

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**DESAFIOS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE COM O PNAP****RICARDO THIELMANN**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

[rthielmann@id.uff.br](mailto:rthielmann@id.uff.br)**MARCELO GONÇALVES DO AMARAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

[mgamaral@gmail.com](mailto:mgamaral@gmail.com)**JOSYCLER APARECIDA ARANA SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

[josyclerarana@puvr.uff.br](mailto:josyclerarana@puvr.uff.br)**ALESSANDRA SIMÃO**

SENAC RJ

[alessandra\\_simao@id.uff.br](mailto:alessandra_simao@id.uff.br)**Resumo**

A proposta desse artigo é fazer uma reflexão sobre os principais desafios da educação a distância (EaD) em cursos de especialização, a partir das experiências com a gestão dos cursos ministrados pelo Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS) de Volta Redonda, da Universidade Federal Fluminense (UFF) em parceria com o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Muitos autores e relatórios qualificam o EaD como uma experiência positiva para dar acesso à educação de alto nível e disseminar o conhecimento para mais pessoas. Fala-se em uma revolução na sala de aula. No período 2010-2015, o ICHS/UFF recebeu 3031 alunos de pós-graduação nas quatro chamadas de cursos. Atualmente, cerca de 722 alunos já concluíram os seus cursos de pós-graduação, a maior parte deles funcionários públicos. A experiência permitiu várias descobertas: 1) Pode ser essencial ter um corpo docente com mente aberta para usar a tecnologia e interagir com nível local da gestão pública; 2) O processo de aprendizagem é diferente em EaD e professores/tutores tem que mudar a metodologia de ensino; 3) Os cursos on-line tem que ter currículos diferentes dos convencionais; e 4) É necessário adaptar a estrutura administrativa para atender alunos *on-line*; 4) É possível introduzir uma percentagem de EaD nos cursos presenciais convencionais.

**Palavras-chave:** Curso de Educação à distância (EaD), desenvolvimento econômico regional, políticas públicas, articulação indústria-governo-universidade.

## 1 Introdução

A proposta desse artigo é fazer uma reflexão sobre os principais desafios da educação a distância (EaD) em cursos de especialização, a partir das experiências com a gestão dos cursos ministrados pelo Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS) de Volta Redonda, da Universidade Federal Fluminense (UFF) em parceria com o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa de Educação à Distância é uma maneira de melhorar a competência de empregados civis e militares em órgãos públicos do estado de Rio de Janeiro (Brasil) e, conseqüentemente, melhorar o nível da qualidade dos serviços, promover o intra-emprego no serviço público e impulsionar o desenvolvimento econômico regional. Muitos autores e relatórios em todo mundo qualificam EAD como uma experiência positiva para fornecer acesso à instrução de nível superior e disseminar o conhecimento a mais pessoas. Alguns deles, como Christensen *et all*, apontam este processo como uma revolução que acontece na sala de aula (CHRISTENSEN, JOHNSON, CHIFRE, 2008).

Sabe-se também que a Educação à Distância é uma nova forma para conduzir o processo de ensino aprendizagem. Esta nova forma está fundamentada em três correntes do processo de aprendizagem. A corrente do comportalismo, a do construtivismo e a corrente da sócio-interacionista. Essas três correntes de pensamento contribuíram para a definição de um processo de educação a distância eficiente e que trouxe resultados adequados para a aprendizagem.

Este artigo faz uma reflexão a partir da experiência no Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS), uma unidade acadêmica da Universidade Federal Fluminense (ICHS/UFF), pólo da Universidade Aberta do Brasil (UAB), no Estado do Rio de Janeiro.

Esse artigo está estruturado em quatro sessões além desta introdução: descrição da evolução EaD como política de qualificação de pessoas no Brasil, descrição da experiência do ICHS/UFF, discussão e conclusão.

## 2 Descrição da evolução dos cursos de EaD como política de qualificação de pessoas no Brasil

O EaD tem presença no Brasil desde o início do século XX, onde os profissionais ofereciam cursos pelo correio, como digitação, projetos, desenhos, caligrafia, matemática, entre outras. As empresas que ofertavam esses cursos ofereciam uma gama ampla gama desses cursos, muitos deles divulgados em revistas de quadrinhos. Grande número de brasileiros beneficiaram-se desses cursos, que em alguns casos eram enviados pelos correios, exemplo dos cursos do Instituto Universal Brasileiro (IUB), ou pela televisão, exemplo dos cursos da Fundação Roberto Marinho em parceria com os Sistema FIESP (Telecurso 1º Grau, Telecurso 2º Grau e o Telecurso 2000)<sup>1</sup>.

Atualmente, percebe-se que EaD é um passo importante no apoio a políticas públicas de educação no país. Ele permite uma maior variedade de cursos em todo o território brasileiro,

---

IIUB é um pioneiro da educação a distância no Brasil. Desde 1941, tem desempenhado um papel importante na aplicação deste método de ensino, colaborando decisivamente para preparar profissionais capazes e produtivos através da educação profissional e técnica. Tem mais de 2.000 cursos: como de vendedor imobiliário, fotografia, música, costura, soldagem e mecânica de automóveis para o ensino médio (veja mais em <http://www.institutouniversal.com.br/>). O Telecurso é uma tecnologia educacional reconhecida pelo Ministério da Educação, que oferece educação básica de qualidade para aqueles que precisam. No Brasil, é usado para a educação de jovens e adultos e como alternativa ao ensino regular em municípios e comunidades. Desde 1978, a Fundação Roberto Marinho, por meio de parcerias com governos, instituições públicas e privadas têm implementado em todo o Brasil 32.000 salas de aula com a metodologia tele-sala, com ensino em módulos, e não séries, como ensino regular. Cerca de 40 mil professores foram treinados e mais de 6 milhões de estudantes concluíram o ensino formal. (veja mais em <http://www.telecurso.org.br/>)

principalmente na zona rural, com facilidade de acesso e disponibilidade de tempo para os alunos. A EaD também permite a capacitação da sociedade civil, e melhora as competências dos funcionários públicos do país, que precisam de mais formação (ABREU, 2012).

O país possui um quadro legal e institucional que suporta o EaD que deve continuar a ser apoiado e trabalhado em vários níveis. O processo de consolidação do EaD tem seu início com a criação do Departamento de Educação a Distância (DED) do Ministério da Educação (MEC), pelo Decreto n. 1917 (27 de maio de 1996). A DED/MEC veio como um agente de transformação nos processos de ensino e aprendizagem, promovendo a incorporação de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e das técnicas de EaD aos métodos de ensino. A DED/MEC foi abolida em 2011 e seus programas e suas ações agora são vinculadas à Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão do MEC. De acordo com documentos oficiais:

No Brasil, a modalidade EaD obteve o apoio legal para a sua realização com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996), que estabelece no artigo 80, a possibilidade de utilizar a modalidade de educação à distância em todos os níveis e modalidades de ensino. Os Decretos nº 2494 e nº 2561, posteriormente regulamentaram esse artigo, porém em 1998, ambos foram revogados pelo Decreto nº 5622, que passou a vigorar desde sua publicação em 20 de dezembro de 2005 (MEC, 2007, p.5).

