



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



### DESEMPENHO NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

**Daniela Vecchia Costa**

Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI)

[vecchia.daniela@yahoo.com.br](mailto:vecchia.daniela@yahoo.com.br)

**Iris Barbosa Goulart**

Centro Universitário Una

[irisbgoulart@gmail.com](mailto:irisbgoulart@gmail.com)

**Danilo De Melo Costa**

Centro Universitário Una

[daniomct@gmail.com](mailto:daniomct@gmail.com)

**Leandro Dos Santos Ferreira**

Centro Universitário Una

[leandro.ssanfer@hotmail.com](mailto:leandro.ssanfer@hotmail.com)

#### RESUMO

A educação à distância é empregada como um recurso que ajudaria a preencher a demanda educacional do Brasil, por meio da democratização. No entanto, a qualidade dessa modalidade de ensino é questionada. Dessa forma, a finalidade desse artigo é analisar em uma instituição federal de ensino superior o desempenho na gestão e como são administrados seus processos. O artigo é uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo que instituiu um estudo de caso analisando os processos de ensino adotados por uma instituição de ensino pública. A parte empírica consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gestores da instituição. As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os processos são mais centrados nas mãos do coordenador. No tocante aos processos, foi apurado que as técnicas de EAD são reconhecidas pela instituição e promove um envolvimento e qualificação dos professores e tutores..

**Palavras chave:** Educação à distância; Desempenho; Gestão; Ensino Superior; Universidade Federal.

## **1. INTRODUÇÃO**

A educação a distância é apontada como uma modalidade de educação mais acertada para atender às demandas educacionais decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial (ARETIO, 2002; BELLONI, 2003). Com a aprovação da LDB de 1996, a Educação a Distância (EAD) é caracterizada como uma forma de extensão de atividades em todas as instituições de ensino. Desta forma, foi possível aumento de cursos em diversas modalidades, reunindo diferentes conteúdos, além de métodos de avaliação e práticas pedagógicas (COELHO, 2009). A partir desse momento, surgiu esta modalidade na esfera pública e privada.

A Educação a Distância sob o ponto de vista público federal, está amparada desde 2005 pelo Sistema da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Tal política converge no empenho das instituições participantes do Fórum das Estatais pela Educação para criar bases para o primeiro sistema de ensino superior aberto, que foi criado como universidade aberta do país, a qual teve sua concretização por meio de amplos e democráticos debates, interlocutados pelo Governo Federal, estatais, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e empresas públicas (PACHECO, 2010; MOTA, 2009). A Universidade Aberta do Brasil nasce com o intuito de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no Brasil, sobretudo nas regiões necessitadas (PACHECO, 2010).

Havia uma grande expectativa no que tange ao EAD, especialmente no ensino superior, e o Ministério da Educação chegou a estabelecer uma Secretaria de Educação a Distância (SEED/MEC) que seria designada a gerenciar as questões de âmbito nacional para a inclusão da inovação tecnológica nos processos de ensino e aprendizagem. Esta seria uma maneira de democratizar e aumentar o padrão de qualidade da educação do país e as ações promoveriam o desenvolvimento e a inclusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), das técnicas de educação a distância aos procedimentos didático– pedagógicos convencionais. A SEED também se destina a estimular a pesquisa e o desenvolvimento, ligados à composição de novos conceitos e práticas nas instituições públicas brasileiras, nomeando diversos projetos e programas. Mas em 2016, devido aos problemas financeiros na área de educação, a função da SEED foi reunida a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), pelo decreto 7.480. A SERES passou a assumir a regulação e suspensão das ações de educação a distância no ensino superior.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção trata as temáticas que servirão de base à análise dos resultados da pesquisa que fundamenta este artigo: a primeira aborda a educação a distância, seus conceitos e importância. Em outro momento, discute-se a gestão dos programas da educação a distância.

### **2.1 - EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: CONCEITO E IMPORTÂNCIA**

O Decreto 5.622, de 19.12.2005 (que revoga o Decreto 2.494/98), que regulamenta o Art. 80 da Lei 9.394/96 (LDB) a Educação a Distância, delimita-a como a modalidade educacional na qual a interferência didático-pedagógica nos métodos de ensino e aprendizagem acontece com o uso de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores expandindo atividades educativas em vários lugares ou tempos.

Há outros autores que caracterizam a EAD como “[...] uma modalidade educacional que faz uso de processos que vão além da superação da distância física” (FRANCO, CORDEIRO E CASTILHO 2003, p. 343). Sarmet e Abrahão (2008) assinalam que a metodologia de EAD possui perspectiva positiva quanto aos obstáculos atribuídos pela distância física existente entre professores e alunos no método tradicional, onde a sala de aula é qualificada como um lugar de encontros que acontecem no horário delimitado.

