

Tiago Soares da Silva

**O Processo Gerencial e os Referenciais de Qualidade na Educação
a Distância: o Caso do Instituto Federal do Piauí**

Recife – PE

2016



Universidade Federal Rural de Pernambuco
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

O Processo Gerencial e os Referenciais de Qualidade na Educação a Distância: o Caso do IFPI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância.

Área de Concentração: Gestão e Produção de conteúdos para Educação a Distância.

Orientador(a): Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

Recife
2016

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

**O Processo Gerencial e os Referenciais de Qualidade na Educação
a Distância: o Caso do IFPI**

Tiago Soares da Silva

Dissertação julgada adequada para
obtenção do título de Mestre em
Tecnologia e Gestão em Educação a
Distância, defendida e aprovada em
30/11/2016 pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Rodolfo Araujo de Moraes Filho
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância -
UFRPE

Prof. Dra. Ivanda Maria Martins Silva
Membro Interno – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em
Educação a Distância - UFRPE

Prof. Dra. Julia Maria Raposo Gonçalves de Melo Larré
Membro Interno – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em
Educação a Distância - UFRPE

Prof. Dr. Romilson Marques Cabral
Membro Externo – Programa de Pós-Graduação em Administração e
Desenvolvimento Rural - UFRPE

Dedico este trabalho a RHR, aos meus pais, minha irmã e à Dijé, pela alegria de tê-los como família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e paz, tão necessária ao alcance dos nossos objetivos.

Às minhas mocinhas, Rebeca e Helena, fonte de toda minha inspiração!

À Raíssa, eterna companheira. Obrigado por me ajudar a realizar meus sonhos.

Aos meus amados pais, irmã e Dijé pelo amor e apoio incondicional. Vocês foram muito importantes para que eu chegasse até aqui.

À Gestão do IFPI, por sempre incentivar nossa capacitação.

Ao Prof. Raimundo José, pela minha inserção no mundo da educação a distância e à Profa. Silvana Ramos, por ter acreditado em mim.

Aos amigos/as da PROPI, pela paciência e colaboração nesta caminhada.

Aos amigos da Educação a Distância do IFPI, pela colaboração e paciência em ajudar nesta pesquisa, especialmente nas entrevistas. Muito obrigado!

Aos amigos/as do mestrado, em especial aos colegas do “Ap Sofrência”. Nossa convivência foi muito importante para meu amadurecimento.

Aos professores do mestrado, Lima, Taciana, Márcia, pelo aprendizado. Em especial, à Profa. Mara, que sempre acreditou no nosso potencial.

Ao Prof. Rodolfo, meu orientador, muito mais que um professor e orientador, um parceiro nesta caminhada. Prof. Rodolfo, esse trabalho é nosso!

“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
e não há sucesso no que não se gerencia”
(William Edwards Deming)

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar o processo gerencial da educação a distância no Instituto Federal do Piauí embasado nos referenciais de qualidade de educação a distância do MEC. A Instituição oferta cursos técnicos na modalidade EaD através da Rede e-Tec Brasil desde 2008. O quadro teórico compreende conceitos de educação a distância, processo gerencial e referenciais de qualidade na educação a distância. A metodologia utilizada é de natureza descritivo-qualitativa. Utilizou-se como instrumento para a coleta de dados entrevistas semi-diretivas. Foram entrevistados os quatorze gestores responsáveis pela EaD na Instituição, com o uso da análise de conteúdo, sendo categorizados de acordo com os cargos ocupados pelos respondentes. Percebeu-se que os referenciais de qualidade são seguidos pela Instituição. Alguns aspectos precisam ser aperfeiçoados, como um melhor acompanhamento das ações dos colaboradores considerando os normativos legais, as atividades e os processos avaliativos. O IFPI demonstrou amadurecimento quanto à educação a distância no processo de formação de cidadãos aptos a atuarem no mercado de trabalho. Todavia, recomenda-se o aperfeiçoamento dos mecanismos gerenciais, especialmente no que se refere à padronização de procedimentos e mecanismos de controle. Estabelece-se um elo entre os referenciais de qualidade e o processo gerencial. Propõe-se capacitar todos os gestores da EaD, algo que não ocorreu até o momento.

Palavras-chave: Educação a Distância. Gestão EaD. Rede e-Tec Brasil. Referenciais de Qualidade.