O Decreto nº 5.622 (de 19 de dezembro de 2005) define o quadro jurídico para o EaD, em seu parágrafo primeiro:

A educação à distância é caracterizada como uma modalidade educacional na qual a intervenção didática e pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre através da utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores para desenvolver atividades educativas em lugares ou tempos.

Esse mesmo decreto também estabeleceu a política de garantia de qualidade no que diz respeito a vários aspectos do EaD, especialmente para o credenciamento institucional, supervisão, monitoramento e avaliação, com normas harmonizadas de qualidade estabelecidas pelo MEC.

O processo de execução, materializado no Decreto nº 5800 (08 de junho de 2006), institui o Sistema da Universidade Aberta do Brasil, assim como seus objetivos e finalidades. Em seu artigo primeiro é estabelecido o Sistema da Universidade Aberta do Brasil (UAB), que está voltado para o desenvolvimento da educação à distância, a fim de expandir e interiorizar a oferta de cursos de ensino superior no país.

De acordo com o Conselho Estadual de Educação, o sistema UAB foi criado com foco no desenvolvimento de Políticas de Gestão do Ensino Superior em cinco áreas-chaves. A priori, busca a expansão do ensino superior público, considerando os processos de democratização e acesso. Em segundo lugar, a melhoria dos processos de gestão nas instituições de ensino superior (IES), permitindo sua expansão alinhadas com as propostas educacionais dos estados e municípios. Em terceiro lugar, busca a avaliação da educação superior à distância baseado na regulação de processos e flexibilidade na implementação pelo MEC. Em quarto lugar, busca contribuir para a pesquisa no país sobre EaD. Em quinto lugar, financiar os processos de implantação, execução e formação de recursos humanos em metodologias EaD (CAPES, 2010).

O projeto UAB foi implantado pela DED/MEC e, atualmente, é gerido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES), órgão do MEC. Sua criação é um marco para a educação em um contexto onde a aprendizagem tornou-se um processo contínuo ao longo da vida das pessoas, e apresenta-se como uma ferramenta essencial na

construção de políticas públicas de educação inclusiva no Brasil. A UAB tem cinco objetivos principais, a saber: a) oferecer formação contínua, principalmente de graduação para professores da educação básica e cursos de ensino superior para a formação de líderes, gestores e trabalhadores em educação básica dos estados e municípios; b) ampliar o acesso as instituições de ensino público superior; c) reduzir as desigualdades na oferta do ensino superior entre as diferentes regiões do país; d) estabelecer um sistema nacional abrangente de EaD para o ensino superior e; d) promover o desenvolvimento institucional do EaD, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino apoiadas pelas TIC (BRASIL, 2006).

A UAB também tem priorizado as licenciaturas e alguns cursos de graduação para atender regiões carentes, incluindo o curso de graduação em Gestão Pública. Conforme avaliado pelo MEC, após 8 anos de operação da UAB, os cursos oferecidos são consistentes nas áreas de graduação e pós-graduação, e estão ficando mais fortes a cada dia, especialmente em cursos relacionados à Gestão Pública, onde a possibilidade de melhoria educacional é essencial para todos os municípios brasileiros (BRASIL, 2007).

Para operar o sistema UAB foi firmada uma parceria entre a CAPES/MEC e consórcios públicos nos níveis federal, estadual e municipal, com a participação de instituições públicas de ensino superior e outras organizações interessadas. O sistema foi implementado na prática, por meio de chamadas públicas e o ponto de partida foi o anúncio de chamadas nº 1 (16 de dezembro de 2005). Nesta chamada foi selecionado os pólos de apoio locais e cursos de ensino superior da rede federal. A segunda chamada pública foi anunciado em 18 de outubro de 2006 e os resultados dessas chamadas foram publicadas em 02 de abril de 2007 e 20 de maio de 2008, respectivamente.

O sistema UAB tem como prioridade a formação de educadores, incentivando a articulação e integração de um sistema de instituições de ensino superior, compreendendo instituições públicas de ensino superior em parceria com estados e municípios, usando EaD para servir os vários conteúdos. O sistema UAB faz uma oferta EaD nacional, a fim de expandir para o interior à oferta de cursos de ensino superior. Os municípios que aderirem ao programa concordaram em estabelecer pólos com Núcleos de Apoio Sala de Aula (NASA), com salas de aula, laboratórios de ensino, tutores para os alunos, biblioteca e outros recursos.

O Ministro da Educação, no período 2005-2012, Fernando Haddad, prefigurou que UAB seria "um divisor de águas no problema da escassez de professores na educação básica, bem como a democratização do acesso dos jovens ao ensino superior público, gratuito e de qualidade" (HADDAD, 2006, p.8).

A UAB, através da formação de equipes interdisciplinares de profissionais qualificados, é desafiado a promover o desenvolvimento institucional para EaD, a fim de proporcionar impactos positivos no atendimento às demandas de formação e capacitação para a sociedade. Incluir e familiarizar as pessoas com ferramentas digitais e internet, bem como a melhoria cursos são desafios EaD contemporâneos. (ABBAD, 2007).

## **2.1 A evolução das políticas educacionais no Brasil**

As políticas educacionais no Brasil para o EaD ganhou um novo capítulo em 2006. Na época, foi desenvolvida uma iniciativa de formação de uma rede que envolve várias instituições de ensino superior, na área de Ciências da Administração. De acordo com Matias-Pereira *et al* (2007) o "Projeto Piloto" do Curso de Administração que envolve 22 instituições de ensino superior (ABREU, SANABIO, MENDONÇA, 2013).