Ao abordar a finalidade da Educação a Distância (EAD), Chermann e Bonini (2000) analisam que se trata de uma modalidade de ensino destinada à propagação e democratização da educação.

A auto aprendizagem possibilita a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados e apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação existentes (CHERMANN; BONINI, 2000, p.17).

Não é papel da EAD suprir a educação presencial, mas sim complementá-la na individualização dos conhecimentos, de acordo com cada perfil, preferência e habilidades cognitivas dos alunos. É função da EAD aceitar que os indivíduos excluídos do modelo tradicional sejam inseridos no processo de seu crescimento e tenham seus direitos a educação e informação certificados.

Os autores Ghedine, Testa e Freitas (2006) destacam a demanda da realidade da população, como o custo da educação presencial e também as dificuldades pessoais, sendo a falta de tempo, as dificuldades de deslocamento e a necessidade de se garantir melhor acessibilidade a computadores e à internet. Dessa forma, regulariza a adoção da modalidade EAD como uma ferramenta de formação de indivíduos capazes de desenvolverem suas habilidades e capacidades.

Sendo assim, a EAD uma probabilidade de promover o aprendizado que pode ajudar no dia-a-dia de várias pessoas que, em outras situações, não teriam acesso ao conhecimento, além de requerer o acesso delas às informações que até então não alcançadas.

Os cursos oferecidos à distância são reservados à formação e aperfeiçoamento dos profissionais que residem distantes de centros de educação, o que percebe a democratização da educação. Podendo ainda, construir conhecimentos, desenvolver habilidades, competências e discutir modelos éticos que podem favorecer os alunos. Isso representa que, se o curso a distância for cumprido de forma apropriada, os alunos terão a competência de serem autônomos e também, profissionais qualificados.

A Educação a Distância deve ser compreendida por uma perspectiva mais ampla, que significa ser por meio da integração das TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) nos métodos educacionais, admitindo um total acesso a uma formação emancipatória. Dessa forma, a EAD é uma modalidade de ensino que proporciona uma formação profissional de qualidade, tendo a pesquisa como um fundamento para uma educação que tende aprender a aprender. Os meios técnicos deverão ser empregados de maneira crítica, competente e criativa.

A utilização educativa das TICs pode ser avaliada de duas maneiras: uma como ferramenta pedagógica, que fornece de forma eficaz e criativa, por meio de uma leitura crítica,

sendo parte de estudo e de reflexão do processo de aprendizagem. Outra, como meio técnico, no qual é um instrumento didático e pedagógico, a serviço do professor e do aluno neste processo.

Por esta razão, é importante a incorporação das TICs no processo de educação. Para Nascimento e Trompieri Filho (2002, p.87):

(...) a educação é o elemento-chave na construção de uma sociedade fundamentada na informação, no conhecimento e no aprendizado. É uma estratégia da sociedade para facilitar que cada indivíduo alcance o seu potencial e para estimular cada indivíduo a colaborar com outros em ações comuns na busca de bem comum.

Esse conceito confirma que a educação deve apresentar informações que buscam bens-comuns, a melhoria de uma coletividade e também o melhor crescimento do ser humano. Logo, como a tecnologia está sendo solicitada como uma força que estimula o desenvolvimento, a instituição vê-se incentivada a adotar tais estratégias pela influência da própria sociedade.

Vale lembrar que a tecnologia pode ter a função de impedimento a participação em processos de EAD. Não é difícil surgir a delimitação de acesso pela pouca capilaridade da rede, pelo baixo desempenho da transmissão de dados que as linhas atendem e também pelo alto custo que significa ter o acesso a este equipamento (SARAIVA, 2006).

Os recursos da tecnologia não são suficientes para acolher todas as suas características; deste modo, precisam de intermédio dos tutores e monitores para os mecanismos de escuta e captura para atender as necessidades de cada indivíduo. Para Saraiva (2006), as pessoas do espaço tecnológico estão motivadas pela qualidade e pelos espaços de liberdade que o grupo é capaz de construir, uma vez que a instituição deste lugar é primeiramente norteadada pela percepção do professor como designer do espaço educacional. Dessa forma, não significa uma delimitação de igualdade, pois, não há método para instigar uma aliança, senão a força que a diversidade que estimula a harmonia com a visão da intenção.