ABSTRACT

This study is about the managerial process of Distance Learning in the Federal Institute of Piauí based on the references of Distance Learning quality of the MEC. Since 2008 this Educational Institution offers technical courses in the EAD mode through E-Tec Brazil Network. The theoretical framework includes concepts of distance learning, management process and also the quality in distance learning. The methodology used is descriptive-qualitative. Semi-directive interviews were used as an instrument for the collection of data. The fourteen managers responsible for EAD in the Educational Institution were interviewed, using the content analysis, categorized according to the positions occupied by the respondents. It was noticed that the learning quality is followed by the Educational Institution. Some aspects need to be improved, such as better monitoring of employees' actions, considering legal regulations, activities and evaluation processes. The IFPI has demonstrated the maturity of Distance Learning in citizens training to be in the labor market. However, it is recommended to improve management mechanisms, especially in standardization and control. It establishes a link between the quality referential and the management process. The training of EAD managers is recommended, and this has not happened yet.

Keywords: Distance Education. EaD Management. E-Tec Brazil Network. Quality References.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta de pesquisa.....	18
Figura 2 – Campi do IFPI.....	27
Figura 3 – Componentes da estrutura de um sistema de educação a distância.....	34
Figura 4 – Processo Gerencial.....	36
Figura 5 – Modificações Provocadas pelo Planejamento.....	40
Figura 6 – Balança da Qualidade.....	54
Figura 7: Estrutura de Qualidade Eletrônica.....	56
Figura 8: Quadro conceitual da qualidade em e-learning.....	57
Figura 9 – Referenciais de Qualidade para Educação a Distância do MEC.....	59
Figura 10 – Dimensões avaliativas.....	77
Figura 11 – Percurso metodológico.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Oferta de Cursos Técnico da Rede e-Tec em 2008/2009.....	28
Quadro 2 – Oferta de Cursos Técnico da Rede e-Tec em 2010/2011.....	28
Quadro 3 – Oferta de Cursos Técnicos da Rede e-Tec em 2012.....	29
Quadro 4 – Oferta de Cursos Técnicos da Rede e-Tec em 2013.....	29
Quadro 5 – Oferta de Cursos Técnicos da Rede e-Tec em 2014.....	29
Quadro 6 – Avaliadores em cada foco.....	77
Quadro 7: Link entre os referenciais de qualidade para educação a distância e o processo gerencial.....	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da Educação a Distância.....	20
Tabela 2 – O processo administrativo segundo clássicos e neoclássicos.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EaD	Educação a distância
ETAPI	Escola Técnica Aberta do Piauí
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
ISO	<i>International Organisation for Standardisation</i>
IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SAAS	Sistema de Acompanhamento e Avaliação dos Cursos Técnicos da Rede e-Tec Brasil
SEDUC	Secretaria Estadual de Educação do Piauí
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	18
2.	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	20
2.1	A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.....	23
2.1.1	A Rede e-Tec Brasil.....	26
2.1.2	A Educação a Distância no IFPI.....	27
3.	GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	32
3.1	O PROCESSO GERENCIAL NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	37
3.1.1	Planejamento.....	39
3.1.1.1	<i>Planejamento na Educação a Distância</i>	41
3.1.2	Organização.....	43
3.1.2.1	<i>Organização na Educação a Distância</i>	45
3.2.3	Direção.....	47
3.1.3.1	<i>Direção na Educação a Distância</i>	48
3.1.4	Controle.....	50
3.1.4.1	<i>Controle na Educação a Distância</i>	52
4	QUALIDADE	54
4.1	QUALIDADE EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	56
4.1.1	Referenciais de Qualidade na Educação a Distância.....	59
4.1.1.1	<i>Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem</i>	61
4.1.1.2	<i>Sistemas de comunicação</i>	64
4.1.1.3	<i>Material didático</i>	67
4.1.1.4	<i>Avaliação</i>	74
4.1.1.5	<i>Equipe multidisciplinar</i>	79
4.1.1.6	<i>Infraestrutura de apoio</i>	85
4.1.1.7	<i>Gestão acadêmico-administrativa</i>	87
4.1.1.8	<i>Gestão financeira</i>	90
5.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	96

6.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	101
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	101
6.2	COORDENAÇÃO GERAL.....	103
6.3	COORDENADOR DE CURSO.....	114
6.4	COORDENAÇÃO DE TUTORIA.....	126
6.5	COORDENADORES DE POLO.....	134
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
	REFERÊNCIAS	147
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	160
	APÊNDICE B – TEXTO-BASE 01: PROCESSO GERENCIAL	162
	APÊNDICE C – TEXTO-BASE 01: TEXTO-BASE 02: REFERENCIAS DE QUALIDADE DO MEC	164
	APÊNDICE D – PROJETO DE FORMAÇÃO.....	166

1. INTRODUÇÃO

O atual contexto educacional apresenta uma forte tendência à crescente inserção de tecnologias, especialmente no campo da comunicação, que hoje proporciona as condições para o desenvolvimento da Educação a Distância.