Esta iniciativa foi bem sucedida, enquanto política de formação do Estado brasileiro e, em 2009, foi ampliado e se concentra em uma área sensível do estado: gestão pública e sua força de trabalho. De acordo com Matias-Pereira *et al* (2007) o "Projeto Piloto" e um Bacharel em Administração, criado em 2006, teve:

Além de um currículo único no país, com duração de quatro anos e meio (nove semestres), observa-se o projeto político-pedagógico de que uma transformação do binômio: ensino / pesquisa, em tríade: ensino / pesquisa / prática profissional. Esta inovação tem como objetivo a integração do corpo social do aluno, como um membro ativo e participante na criação de conhecimento. Assim, o aluno deixa de ser um mero receptáculo de conhecimento e começa a assumir uma postura pró-ativa em direção à construção de sua identidade acadêmica e, por extensão, a identidade profissional". (MATIAS-PEREIRA et al, 2007, p.3)

Nesse sentido, a UAB / CAPES ofereceu uma chamada pública (Chamada 01-2009, 27 de abril de 2009) para a criação do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) para a adesão de instituições de ensino superior federais e estaduais, com o objetivo de oferecer o curso de graduação em Gestão Pública e outros três cursos de pós-graduação nas áreas Gestão Pública (PM); Gestão Pública em Saúde (PMH); Gestão Pública nos Municípios (PMM). O programa oferece um projeto de educação básica, que cada IES deve analisar e ajustar a sua realidade social. O fluxo e material didático do curso foram desenvolvidos através de uma rede nacional, devendo ser utilizado para todos os cursos e instituições de ensino superior aprovados na chamada pública. O curso em Gestão Pública do Instituto de Ciências Sociais e Humanas da UFF, campus Volta Redonda-RJ, tem origens nesta chamada.

Segundo o Governo Federal, o PNAP tem como objetivo geral formar "profissionais com amplo conhecimento em gestão pública, capaz de trabalhar em nível federal, estadual e local, gestão de organizações governamentais e não-governamentais responsáveis e éticos". O programa tem três objetivos. Em primeiro lugar, capacitar os funcionários públicos em cargos de gerência para atuar no nível do macro (governo) e micro (unidades organizacionais) dos sistemas públicos. Em segundo, contribuir para a melhoria das atividades realizadas pelo governo brasileiro. Em terceiro, a formação de gestores públicos para desenvolver a visão estratégica dos negócios públicos a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade do governo e suas unidades administrativas (BRASIL, 2010, p.1).

## **2.2 A Gestão Pública e PNAP: o contexto pedagógico**

A gestão pública está passando por uma grande tensão entre os opostos. Esta área está sob pressão de diversas naturezas e intensidades variadas. Em um extremo, mais participacionista, exigir a descentralização, o controle social, transparência e abertura ao debate popular. No outro extremo, a demanda se refere a questões como a eficiência nos gastos públicos, resultados, qualidade, agilidade e menos "burocracia" em processos públicos. Esta tensão apresenta traços contraditórios, por exemplo, exigindo agilidade da gestão pública no processo de tomada de decisão durante a discussão com a participação da população (ABREU, 2012).

Vivemos em um tempo paradoxal há plenas condições técnicas e econômicas para acabar com todas as doenças do mundo, como a fome, crianças mortas e muitas doenças que ainda matam milhões de pessoas ao redor do mundo e muitos outros absurdos que já poderia ter sido extinta. O discurso sobre a modernidade do século passado o tinha como uma promessa. No entanto, é curioso notar que essa promessa nunca foi tecnicamente viável e tão concretamente longe (Santos, 2002). Neste cenário complexo que apresenta muitos desafios para a gestão pública há muitas exigências, e cada vez mais, é necessária a exigência de formação adequada do pessoal. Indo para atender a esse requisito de complexidade para a gestão pública, que é uma política pública de educação continuada para o pessoal do Estado, chamado de estrutura PNAP. De acordo com Silva *et al* (2008), para além dos objetivos acima referidos, a estrutura dos cursos PNAP objetiva a capacitação de servidores públicos visando o exercício de atividades gerenciais e de ensino IES. Especificamente, a formação de

profissionais com formação adequada para intervir na realidade social, política e econômica (SILVA *et al*, 2008, p.10).

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa que originou esse artigo quanto a natureza é uma pesquisa aplicada, sendo que a abordagem do problema foi feita de forma qualitativa e quantitativa. Foi realizado inicialmente uma pesquisa exploratória sobre o tema Educação à distância. A pesquisa também tem caracter exploratório e posteriormente a pesquisa foi descritiva.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes:

1) Levantamento bibliográfico sobre o tema educação à distância. Foram feitas buscas em bases de dados de artigos para buscar aqueles mais relevantes sobre o tema proposto. Optou-se por utilizar-se da base *webofscience* com referência para a busca e posterior escolha dos artigos que seriam lidos. Após a escolha dos artigos, foram feitas as leituras e resumos dos mesmos para então utilizá-los com referências para esse artigo. Foram lidos 20 artigos que tratam sobre o tema pesquisado.

2) Pesquisa documental para levantamento dos dados apresentados e analisados. Foram recuperados todos os editais lançados para seleção dos alunos desde o ano de 2010. Além disso, pesquisou-se os projetos pedagógicos dos três cursos de especialização ofertados pelo ICHS/UFF. Foram pesquisadas as atas das reuniões do colegiado dos cursos e os documentos gerenciais utilizados e emitidos pela secretaria.

3) Aplicação de um questionário (*survey*) junto a alunos, professores, coordenadores de curso e tutoria e tutores presenciais e à distância. A aplicação dos questionários foi realizada em duas fases: a primeira com aplicação para os alunos concluintes da turma 3 e a segunda com a aplicação de questionário com os professores coordenadores de disciplina, tutores à distância e presenciais e coordenadores de curso, disponibilizado eletronicamente no Google Drive. Foram obtidos 126 questionários respondidos e após a coleta os dados estes foram tabulados em planilha Microsoft Excel® e depois os dados foram analisados pelo software estatístico SPSS®. O questionário aplicado para os professores coordenadores de disciplina, tutores à distância e presenciais e coordenadores de curso é composto de 19 perguntas, e elas foram divididas em tres grupamentos. O primeiro refere-se ao perfil demográfico dos respondentes (sexo, idade, titulação e função) enquanto o segundo grupamento refere-se à motivação para atuar EaD e o terceiro grupo quanto a sua percepção sobre o curso.

O questionário aplicado para os alunos concluintes da 3a turma foi aplicado no dia 18/10/2014, com intuito de avaliar a qualidade dos cursos ofertados no que diz respeito às seguintes categorias: (1) material didático; (2) plataforma; (3) professor; (4) encontros presenciais; (5) tutores; (6) polo de apoio presencial; (7) secretaria; e (8) administração do curso (coordenação e representantes de colegiado). A cada categoria foram feitos um conjuntos que afirmações para as quais o respondente deveria dar uma nota de 1 a 7, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. Além disso, foram avaliadas as seis últimas disciplinas ministradas a cada um dos cursos e o curso, no geral. Neste caso, o aluno atribuía uma nota de 1 a 10 para cada item. Os alunos tiveram, ainda, um espaço para comentar sobre cada uma das categorias. Os questionários foram aplicados durante a prova presencial dos cursos de GP, GPM e GSP, no turno da manhã. Participaram da pesquisa 419 alunos, sendo que 99% dos respondentes eram da turma vigente e 1% da turma 2 que ficaram com pendência em alguma disciplina. Isso significa que 89% dos alunos ainda matriculados na turma 3 participaram da pesquisa.