Enfim, pode-se destacar o papel do docente tutor conforme Niskier (1999), que assim se refere a esta figura:

O docente tutor deverá comentar os trabalhos realizados pelos alunos, corrigir as avaliações dos estudantes; ajudá-los a compreender os materiais do curso através das discussões e explicações; responder às questões sobre a instituição; ajudar os alunos a planejarem seus trabalhos; organizar círculos de estudo; fornecer informações por telefone, fac-símile e e-mail; supervisionar trabalhos práticos e projetos; atualizar informações sobre o progresso dos estudantes; fornecer feedback aos coordenadores sobre os materiais dos cursos e as dificuldades dos estudantes; e servir de intermediário entre a instituição e os alunos (NISKIER, 1999, p.393).

## 2.2 – A GESTÃO DOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (EAD)

A economia mundial, segundo os autores Amaral e Rosini (2008) vive um processo de energização da competitividade e da disposição de originar uma inovação tecnológica e nesse momento o processo de aprendizagem, que está sempre conectado ao desenvolvimento humano, ganha um grande valor. Considerado uma inovação na educação, a Educação a Distância torna-se uma opção importante, já que oferece um conhecimento sem limites de tempo e espaço.

O objetivo dos princípios da educação a distância é apresentar um modelo de gestão que possibilite levar conhecimentos a um grande número de pessoas em diversos lugares do país.

De acordo com Bof (2005) a gestão torna-se importante nos programas educacionais para que os resultados sejam alcançados. Para assegurar que esse sistema funcionará de forma eficiente, é necessária a clara definição dos objetivos das atividades a serem construídas, a estrutura de apoio à aprendizagem e os processos educacionais como um todo. Ainda pelo autor, é importante que a gestão assegure um bom funcionamento do sistema e tendo como decorrência sua qualidade, eficácia e eficiência.

A gestão pedagógica, segundo Bof (2005) determina que as atividades e etapas do curso devem ser cumpridas de forma eficiente, contribuindo para a aprendizagem do estudante e para avaliação do trabalho dos tutores. Outro tipo de gestão que o autor cita é a gestão de sistema onde estabelece o gerenciamento de pessoal, dos treinamentos, da avaliação, da produção e distribuição de materiais, da tecnologia empregada, dos recursos financeiros, dos métodos acadêmicos imprescindíveis para o acompanhamento dos processos essenciais ao e eficiente funcionamento do sistema.

Como em qualquer outro programa de gestão, um projeto de gestão de EAD é iniciado pelo planejamento. Sendo compreendido como uma seleção de estratégias que são estabelecidas para alcançar um desempenho alto. Para isso, é construída de forma específica e sustentável nos processos de gestão de EAD.

Amaral e Rosini (2008) esclarecem que na fase do planejamento é preciso considerar a descrição dos objetivos de aprendizagem que admitam o desenvolvimento de um plano de avaliação capaz de sugerir como o curso deverá ser considerado e como o aprendizado será medido.

Após a definição dos objetivos, o planejamento se volta para a definição das estratégias de ensino, onde é a forma que a informação é passada aos alunos e como o plano de avaliação é construído.

Para Rosini (2007) a metodologia empregada no esforço de planejamento será tanto mais eficiente quanto melhor introduzir a visão de futuro e a percepção do meio ambiente da instituição responsável pelo plano de EAD.

A Educação a Distância exige condições diferentes da escolarização que se vale de opções presenciais. Os estudantes de EAD não interagem de forma presencial com os colegas e nem com os professores, uma vez que trabalham com materiais disponíveis em diferentes suportes, em locais e tempos apropriados para os estudos.

Os cursos de EAD possibilitam a obediência a diversos ritmos de estudos, de acordo com a necessidade de cada um, permitindo novos hábitos, novas atitudes frente a aprendizagem e trabalhando de diferentes formas com suas dificuldades.

Outra perspectiva de gestão de um processo de EAD é em relação a gestão de pessoas. Gatti (2005) relata que, durante a década de 1990, os pesquisadores apontaram que a qualificação dos professores em serviço ou pré-serviço eram indispensáveis para suprir as exigências profissionais e sociais em seu grau de atuação.

Devido à diferença entre o ensino presencial e o ensino a distância, os profissionais que lidam com o processo de ensino e aprendizagem devem trabalhar com as diferentes linguagens que são adotadas, capazes de manusear equipamentos de multimídia e desenvolver diferentes caminhos de comunicação, criando uma interação que mantém uma interatividade entre alunos e tutores em diferentes formatos e condições (GATTI, 2005).

Ainda pelo autor, a motivação será elevada desde que os alunos estejam atraídos com seu próprio processo de aprendizagem. Se os alunos não tiverem sido informados sobre todo o processo, alguns deles terão dificuldades em entender os conteúdos e isto acarretará a saída do programa. Se o aluno não tiver uma visão dos processos que fazem parte do programa de EAD ao qual se submete, ele não sentirá que está investindo em seu crescimento nem fazendo parte de um processo educacional.