Verificam-se profundas mudanças na sociedade, demandando uma postura governamental diferente, direcionada a estes anseios, mormente no contexto educacional, com o enfoque das tecnologias direcionadas à realidade de formação profissional.

O Brasil vem demonstrando, nos últimos anos, que a preocupação com a educação é crescente. Com uma economia que chegou ao posto de sexta maior no mundo, o país percebeu a necessidade de ampliação do acesso à educação para melhorar o nível de competitividade no cenário internacional.

Dentro deste contexto, considerando a dimensão territorial do país e a quantidade de cidadãos a serem preparados e capacitados, o Estado percebeu que a alternativa para o alcance das metas era através do avanço da Educação a Distância em níveis de larga escala.

No âmbito do setor público, especificamente em nível federal, a alternativa para a ampliação da oferta de vagas na educação superior se deu por meio da criação do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), a cargo do Ministério da Educação, sendo atualmente gerido pela CAPES. Com isso, foram criados verdadeiros “campi fora de sede” denominados polos de apoio presencial.

No mesmo caminho, também com o intuito de ampliar o acesso do cidadão aos cursos técnicos, foi criada em 2007 a Rede e-Tec Brasil, que, conforme o MEC, tem o propósito de ampliar e democratizar o acesso a cursos técnicos de nível médio, públicos e gratuitos, em regime de colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Neste contexto, torna-se preponderante a gestão da Educação a Distância, visto que contar com profissionais docentes, equipes multidisciplinares e com estrutura adequada para a realização dos cursos se torna fundamental.

É exatamente com este propósito que a pesquisa em tela busca compreender como funciona a gestão da Educação a Distância em uma instituição de ensino localizada no estado do Piauí.

1.1. JUSTIFICATIVA

Vive-se, atualmente, em um contexto organizacional que se apresenta extremamente competitivo. Esta afirmação não apresenta nada de novo, dado que representa um dos mais recorrentes jargões gerenciais.

O propósito dessa afirmação é questionar se as práticas gerenciais atuais respondem ao contexto de forma eficaz ou são respostas meramente reativas ao cenário globalizado cada vez mais digital e conectado pela massificação de mecanismos sutis de controle do capital suportados pela tecnologia da informação?

Partindo destes questionamentos, considerando a amplitude do estudo em tela, esta pesquisa almeja impulsionar novas discussões e debates sobre o tema da gestão da educação a distância.

Regressando à discussão sobre os desafios atuais que as organizações se deparam, enxerga-se que as estratégias escolhidas representam uma conjugação de diversos aspectos. Daí a busca incessante de um alicerce que garanta a sua manutenção e sustentabilidade por meio de alternativas que materializem sua diferenciação.

E isso não é diferente no contexto educacional, dado que os recursos são cada vez mais escassos e as necessidades, crescentes, exigindo dos gestores um verdadeiro exercício de criatividade e competências gerenciais para proporcionar resultados dentro do que foi planejado.

Desta forma, esta pesquisa propõe tratar, de forma analítica, o processo gerencial na Educação a Distância, pois esse tema é um dilema que aflige muitos gestores em diversas instituições de ensino.

A gestão é, ainda, uma grande dificuldade para aqueles que administram os sistemas de Educação a Distância, dados os desafios de estar com aprendizes e docentes dispersos espacial e temporalmente.

Percebe-se que as pesquisas no âmbito da educação a distância estão mais concentradas nas práticas de Educação a Distância, especialmente no que se refere à formação de profissionais docentes, sobretudo professores e tutores. Por outro lado, os estudos relacionados à gestão de Educação a Distância são tímidos, necessitando ainda de mais pesquisas na área. Conforme Mill et al. (2012, p. 02), “são escassos os estudos e os textos sobre gestão da Educação a Distância (EaD)”.