### **4 Descrição da experiência do ICHS / UFF**

Este tópico está organizado em quatro partes. O primeiro introduz o desenvolvimento do projeto ICHS / UFF. Ele também traz algumas informações sobre a região onde ICHS /

UFF está instalado. A segunda parte apresenta o curso de graduação, enquanto a terceira parte apresenta os cursos de pós-graduação. A última parte explica como os cursos são geridos em termos operacionais e financeiros.

#### **4.1 Sobre UFF e a evolução ICHS/UFF**

A Universidade Federal Fluminense (UFF) foi criada em 1961 como Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFERJ), para disseminar a educação no estado inteiro, com sede na cidade de Niterói, na Baía de Guanabara, a 13 km do centro do Rio de Janeiro. Desde 1968, renomeado como UFF, as atividades da universidade na educação, pesquisa e extensão cresceram rápido e consistentemente durante estes 53 anos. Atualmente, a universidade oferece 94 cursos de graduação (90 em sala de aula; 4 EaD), 242 cursos de pós-graduação (161 MBAs e especializações, 50 mestrados; 31 doutorados). A UFF também não renega seu DNA original e está presente em 13 municípios em todo o Estado do Rio de Janeiro. A universidade hoje tem cerca de 50 mil alunos de graduação em suas 40 unidades acadêmicas, sendo o segundo maior do sistema IES federal.

Em 2003, a UFF foi convidada para participar de um programa federal de interiorização da universidade pública na zona rural. O MEC visava apoiar o desenvolvimento regional e descentralizar a presença das universidades nos grandes centros urbanos. O projeto UFF que visa ampliar o espaço público das IES na Região de Médio Vale do Rio Paraíba (RMVP), sul do Estado do Rio de Janeiro. Desde 1961, Volta Redonda, o eixo regional, sedia uma Escola de Engenharia.

O RMVP está situado em uma região estrategicamente importante, entre os principais centros econômicos do Brasil, que são Rio de Janeiro e São Paulo. Composto por treze municípios que tem cerca de 1 milhão de habitantes e o maior produto interno bruto (PIB) per capita do Estado do Rio de Janeiro e uma das maiores PIB do país. Várias empresas brasileiras e estrangeiras têm plantas industriais lá, como a Volkswagen/MAN (caminhões), Nissan (automotivo), Peugeot-Citroën (automotivo), Saint-Gobain (metalurgia), Votorantim (cimento e aço), CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), Du Pont (química), AmBev (bebidas), MRS (logística), a GEFCO (logística) e CSN-Galvasud (metalurgia), Hyundai Heavy Industries (máquinas), entre outros. Além disso, a região abriga um grande parque de negócios com pequenas e médias empresas dos setores metalúrgico-mecânicos. A principal cidade é Volta Redonda, uma aglomeração planejada com fortes ligações com a CSN, que é a maior siderúrgica da América Latina (AMARAL, FERREIRA, TEODORO, 2011).

Em 2004, UFF e MEC assinaram o acordo nº 37 com o objetivo de estabelecer um modelo de ensino regional comprometido com quatro aspectos específicos. O primeiro lugar, o foco nas questões regionais de apoio ao desenvolvimento social, científico e tecnológico. Em segundo, o desenvolvimento de projetos pedagógicos adequados à demanda regional, com o objetivo de estabelecer programas com percursos flexíveis, escolha de turnos, entre outros. Em terceiro, estreita parceria com representantes da comunidade, como estudantes, profissionais, representantes políticos e comunitários, entre outros, nas decisões do curso. Em quarto, as definições de responsabilidades entre as autoridades públicas na implementação e manutenção da infra-estrutura física e de recursos humanos.

Em 2005, iniciou-se os cursos de graduação em Engenharia de Agronegócios, pela Escola de Engenharia e Administração de Empresas, cujo processo de entrada primeiro foi realizado em parceria com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

O ICHS/UFF foi formalmente estabelecida como Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda (ECHSVR / UFF), em dezembro de 2006, apenas com o Departamento de Administração. O curso de graduação operava com 23 professores e tem 120 alunos. Fisicamente, o ECHSVR/UFF foi hospedado nos edifícios da Faculdade de Engenharia Campus Vila.

Em 2008, a UFF aderiu ao Programa de Apoio Planos de Universidades Federal de Reestruturação e Expansão (REUNI) do MEC e novos cursos foram incluídos na grade ICBS/UFF. Neste mesmo ano, ICBS/UFF iniciou seu primeiro curso de pós-graduação, um MBA em Marketing. Em 2009, os cursos de graduação em Contabilidade e Administração Pública (também sob contrato 37/2004) foram iniciadas. Em 2011, os cursos de graduação em Direito e Psicologia começaram.

Em junho de 2010, ICBS/UFF mudou-se para um novo campus em Volta Redonda ocupando suas instalações permanentes, com aproximadamente 4.500 m<sup>2</sup> e toda infraestrutura de laboratórios e biblioteca. Além disso, neste ano, tornou-se pólo da UAB e passou a sediar o curso de graduação semipresencial em Administração Pública e três pós-graduações como mencionado, Gestão Pública (GP), Gestão Pública Municipal (GPM) e Gestão em Saúde Pública (GSP).

Em 2013, o ICBS/UFF iniciou o Programa de Mestrado em Administração e os MBA em Controladoria e Logística. A unidade também participa do Programa de Mestrado em Tecnologia Ambiental liderado pela Escola de Engenharia. Neste ano, o curso de graduação em Administração de Empresas recebeu a sua terceira nota cinco no Enade, a avaliação oficial do MEC, assegurando o alto nível de qualidade da educação<sup>2</sup>.

Atualmente, o ICBS/UFF tem 92 membros em seu corpo docente, 76 do quadro permanente com dedicação exclusiva (Assistente, Adjunto e Professores Associados). Deste montante, 46 tem grau de Ph.D./D.Sc. (60%). A unidade recebe anualmente 440/460 novos alunos das graduações presenciais, somando 1.500 alunos nos cursos presenciais. Nos cursos de EaD, o ICBS/UFF tem mais de 2500 no curso de graduação de Administração Pública e 1.700 nos três cursos de pós-graduação.