Tendo como base as observações é possível perceber a importância de se surgir a uma seleção adequada dos professores responsáveis pela oferta dos cursos de EAD. Além da formação didática e do domínio do conteúdo a ser ensinado, eles deverão ter a sensibilidade de perceberem as melhores formas de comunicação e de identificarem as dificuldades que possam resultar na desistência dos alunos.

É imprescindível que o processo educativo do ensino à distância seja uma formação de profissionais que tenham uma postura de aquisição de conhecimentos que tenha sempre reflexões acerca das práticas pedagógicas e sociais, estabelecendo uma interação com as pessoas em seus diferentes contextos. Devido a isso, haverá uma articulação adequada nas diferentes áreas do conhecimento mediante um processo de interdisciplinaridade (GATTI, 2005).

Outra expectativa de gestão diz respeito ao material didático e de apoio, sendo que a sua confecção impacta diretamente na aprendizagem e na motivação dos alunos. Desta forma, é preciso ter cautela com os conteúdos, com a didática, com a organização visual, com a linguagem e com os métodos interativos. O conteúdo estabelecido de maneira didático-pedagógica planejada possibilitará um maior envolvimento dos alunos, estimulando uma aprendizagem, um desenvolvimento mais integral do estudante, aprimorando suas habilidades de leitura e outros comportamentos de iniciativa.

Vale mencionar que as importantes qualidades dos programas de educação a distância são: a constante, atenciosa e cuidadosa interatividade, propiciada pelas diferentes ocasiões presenciais, pela internet, videoconferências, pelas trocas, relatos, vivências. Os processos educacionais são métodos de socialização, de interatividade, de participação igualitária. Dessa forma, o programa de Educação a Distância deverá ser abordado em uma perspectiva democrática, permitindo que os profissionais envolvidos ajam de forma qualitativa na transformação dos processos civilizatórios (GATTI, 2005).

Neves (1998) relata que a instituição educacional contemporânea deve ser um ambiente destinado a aprender a aprender, devendo criar condições que beneficiem o conhecimento multidimensional, o trabalho interativo e cooperativo, criativo, crítico, além de provocar o aprimoramento contínuo e envolvido em um espaço social e físico no qual os estudantes estejam inseridos.

Conforme a lei, os cursos, programas, conteúdos e disciplinas ofertados a distância devem seguir as normas de acompanhamento, avaliação linguagem, administração, recursos técnicos, tecnológicos e pedagógicos, desenho de sua respectiva ordem, ou seja, são diferentes da educação presencial.

No entanto, a educação a distância não possui um modelo único de desenhos, linguagens e recursos educacionais e tecnológicos. O tipo de curso e as diversas vivências dos alunos irão determinar as diversas estratégias de ensino e aprendizagem dos alunos na modalidade a distância.

Os profissionais dos cursos a distância, conforme Authier (1998) são produtores quando elaboram suas propostas de cursos; são conselheiros, quando acompanham os alunos; são parceiros, quando constroem com os especialistas em tecnologia, abordagens inovadoras de aprendizagem. Portanto, em um projeto a distância, percebe-se que o nível de cobrança nos recursos humanos é elevado, no qual é preciso ter professores – especialistas nas disciplinas, contar com tutores, especialistas em comunicação e informática e avaliadores dentro do programa. Dentro do programa, determina-se os objetivos, os conteúdos, elaboração dos materiais, a seleção das mídias, a bibliográfica básica e complementar, onde serão determinados *a priori* pelos profissionais competentes que garantirão os resultados educacionais do programa. A responsabilidade de todo este processo é compartilhada pela política de interação de equipes, envolvendo o apoio técnico-administrativo, o relacionamento dos docentes envolvidos na elaboração dos materiais, assim como a tutoria e a coordenação do curso.

Wolcott (1995) determina que o professor deverá analisar alguns conceitos importantes para ensinar em sistemas de EAD. O contexto do ensino é alterado por meio do afastamento físico entre os participantes e intermediado pelo uso da tecnologia. Desta maneira, o professor deverá abranger as potencialidades do meio e adequar às barreiras impostas a abordagem instrucional. Dessa forma, os professores em EAD devem ficar atentos em não replicar métodos de ensino presencial. Em seguida, necessitam prover métodos de ensino em EAD que promovam a interação, o feedback e diminua a distância interpessoal assegurando a aprendizagem e a troca de mensagens.

Para Moran (1998), construir conhecimento é necessário abranger todas as extensões da realidade, detendo e propagando esta totalidade de maneira integral e ampla. Assegurando que a rede de computadores não poderá ser esquecida no que se refere à capacitação dos professores, no qual possibilita a construção de conhecimento não linear. Logo, busca-se a contínua construção do conhecimento, compreendendo o domínio da tecnologia no qual seja possível obter espaços a mais de aprendizagem.

O estudante faz parte dos pilares que possibilitam a qualidade de um curso a distância, no qual a interação entre professor e aluno deve ser facilitada pela tecnologia da informação e da comunicação. Para assegurar a interação entre eles, deverá haver um ambiente físico disponível, horários flexíveis para o atendimento, facilidade de comunicação por meio do telefone, fax ou e-mail, além da teleconferência e de outros recursos tecnológicos. Os

encontros presenciais também devem acontecer com periodicidade e obrigatoriedade pela natureza do curso oferecido.

Enfim, é preciso estabelecer um contínuo monitoramento e avaliação de todo o sistema para que seja possível atingir os objetivos propostos no projeto pedagógico e sugerir mudanças necessárias para o desenvolvimento dos processos.

Neves (1998) observa que na formalidade da lei, a avaliação deve aceitar que o aluno se sinta seguro quanto aos resultados almejados ao longo de todo o processo de ensino – aprendizagem. A avaliação realizada pelo tutor deverá ser acompanhada também pelo aluno, de modo que o ajude a tornar-se mais autônomo, crítico e responsável, permitindo sua independência intelectual.

Discutindo sobre avaliação de desempenho, Azzi (2005), analisa que será preciso que esta avaliação faça parte de um sistema amplo, seja na modalidade a distância seja presencial. O objetivo da avaliação de desempenho é pedagógico, quando permite a comprovação da aprendizagem dos alunos, a identificação das necessidades e o progresso do método de ensino e aprendizagem.

Como método sistemático, a avaliação coloca em destaque as ações, fatos, os resultados parciais e o produto, onde o processo de ensino e aprendizagem confirmam a forma de que são, o porquê e a maneira de ser. Desta maneira, a avaliação contribui com a eficácia de uma proposta pedagógica que permitem aos alunos de terem sucesso.

Na Educação a Distância, a avaliação favorece a autoconfiança, pois estimula o aluno à aprendizagem e ao sucesso. A informação constante de seu progresso não se faz presente apenas nos momentos formais como nas provas, monografias e seminários, mas ao construir um material didático bem elaborado, com suas próprias características, possibilita ao aluno saber de seu progresso e suas dificuldades.

Na Educação a Distância, a formação de professores vivencia a avaliação como um processo contínuo e formador que oferece uma transformação na prática avaliativa na instituição. Esta avaliação deverá ser contínua, sistemática e flexível, de maneira que permita acompanhar o desempenho de cada estudante, identificar e traçar meios que auxiliam os alunos em suas limitações, averiguar se os propósitos estão sendo aplicados e por fim, possuir informações que possam ajudar na revisão dos materiais e do progresso do curso.

A avaliação de processo é que auxilia o sistema de recuperação de uma proposta pedagógica com os resultados adquiridos pelos estudantes. Avaliações formativas e diagnósticas realizadas ao longo do curso possibilitam que as limitações encontradas pelos alunos sejam superadas no momento que aparecem. Durante todo o processo de recuperação, o aluno sente mais motivado a investigar os métodos e recursos didáticos que permitam obter o sucesso.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho está delimitado conforme os princípios de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Para Gil (1995), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o intuito de fornecer uma visão geral, de tipo aproximativo. Justificando o fato de ser uma pesquisa qualitativa, ressalta-se a assertiva de Chizzotti (2001), uma vez que

os pesquisadores participaram, compreenderam e interpretaram os dados coletados na pesquisa, por meio de entrevistas com os gestores, buscando reforçar os resultados.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, que é diferenciado pelo maior foco na compreensão de resultados e fenômenos, proporcionando maior abrangência (YIN, 1989). Esta assertiva se confirma para o presente trabalho uma vez que a pesquisa é conduzida em uma instituição federal de ensino superior.

A definição desta amostra se justifica uma vez que a instituição tem se destacado por suas inovações, sendo que mesma mantém sua proposta de EAD mesmo no momento de crise econômica das IES públicas no período do estudo.

A delimitação temporal escolhida foi de 2014 a 2016 para contemplar o quadro administrativo vigente da instituição de ensino superior pesquisada, mediante seu respondente.

No que descreve a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, que é uma fonte que se efetiva a partir de documentos classificados como autênticos cientificamente (LAKATOS & MARCONI, 1992). Dessa maneira, foi analisado documentos da instituição pública. A partir dos documentos, com os dados da pesquisa documental foi estabelecido um plano de análise e interpretação do material coletado.