A UFF tem outras experiências no EaD, não abordados neste artigo. Para lidar com eles da universidade criada em 2011 (Portaria nº 45243, 21 de julho de 2011), a Coordenação de Educação a Distância (CEAD), órgão ligado diretamente a Pró-reitoria de Graduação, assumindo as funções do Núcleo de educação assistida por mídias interativas (NEAMI). Esta coordenação tem como objetivos principais: 1) O desenvolvimento de cursos semipresenciais em todos os níveis; 2) A utilização das novas TIC para interação nos cursos presenciais; e 3) Para oferecer disciplinas de ensino à distância para cursos presenciais da UFF. O CEAD/UFF atua no apoio, aconselhamento, desenvolvimento de atividades que possibilitem ações EaD em diversas áreas do conhecimento, no âmbito desta Universidade. Sua estrutura organizacional é composta por uma Divisão de Desenvolvimento do Curso e da Divisão de Operações. A coordenação conta com uma equipe multidisciplinar composta por profissionais responsáveis em desenvolvimento (revisores e designers), gestão e funcionamento dos cursos. Além disso, ele tem a sua própria infraestrutura física, proporcionando aos professores de todo o apoio necessário, incluindo a filmagem e edição de suas aulas para desenvolver conteúdo digital.

#### **4.2 Os cursos de pós-graduação em Gestão Pública**

Os cursos de pós-graduação (GP, GSP e GPM) visam a qualificação de pessoal, com o objetivo de exercer atividades gerenciais. Especificamente, pretendemos: 1) quadros Trem de gestores para atuarem na administração em macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos; 2) Formar profissionais com competências adequadas para intervir na vida social, política e economicreality; 3) Contribuir para a melhoria da gestão actividades realizadas pelo governo brasileiro nos níveis federal, estadual e municipal; e 4)

---

<sup>2</sup>O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tem como objetivo avaliar o desempenho do aluno em relação ao conteúdo programático previsto nas diretrizes curriculares do seu curso de graduação e, habilidades e competências em sua formação (mais informações em <http://portal.inep.gov.br/enade>). Cada curso foi examinado a cada três anos.



Contribuir para o gestor público desenvolva visão estratégica dos negócios públicos, a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade administrativa do governo.

Esses cursos consistem em dois módulos, um básico e outro específico. O primeiro consiste em sete disciplinas, com 30 horas cada, totalizando 210 horas. O módulo específico consiste em seis disciplinas em um total de 210 horas, e a preparação monografia. Cada curso tem uma duração máxima de 15 meses e registro do aluno pode ser prorrogado por um, a critério do Conselho de Curso. O estudante que não concluir o curso no prazo estabelecido terá sua matrícula fora do sistema acadêmico e só poderá retornar através de um novo vestibular. O quadro em anexo II apresenta as disciplinas.

As propostas pedagógicas dos cursos incluem: 1) Um bom projeto pedagógico de educação, que inclui os conteúdos a serem desenvolvidos e a necessidade de infraestrutura e pessoal envolvido no processo; 2) Infraestrutura que permita uma boa interação entre os professores, tutores e alunos. Essa infraestrutura deve, necessariamente, conter uma qualidade ambiente virtual (neste caso uma plataforma Moodle) e uma conexão de internet adequado, salas adequadas (para fazer os tutoriais face-a-face), salas de conferência de vídeo, entre outros recursos; 3) O tripé formado entre professor / tutor / alunos deve ser reforçada por um maior envolvimento do professor da disciplina, com a formação de tutores sobre a importância de sua participação no processo de aprendizagem e preparar os alunos para esta nova forma de relação (professor / tutor / aluno ); 4) Material didático adequado para o processo ensino-aprendizagem é realizada de forma eficiente. Isto significa que se o material produzido deve ter uma linguagem adequada para o público que vai usá-lo, lembrando-se sempre que as will not estudantes têm a presença do professor para fazer perguntas; 5) O processo de avaliação da aprendizagem deve levar o aluno a pensar e não apenas memorizar os conceitos e definições. Deve traduzir esses conceitos e definições para a sua vida diária. Conforme detalhado na referências sobre os padrões de qualidade "na educação a distância, o modelo de avaliação da aprendizagem deve ajudar os alunos a desenvolver níveis mais complexos de competências cognitivas, habilidades e atitudes, permitindo-lhe alcançar os objetivos propostos". (BRASIL, 2007)

Os cursos de pós-graduação em Gestão Pública oferecidos pelo ICHS/UFF começou suas atividades em Volta Redonda, em 2010, e a primeira aula inaugural ocorreu em 30 de setembro. De 2010 a 2015, quatro chamadas foram abertas para receber os alunos, com a formação de três turmas, uma para cada curso.

#### **4.2.1 A primeira chamada**

O primeiro edital de seleção foi lançado no dia 30 de agosto de 2010, data que também se iniciou o período de inscrição e que teve o encerramento no dia 05 de setembro de 2010. Foram ofertadas 780 vagas distribuídas para os três cursos de especialização e em onze polos presenciais. O primeiro edital recebeu 1065 inscrições e foram selecionados 717 alunos, sendo que deste total de alunos selecionados, 660 fizeram matrícula. Nessa turma a relação candidato vaga dos cursos de Gestão em Saúde Pública, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal foram respectivamente de 1,54, 1,42 e 1,18. Essa turma já foi finalizada sendo que se formaram nos Cursos de Gestão em Saúde Pública, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal, 104, 109 e 70 alunos respectivamente. Estas informações estão resumidas no Quadro 1



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

Quadro 1 - . Essa primeira turma iniciou-se em 23/10/2010 e terminou em 04/08/2012.

### **4.2.2 A segunda chamada**

O segundo edital de seleção foi lançado no dia 23 de julho de 2012, data que também se iniciou o período de inscrição e que teve o encerramento no dia 11 de agosto de 2012. Foram ofertadas 1.000 vagas distribuídas para os três cursos de especialização. O segundo edital recebeu 1595 inscrições e foram selecionados 858 alunos, sendo que deste total de alunos selecionados, 797 fizeram matrícula. Nessa turma a relação candidato vaga dos cursos de Gestão em Saúde Pública, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal foram respectivamente de 2,34, 2,07 e 0,68. Pode-se observar que os cursos de Gestão em Saúde Pública e Gestão Pública tiveram esta relação aumentada e o curso de Gestão Pública Municipal teve a procura diminuída. Essa turma já foi finalizada sendo que se formaram nos Cursos de Gestão em Saúde Pública, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal, 69, 139 e 49 alunos respectivamente. Estas informações estão resumidas no Quadro 1



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

Quadro 1 - . Essa segunda turma iniciou as atividades no dia 27/10/2012 e terminou em 24/05/2014.