Após a análise documental, houve a obtenção dos objetivos previstos para verificar os processos e inovação da instituição estudada e, para isto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores dos programas de EAD da referida instituição. O objetivo das entrevistas foi buscar um maior aprofundamento nos dados encontrados nos documentos analisados, na referida instituição do ensino público superior que oferece programa de educação a distância. Além disso, pretendeu-se verificar de que forma a instituição avalia o modelo de ensino que veem adotando e quais as sugestões que apresentam para que o mesmo se mostre competitivo no mercado de EAD.

A coleta de dados foi realizada nos meses de agosto, setembro e outubro de 2016, incluindo análise de documentos fornecidos pela instituição estudada e realização de entrevista com as pessoas responsáveis pela gestão de Educação à Distância. Foram entrevistadas a gestora do Curso de pós-graduação em Administração Pública e a supervisora de tutoria do curso de graduação da instituição em Santa Catarina.

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

#### **4. RESULTADOS**

Ao abordar a gestão de EAD, o entrevistado 1 fez as seguintes observações: “(...) cada curso de educação a distância tem o seu gestor e cada gestor tem uma equipe de apoio, que inclui pessoas que trabalham na parte financeira”.

A coordenação em si trabalha com a seleção dos alunos, inscrições, divulgação dos cursos, o contato e gestão por parte dos professores, onde é recebido destes profissionais os materiais, responsáveis também por transmitir o conteúdo a equipe técnica para passar ao ambiente virtual. A coordenação também realiza a seleção dos tutores presenciais e também a

distância e sua respectiva capacitação. Caso haja alterações, será necessário construir relatórios relatando a Pró Reitoria da Pós-Graduação.

Segundo o Entrevistado 1, a função é definida de acordo com a relação que cada um tem e a disponibilidade de um período. Há um professor do curso de Administração, que é também um gestor, responsável pela UAB (Universidade Aberta do Brasil) e após a nova gestão, que iniciou em maio de 2016, existe um secretário da gestão a distância, que coordena todas as ações da educação a distância e o coordenador geral da UAB. O Entrevistado 1 da instituição pública expõe que:

Devido à crise que hoje a gente tá, o coordenador geral da UAB, fica mais na parte do financiamento dos cursos, com o contato com o MEC, com as negociações com o MEC. Quando chega o recurso essa gestão gerencia entre os vários cursos, as necessidades de cada um. Então esse coordenador geral fica mais na parte de negociação e também na parte financeira. Em épocas onde o recurso vem mais fácil, mais regular ele acaba tendo outras funções, mas atualmente a função é mais voltada a negociações com o MEC.

Para o Entrevistado 2, o coordenador do curso de graduação é o responsável pela gestão de todos os projetos, delega as funções a cada profissional, decreta a responsabilidade de cada polo, define a responsabilidade com a tutoria, decide quem irá atender aos alunos, além de responder a ouvidoria. Conforme com este entrevistado, antes, cada projeto tinha um supervisor que era responsável pela tutoria, administração de calendário e administração dos polos. Atualmente, há um supervisor para cada dois cursos nas duas ofertas que estão acontecendo no curso de Graduação em Administração que iniciou em 2013/2 e 2014/2. Há também um gestor financeiro responsável por realizar os pagamentos.

Ao analisar o papel da gestão de educação a distância (EaD), Amaral e Rosini (2008), observam que ela depende de competência técnica e da decisão dos gestores acadêmicos em implementar o processo. Logo, para que os resultados sejam bem-sucedidos, a instituição pública tem sido feita uma definição clara dos objetivos e tem sido adotada uma estrutura de apoio à aprendizagem e aos processos educacionais, como propõe Bof (2005).

Ao confirmar o ponto de vista desses autores, pode-se apontar que o primeiro passo a ser executado na gestão de sistema de EAD é organizar uma infraestrutura apropriada, a qual servirá de base para a operacionalização e descrição do processo que permitirá alcançar os pressupostos educacionais.

Na instituição estudada, parece haver uma concentração do controle das atividades nas mãos do coordenador da graduação, além da inclusão de um número menor de postos de trabalho e de poucas áreas. Provavelmente, devido à crise financeira vivida pelo país, com grande repercussão na área de educação, a necessidade de se ater aos recursos assegurados pelos cofres públicos obriga a evitar custos e a reduzir áreas de gestão e número de cargos.