### **4.2.3 A terceira chamada**

O terceiro edital de seleção foi lançado no dia 01 de julho de 2013, data que também se iniciou o período de inscrição e que teve o encerramento no dia 31 de julho de 2013. Foram ofertadas 1.150 vagas distribuídas para os três cursos de especialização e em onze polos presenciais. O terceiro edital recebeu 1201 inscrições e foram selecionados 953 alunos, sendo que desse total de alunos selecionados, 876 fizeram matrícula. Nessa turma a relação candidato vaga dos cursos de Gestão em Saúde Pública, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal foram respectivamente de 1,32, 1,81 e 0,63. Essa turma já foi finalizada sendo que se formaram nos Cursos de Gestão em Saúde Pública, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal, 59, 84 e 39 alunos respectivamente. Estas informações estão resumidas no Quadro 1



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

Quadro 1 - . Essa terceira turma iniciou as atividades no dia 28/10/2013 e terminou em 30/05/2015.

### **4.2.4 A quarta chamada**

O quarto edital de seleção foi lançado no dia 01 de outubro de 2014, data que também se iniciou o período de inscrição e que teve o encerramento no dia 31 de outubro de 2014. Foram ofertadas 675 vagas distribuídas para os três cursos de especialização. O terceiro edital recebeu 1385 inscrições e foram selecionados 953 alunos, sendo que desse total de alunos selecionados, 661 fizeram matrícula. Nessa turma a relação candidato vaga dos cursos de Gestão em Saúde Pública, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal foram respectivamente de 2,16, 3,32 e 1,20. Estas informações estão resumidas no Quadro 1



## **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

Quadro 1 - . Essa quarta turma iniciou as atividades no dia 13/04/2015 e tem previsão de término no dia 10/12/2016.

**Quadro 1 - Resumo dos Principais informações dos Cursos de Especialização em Administração Pública – 2010 a 2015**

Informações por Curso/Turma	Gestão Pública			
	Turma 1	Turma 2	Turma 3	Turma 4
Data de Início do Curso	23/10/2010	27/10/2012	28/10/2013	13/04/2015
Data de Término do Curso	04/08/2012	24/05/2014	30/05/2015	10/12/2016
Vagas ofertadas	240	350	300	185
Número total de candidatos	341	622	553	614
Número de alunos selecionados	234	355	423	185
Número de alunos matriculados	237	344	304	189
Número de alunos cancelados	131	182	139	4
Número de alunos formados	104	139	84	N/D
Número de Pólos Atendidos	6	6	6	4
Relação Candidato/vaga	1,42	1,78	1,84	3,32
Número de Alunos que abandonaram o curso	N/D	N/D	25	4
Número de alunos desligados por insuficiência	N/D	N/D	114	0
Índice de Conclusão em relação aos matriculados	43,88%	40,41%	27,63%	N/D
Informações por Curso/Turma	Gestão em Saúde Pública			
	Turma 1	Turma 2	Turma 3	Turma 4
Data de Início do Curso	23/10/2010	27/10/2012	28/10/2013	13/04/2015
Data de Término do Curso	04/08/2012	24/05/2014	30/05/2015	10/12/2016
Vagas ofertadas	240	300	300	190
Número total de candidatos	325	701	395	411
Número de alunos selecionados	239	254	318	190
Número de alunos matriculados	223	253	286	188
Número de alunos cancelados	114	170	175	5
Número de alunos formados	109	69	59	N/D
Número de Pólos Atendidos	5	6	6	4
Relação Candidato/vaga	1,35	2,34	1,32	2,16
Número de Alunos que abandonaram o curso	N/D	N/D	27	5
Número de alunos desligados por insuficiência	N/D	N/D	148	0
Índice de Conclusão em relação aos matriculados	48,88%	27,27%	20,63%	N/D
Informações por Curso/Turma	Gestão Pública Municipal			
	Turma 1	Turma 2	Turma 3	Turma 4
Data de Início do Curso	23/10/2010	27/10/2012	28/10/2013	13/04/2015
Data de Término do Curso	04/08/2012	24/05/2014	30/05/2015	10/12/2016
Vagas ofertadas	300	400	400	300
Número total de candidatos	250	272	253	360
Número de alunos selecionados	244	249	212	300
Número de alunos matriculados	200	287	236	284
Número de alunos cancelados	130	203	157	4
Número de alunos formados	70	49	39	N/D
Número de Pólos Atendidos	6	7	8	8
Relação Candidato/vaga	0,83	0,68	0,63	1,20
Número de Alunos que abandonaram o curso	N/D	N/D	31	4
Número de alunos desligados por insuficiência	N/D	N/D	126	0
Índice de Conclusão em relação aos matriculados	35,00%	17,07%	16,53%	N/D

N/D - Não Disponível

Fonte: Dados do ICHS / LATES. Quadro produzida pelos autores

### 4.3 A operação e administração dos EaD

O Colegiado acadêmico do curso é a instância máxima na estrutura educacional. Ele é responsável por: 1) Aprovar o programa acadêmico regular; 2) Aprovar os nomes dos coordenadores de tutorias propostos pela coordenação; 3) Aprovar os orientadores dos alunos e os membros que irão integrar as bancas examinadoras dos trabalhos finais do curso; 4) Ratificar os resultados da seleção dos candidatos admitidos no processo de seleção; 4) Julgar as decisões das coordenações do curso, em grau de recurso, a ser interposto dentro do período fixo de 5 dias úteis a contar da data da decisão impugnada; e 5) julgar casos omissos. Cada curso tem um colegiado de curso composto por cinco professores de diferentes áreas do conhecimento, o coordenador do curso e um representante dos discentes. O colegiado dos três cursos reúnem-se conjuntamente.

As coordenações dos cursos são realizados por professores do corpo docente da UFF com pelo menos professor com mestrado e experiência no ensino de pós-graduação são necessários. Eles tem um mandato de quatro anos e recebem uma bolsa de estudos da CAPES/UAB como compensação pelas atividades realizadas. O coordenador do curso é uma autoridade executiva das decisões do conselho de curso. Cabe ao coordenador do curso: 1) convocar e presidir as reuniões do colegiado do curso; 2) Coordenar as atividades de ensino do curso; 3) Gerenciar a secretaria do curso; 4) Desenvolver um cronograma claro, submetendo-se ao exame do colegiado; 5) Propor os planos de aplicação de recursos, submetendo-os à consideração do colegiado; 6) Enviar as chamadas para os processos seletivos para o colegiado; 7) Delegar autoridade para tarefas específicas; e 8) Decidir questões urgentes *ad referendum* da competência do Colegiado dos Cursos. O ICHS/UFF criou um escritório para gerenciar os quatro EaD com seis pessoas na força de trabalho. A função desse escritório vai além das funções dos cursos convencionais. Os vários processos relacionados aos cursos de pós-graduação são feitas em conjunto, pelas coordenações do curso o que dá uma maior flexibilidade nas atividades e o uso dos recursos de forma mais eficiente. Esta abordagem mantém o nível de qualidade do processo, evitar mal-entendidos entre os cursos e alunos, e permiti uma formação rápida de mão de obra.