Sobre o planejamento do sistema de EAD, o entrevistado relata que, no caso da especialização, a proposta do curso é de dois anos, incluindo a seleção, capacitação e finalização do curso. Já no caso da graduação, todo o processo de planejamento do curso é de cinco anos. Com a atual coordenação foram construídos mais detalhes desse planejamento no curso no que tange ao processo seletivo, no papel de tutoria, à capacitação e também às ferramentas para acompanhamento de alunos. Por ser um trabalho virtual, foi necessário criar

mecanismos para fazer um controle compartilhado entre equipes, ou seja, papel da gestão, sub-coordenação e supervisão. Desta maneira, utiliza ferramentas *online* para realizar os controles desse planejamento.

Adicionando a essa informação, o entrevistado relatou que não tinha disponibilidade de recursos financeiros e por isso, foi criada outras maneiras de ofertar cursos de qualidade. O planejamento da graduação se inicia no começo do ano e no começo de cada semestre e é realizado pela coordenação e pela supervisão, onde determina o calendário, decidindo quem irá lecionar as disciplinas, o tempo de duração da oferta, quando acontecerão as provas. É evidente que esse planejamento é afetado de modo particular pelo fato de serem recursos do Ministério da Educação. Dessa forma, as mudanças ocorrem somente quando a CAPES modifica a regra. A demanda identificada na comunidade não é fator que determina a oferta.

Considerando a narrativa referente ao planejamento da EAD na instituição, observou-se que existe uma coincidência com o relatado pelos autores Amaral e Rosini (2008), onde consideram a definição dos objetivos da aprendizagem, atendendo a um plano de ensino que valorize o curso e aprendizagem. Na análise da referida instituição há uma preocupação significativa com o planejamento, de modo a assegurar o sucesso do ensino a distância.

Ao analisar a perspectiva de gestão de pessoas e atuação dos docentes do programa de EAD, o entrevistado 2 considera que a responsabilidade de selecionar os docentes é do coordenador de cada departamento dos cursos de graduação. Os docentes são doutores e fazem parte da instituição. Já os tutores para atuarem em curso de Administração, são selecionados por estarem cursando ou terem concluído curso de graduação, ou estarem cursando ou já terem certificado de especialização na área da Administração.

Assim sendo, a seleção de docentes de especialização é realizada entre os professores que fazem parte da instituição, por meio da identificação da competência que o professor tem para lidar com uma determinada disciplina. Constata-se, também que se o professor tem disponibilidade de tempo e se mostra afinidade com o trabalho relacionado à educação a distância, esse profissional desenvolve e grava em média 3 a 4 vídeo - aulas por disciplina e participa de vídeo - conferência e chat respondendo as dúvidas dos alunos.

Como o material usado nos cursos de EAD das instituições públicas é nacional, o professor deverá enviar materiais complementares que ajudarão os alunos a compreenderem os conteúdos passados nas disciplinas. O professor precisará também desenvolver atividades avaliativas compostas de questões de múltipla escolha, estudo dirigido e este material são disponibilizados no ambiente virtual. Adicionando o relato do entrevistado 1, o entrevistado 2 informa que o professor deve criar dois fóruns para que os alunos discutam e interajam. Enfatiza, que cabe ao professor capacitar seus tutores para que no começo das disciplinas, eles possam corrigir as atividades.

Gatti (2005) afirma que é imprescindível a qualificação dos profissionais ao atuarem em instituições de ensino. A autora destaca que devido à diferença entre ensino presencial e a distância é preciso reconhecer as diferentes linguagens capazes de lidar com equipamentos de multimídias e garantir diferentes caminhos de comunicação visando a manter a interação de alunos e tutores. Dessa forma, a instituição está trabalhando para que alunos e tutores tenham um maior engajamento, de modo a facilitar o aproveitamento.

Fica claro, que a instituição pública tem desenvolvido programas destinados a suprir as lacunas da formação docente e garantir a qualidade do ensino que ministram.

## 5. CONCLUSÃO

Neste tópico são abordadas as principais conclusões, as limitações identificadas neste artigo, assim como as sugestões para pesquisas futuras no que tange ao tema.

As preocupações que orientaram a pesquisa dizem respeito ao modelo de gestão adotado por uma escola pública, à análise das estratégias e processos utilizados por ela, que enfrentam desafios. O objetivo do artigo é analisar o desempenho na gestão e como administra seus processos da educação superior à distância em uma instituição de ensino público. É adequado lembrar que o período realizado a coleta de dados representa um período difícil para a educação brasileira, devido à convulsão política e à crise econômica e às suas implicações para a organização e o funcionamento da instituição pública de ensino superior.

Entre as limitações, relata que o momento em que a pesquisa foi realizada, houve uma séria crise política e econômica que afetou o funcionamento das instituições de ensino públicas, colocando a ela desafios às vezes difíceis de serem superados e determinando custos inesperados para a continuidade de suas ações.