Existe a figura do coordenador de tutorias para cada um dos cursos, que é responsável pela orientação dos tutores. Eles devem ter graduação e experiência com educação.

Há também os coordenadores de disciplinas, que são os professores responsáveis pela ação cognitiva, pedagógica, apoio metacognitiva, motivacional e social dos estudantes. Os coordenadores de disciplina também são responsáveis pela oferta de conteúdos da disciplina e formação da equipe de tutores.

Os tutores presenciais nos pólos devem ter graduação em Administração e áreas afins. A sua tarefa é monitorar, apoiar e avaliar os alunos. O *mentoring* é um dos elementos do processo educativo que permite a redefinição do ensino à distância, permitindo a dissolução do conceito de tempo / espaço da escola tradicional. O processo dialógico que ocorre entre aluno e tutor deve ser único. O tutor, paradoxalmente, ao significado atribuído ao termo "distância", deve estar sempre em contato com o aluno, através da manutenção do processo dialógico, em que os arredores, rota, expectativas, realizações, dúvidas, dificuldades são elementos dinâmicos deste processo.

Os Centros de Apoio Sala de Aula (CASA) são estruturas responsáveis pelos encontros físicos. Cada pólo deve ter um laboratório de informática, com acesso à internet (banda larga), bem como projetores multimídia, TVs e aparelhos de DVD, além de biblioteca.

Os materiais didáticos pedagógicos utilizados nos cursos são úteis para o desenvolvimento de disciplinas. Entre outros, os seguintes recursos didáticos disponíveis são: impresso apostilas para estudar para a disciplina; Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para comunicação; face-a-face reuniões; e sistema de monitoramento (tutoria).

Do ponto de vista dos recursos financeiros as bolsas para tutores, professores e coordenadores são pagos diretamente pela CAPES/MEC. Os recursos para pagar as despesas operacionais são transferidos pela CAPES/MEC para UFF através de acordos e da universidade para a sua fundação de apoio. Nestes quatro anos de funcionamento, os cursos de especialização receberão aproximadamente R\$800.000,00 (oitocentos mil reais). De 2010 a 2012, o gestor do fundo foi o coordenador do CEAD. Desde então, a gestão de recursos foi descentralizado para o ICHS/UFF e tornou-se gerenciado por um comitê gestor, formado pelo Diretor do ICHS, que é formalmente responsável pela mesma, o coordenador da graduação à distância e um dos coordenadores da pós-graduação. Este comitê se reúne mensalmente para analisar as despesas e decidir sobre a alocação de recursos.

Para desenvolver atividades de pesquisa, em 2014, o ICHS/UFF criou o Laboratório de Tecnologias para Aprendizagem Semipresencial (LATES). Este laboratório está responsável por promover a investigação, através do fornecimento de infraestrutura física, em conjunto com o Laboratório de Multiaplicação em Gestão (LAMAG), outro laboratório do ICHS. Desde 2013, o comitê gestor tem financiado atividades como eventos de acolhimento na universidade, visitas técnicas aos pólos, participação em reuniões da UAB e parceiros, apoiando a participação do pessoal em eventos técnicos e científicos que publicam artigos sobre o tema. A partir do ano de 2014, foi criado um edital interno para apoiar projetos conduzidos por professores ligados à Educação à distância, com o objetivo de fomentar pesquisas e investigações ligadas ao EaD. A médio prazo, há interesse em participar de uma rede para desenvolver um curso de mestrado com a filosofia EaD.

Para apoiar o desenvolvimento de conteúdo um estúdio de TV foi construído no ICHS/UFF. Chamado TVR, foi lançado em 2013 como um projeto de extensão para ligar UFF com a sociedade. O espaço físico foi lançado em março de 2014. A TVR é uma ferramenta útil para filmar seminários e palestras de cursos convencionais e projetos de pesquisa ou de extensão com o objetivo de conectar toda comunidade ICHS e disseminar o conhecimento gerado.

É importante salientar, também, que desde o início da turma 3 (28/10/2013) está sendo efetuado uma pesquisa de satisfação com os alunos dos cursos de especialização. Essa pesquisa foi realizada ao final das disciplinas da turma 3, ou seja, os alunos que responderam a mesma são aqueles alunos que permaneceram no curso até o final. Em relação à avaliação geral do curso, 79% dos alunos atribuíram nota maior ou igual a “7”, sendo que a maior frequência foi de notas “8”, com 107 indicações. Nos extremos, 0,2% atribuíram nota “1” ao curso e 12% deram nota “10”. Além disso, 87% dos respondentes declararam que indicariam o curso a um amigo, 6% afirmaram que não indicariam e 7% não responderam. Dessa forma, mediante ao resultado apresentados, considera-se que a avaliação do curso por parte dos alunos foi positiva, demonstrando que os procedimentos adotados têm sido satisfatórios. Reforça-se aqui que o indicativo de satisfação dos alunos que concluíram o curso fortalece o argumento de que o nosso esforço é de não apenas ofertar vagas, ou a possibilidade de um diploma, mas uma proposta de educação séria e de qualidade, feita de forma responsável.

## **5 Discussão e Observações Finais**

A questão chave desse artigo é fazer uma reflexão sobre os principais desafios da educação a distância (EaD) em cursos de especialização, a partir das experiências com a gestão dos cursos ministrados pelo Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS) de Volta Redonda, da Universidade Federal Fluminense (UFF) em parceria com o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

Inicialmente pode-se concluir que os cursos ofertados pelo ICHS/UFF ratificam a posição de vários autores e relatórios sobre a importância do EaD para qualificar pessoas e



como uma experiência positiva para dar acesso à educação de alto nível e disseminar o conhecimento.

Pode-se verificar que apenas 10% dos respondentes possuem como maior titulação a Graduação e 33% possuem Especialização. Observa-se, também que 55% dos respondentes possuem pelo menos como maior titulação o Mestrado. Isso demonstra que os professores e tutores que atuam nos cursos de especialização possuem boa qualificação acadêmica.

Quanto à função exercida e o titulação dos respondentes, foi realizado um cruzamento de dados com duas variáveis (tituação dos respondentes e tipo de atuação no EaD) e verificou-se que apenas 15,12% dos tutores apresentam a graduação como maior titulação, enquanto que 58,25% possuem Pós Graduação, sendo 33,33% com Especialização e 22,22% com Mestrado. Em relação aos professores a titulação ficou assim distribuída: a) 45% de professores mestres, 46,5% professores doutores e 7,50% são pós doutores. Isso comprova também que os cursos de especialização estão atendendo a exigência dos programas de pós-graduação de que os professores que atuam devem possuir no mínimo o grau de mestre.

Também foi questionado aos docentes e tutores qual a motivação para atuação no EaD, 42,1% dos respondentes declaram a “Satisfação Profissional” ser o principal motivador para atuação no EaD, seguido de 32,5% declarando que as “Condições de Trabalho Flexíveis” o principal motivador. Dessa forma, cerca de 75% dos respondentes declaram que a satisfação pessoal e as condições de trabalho flexíveis como os principais motivadores para atuarem no EaD.

A pesquisa traz várias descobertas. Primeiro, é essencial ter um corpo docente aberto para usar a tecnologia e interagir com nível local de Administração Pública. Muitas perguntas emergem de seu relacionamento e única abordagem teórica não são suficientes. É importante conhecer o cotidiano das organizações de Administração Pública. Em segundo lugar, o processo de aprendizagem é diferente em EaD e professores / tutores tem que mudar a metodologia de ensino. Somente upload de um arquivo Adobe Acrobat (pdf) não é suficiente, o conteúdo específico deve ser desenvolvida. Devido a isso, iniciativas como TVR melhora cursos em qualidade e eficácia. Em terceiro lugar, os EaDs tem que ter currículos diferentes dos convencionais, oferecendo mais caminhos para realizar as disciplinas e concluir o curso. Em quarto lugar, é necessário adaptar a estrutura administrativa para atender alunos on-line. Os escritórios das secretarias de cursos devem ser organizadas em um escritório específico com todas as TICs disponíveis. As competências dos trabalhadores necessários são diferentes também.

Outro desafio observado é busca pela redução da evasão de alunos nos cursos de EaD. Salienta-se que quando se observa o número de alunos que solicitaram o cancelamento esse número é relativamente baixo, apesar do número de cancelamentos serem altos. Isso se explica quando se analisa as informações sobre os cancelamentos: No curso de Gestão Pública do total de cancelamentos (139 alunos), 114 foram por motivo de insuficiência, ou seja, foram alunos reprovados em mais de três disciplinas, condição que leva ao cancelamento da matrícula. Isso representa 37,50% dos alunos matriculados. Observa-se, também, que apenas 25 alunos solicitaram cancelamento, o que corresponde a 8,22% dos alunos matriculados. No curso de Gestão em Saúde Pública do total de cancelamentos (175 alunos), 148 foram cancelados por motivo de insuficiência, ou seja, foram alunos reprovados em mais de três disciplinas, condição que leva ao cancelamento da matrícula. Isso representa 51,75% dos alunos matriculados. Observa-se, também, que apenas 27 alunos solicitaram o seu cancelamento, o que corresponde a 9,44% dos alunos matriculados. No curso de Gestão Pública Municipal do total de cancelamentos (157 alunos), 126 foram cancelados por motivo de insuficiência, ou seja, foram alunos reprovados em mais de três disciplinas, condição que leva ao cancelamento da matrícula. Isso representa 80,25% dos alunos matriculados. Observa-se, também, que apenas 31 alunos solicitaram o seu cancelamento, o que corresponde a

13,14% dos alunos matriculados. Destarte, as coordenações de curso tem realizado um levantamento das informações sobre os alunos que cancelaram e quais são os principais motivos para a realização dos cancelamentos. Segue as relações de motivos:

- a. Os alunos ingressantes nos cursos de especialização não conhecem de forma completa o que é um curso de educação a distância;
- b. Baixo envolvimento dos alunos com os cursos;
- c. Desistência grande já nas primeiras disciplinas pela falta de tempo para realização das tarefas e como consequência a reprovação nas disciplinas iniciais;
- d. A não existência de barreiras à saída dos alunos após a efetivação da matrícula.

A experiência de EaD pode também ser avaliada como positivo para ICHS/UFF e que a instituição pode oferecer mais cursos para os quadros de funcionários das universidades, para o governo local e empresas promovendo ligações entre indústria, governo e universidade. Também são considerados bem sucedidos devido a quantidade de candidatos em suas chamadas. Algumas prefeituras, como Volta Redonda, Pinheiral e Barra Mansa, assinaram acordos com ICHS/UFF para o desenvolvimento de projetos para estas cidades.

A discussão interna atual é como introduzir um percentagem de aulas EaD nos cursos convencionais para melhorar o uso das tecnologias disponíveis.

## 6 Referencias

ABBAD, G. S. Educação à distância: o estado da arte e o futuro necessário. Revista do Serviço Público. Brasília Jul/Set 2007. PP. 351 – 374.

ABREU, J. C. A. Participação democrática na Administração Pública mediada pela Internet. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

ABREU, J.C.A., SANABIO, M.T., MENDONÇA, R.R.S. A aprendizagem experiencial no curso de Administração Pública PNAP/EaD: Proposição de um Laboratório Aplicado de Administração Municipal (LAAM). Anais XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas. Buenos Aires, Argentina, 2013.

AMARAL, M.G., FERREIRA, A., TEODORO, P. Building an entrepreneurial university in Brazil: The role and potential of university-industry linkages in promoting regional economic development. Industry & Higher Education. , v.25, p.383 - 395, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação – Universidade Aberta do Brasil. PNAP – Programa Nacional de Formação em Administração Pública. Brasília, 2010. Disponível em [http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32:gostaria-de-mais-informacoes-sobre-o-pnap-e-os-cursos-ofertados-pelo-programa&catid=7:faq&Itemid=8](http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=32:gostaria-de-mais-informacoes-sobre-o-pnap-e-os-cursos-ofertados-pelo-programa&catid=7:faq&Itemid=8) Acesso em janeiro de 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Referenciais de qualidade para educação superior a distância. Brasília, agosto de 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> acesso em 03/04/2014

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB.

BRASIL. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

CAPES. Histórico UAB. Disponível em: <[http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=21](http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=21)> Acesso em 20/02/2013

CHRISTENSEN, C., JOHNSON, C. W., HORN, M. B. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. McGraw-Hill: 1 ed, 2008.

HADDAD, F. Desafios da educação à distância na formação de professores. In: Secretaria de educação à distância (Org.). Brasília, DF: DED, 2006. p.7-9.

MATIAS-PEREIRA, J., SANABIO, M. T., MENDONÇA, R. R. S. e CASTANHA, A. L. B.. Um estudo de caso do processo de institucionalização e gestão do Curso Piloto de Graduação em Administração da Universidade Aberta do Brasil – UAB/MEC. XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2007.

SILVA, M. A., LIMA FILHO, D. de O., RIBEIRO, S., CASTANHA, A. L. B. e SANABIO, M. T.. Projeto Pedagógico do Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Administração Pública, mimeo, 2008.

SANTOS, B. de S. *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002 (Coleção Reinventar a Emancipação Social: para novos manifestos).