Após a análise dos dados, fica claro a necessidade de se ampliar o investimento público na educação a distância, face às necessidades do país e ao benefício que tal modalidade proporciona. Um fato questão a ser abordado é a possibilidade que as instituições públicas têm de fazer parcerias com empresas que estão em localidades mais distantes, de modo a receberem auxílio financeiro para levar polos de apoio presencial e conseqüentemente mão de obra capacitada para a região.

Identificadas algumas especificidades, vale a pena sugerir que as instituições públicas promovam fóruns e debates para desmistificar possíveis preconceitos com alunos oriundos desta modalidade de ensino, de forma a demonstrar que se verifica de uma modalidade que exige muita disciplina e dedicação.

Enfim, percebe-se a necessidade de aprofundar o estudo da educação a distância no Brasil e seus benefícios para alguns grupos específicos, como aqueles que não conseguem frequentar a universidade ou quem vive afastado dos centros urbanos.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Rita de Cássia Borges de Magalhães; ROSSINI, A. M. . *Gestão Estratégica em Programas de Educação a Distância: O impacto do processo de aprendizagem na construção do conhecimento*. In: 14 Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 2008, Santos- São Paulo. Apresentação de Trabalhos Científicos, 2008.

ARETIO, Lorenzo García. *La educación a distancia: de la teoría a la práctica*. Barcelona: Ariel. 2002.

AUTHIER, Michel. Le bel avenir du parent pauvre. *Apprendre à distance. Le Monde de L'Éducation, de La Culture et de la Formation* – Hors-série – France, Septembre, 1998.

AZZI, Sandra. *Avaliação de Desempenho do aluno na EAD*. In: PRETI, Oresti (Org.). *Gestão de Sistemas de Educação a Distância*. Brasília: Líber Livro Editora, 2005, p. 187-189.

BASTOS, L.C; BIAR, L.A. *Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social*. DELTA. Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada (Online), v. 31, p. 4, 2015.

BELLONI, Maria Luiza. *Educação a distância*. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

BOF, Alvana Maria. *A avaliação e a avaliação na educação a distância: Algumas notas para reflexão*. In: PRETI, Oresti (Org.). *Gestão de Sistemas de Educação a Distância*. Brasília: Líber Livro Editora, 2005, p. 151-153.

CHERMANN, M.; BONINI, L. M. *Educação à distância*. Novas tecnologias em ambientes de aprendizagem pela Internet. Universidade BrazCubas, s/d. 2000

COELHO, M. de L. Reflexões sobre a expansão universitária através dos programas UAB e REUNI, no uso da modalidade educacional à distância. *Anais, 15º Congresso Internacional ABED de Educação à Distância*, Fortaleza. 27 a 30 de Set. 2009.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FRANCO, M. A.; CORDEIRO, L. M.; CASTILLO, R. A. F. *O ambiente virtual de aprendizagem e sua incorporação na Unicamp*. *Educação & Pesquisa*, São Paulo, v. 29, n. 2, 2003.

GATTI, B. A. *Formação de professores e carreira: problemas e movimentos de renovação*. 2. ed., Campinas: Autores Associados, 2000.

GHEDINE, T.; TESTA M. G.; FREITAS, H. M. R. Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 2006.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1992.

MORAN, J. M. *Mudar a forma de aprender e ensinar com a Internet*. In: *Salto para o futuro: Tv e Informática na Educação*. Brasília: MEC, SEED, 1998.

MOTA, R. A Universidade Aberta do Brasil. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. (orgs). *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

NASCIMENTO, R. B.; TROMPIERI FILHO, N. *Correio eletrônico como recurso didático no ensino superior: o caso da Universidade Federal do Ceará*. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 31, n. 2, 2002.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. *Critérios de qualidade para a educação à distância*. *Tecnologia Educacional*. Rio de Janeiro, v. 26, n. 141, abr./jun., 1998.

NISKIER, A. *Educação a Distância: A Tecnologia da Esperança*. São Paulo, Loyola, 1999.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. 2010. *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*. 298f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do

Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

ROSINI, A M. *As Novas Tecnologias da Informação e a Educação a Distância*. SP: Thomson Learning, 2007.

SARAIVA, Luciana Martins et al . *Tensões que afetam os espaços de educação a distância*. *Psicol. estud.*, Maringá , v. 11, n. 3, p. 483-491, Dec. 2006.

SARMET, M. M.; ABRAHAO, J. I. *O tutor em educação a distância: análise ergonômica das interfaces mediadoras*. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, n.46, 2007.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage, 1989.

WOLCOTT, Linda L. *The Distance Teacher as Reflective Practitioner*. *Educational Technology*. January-February, 1995, 39-43.