Considerando essa realidade, percebeu-se a utilidade de um estudo em uma perspectiva de conhecer a gestão da Educação a Distância do IFPI, com ênfase no processo gerencial, embasada nos referenciais de qualidade do MEC, pesquisando em fontes como Freeman (2003), Rumble (2003), Moore (2008) e Silva (2013), e em artigos, teses e dissertações, como também na legislação em vigor como tentativa de propor alternativas que possam colaborar no processo de gerenciamento de cursos a distância.

Apesar de o IFPI ofertar somente cursos técnicos na modalidade de Educação a Distância, esta pesquisa foi embasada nos referenciais de qualidade para educação superior a distância, que direciona ações para a Educação a Distância não apenas em cursos de graduação, mas de uma forma a integrar as práticas educacionais.

No contexto da educação superior a distância e com o intuito de estabelecer as regras para a oferta de cursos na modalidade EaD, o MEC, através da Resolução 01, de 11 de março de 2016, que estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.

A Resolução é importante porque ela traz as orientações essenciais quanto à oferta dos cursos na modalidade EaD, conforme seu artigo 1º:

Art. 1º Ficam instituídas, por meio da presente Resolução, as Diretrizes e Normas Nacionais para a oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância (EaD), base para as políticas e processos de avaliação e de regulação dos cursos e das Instituições de Educação Superior (IES) nos âmbito dos sistemas de educação. (BRASIL, 2016, pág. 01)

Ainda conforme a Resolução 01, de 11 de março de 2016, em seu art. 2º, § 3º, esta elenca os documentos institucionais e acadêmicos que as IES devem ter, contendo uma descrição detalhada, conforme suas particularidades:

I - contextualização da IES, conforme instrumento de avaliação pertinente ao ato; II - contextualização do curso, conforme instrumento de avaliação pertinente ao ato; III - estrutura e organização curricular, bem como metodologia das atividades acadêmicas e de avaliação de cada curso; IV - perfil educacional dos profissionais da educação (professor, gestor e tutor), técnicos, perfil do egresso, tanto da instituição como dos respectivos cursos

ofertados na modalidade a distância; V - modelos tecnológicos e digitais, materializados em ambiente virtual multimídia interativo, adotados pela IES, em consonância com os referenciais de qualidade da EaD e respectivas Diretrizes e Normas Nacionais, de forma que favoreçam, ainda, maior articulação e efetiva interação e complementariedade entre a presencialidade e a virtualidade “real”, local e global subjetividade e a participação democrática nos processos ensino e aprendizagem. VI - infraestrutura física e tecnológica e recursos humanos dos polos de EaD, em território nacional e no exterior, tecnologias e seus indicadores; VII - abrangência das atividades de ensino, extensão e pesquisa; e VIII - relato institucional e relatórios de autoavaliação. (BRASIL, 2016, pág. 01)

O MEC definiu desta forma como devem ser desenvolvidos os cursos na modalidade EaD. Na medida de suas desigualdades, os modelos educacionais desenvolvidos a distância devem considerar aspectos relacionados, além daqueles já citados nos referenciais de qualidade, como a pesquisa e a extensão.

Desta forma, os referenciais para a Educação a Distância do MEC se mostram como um importante instrumento de cooperação e integração entre os diversos sistemas de ensino.

Muito embora o texto apresente orientações especificamente à educação superior, ele será importante instrumento para a cooperação e integração entre os sistemas de ensino, nos termos dos arts. 8º, 9º, 10º e 11º da Lei nº 9.394, de 1996, nos quais se preceitua a padronização de normas e procedimentos nacionais para os ritos regulatórios, além de servir de base de reflexão para a elaboração de referenciais específicos para os demais níveis educacionais que podem ser ofertados a distância. (MEC, 2007, p. 03)

E é exatamente com este propósito que esta pesquisa trabalha: buscar estabelecer um elo entre o processo gerencial, composto das funções de planejamento, organização, direção e controle juntamente com os referenciais de qualidade para Educação a Distância proposto pelo Ministério da Educação no âmbito do IFPI.

1.1. OBJETIVOS

Percebeu-se uma lacuna de pesquisas que tratem do desenvolvimento do processo gerencial da Educação a Distância por meio das diretrizes dos referenciais de qualidade do MEC. Assim, buscou-se compreender como é o processo gerencial da educação a distância no IFPI.

Daí surgiu a questão norteadora desta pesquisa: “Como se pode relacionar o processo gerencial da educação a distância com os referenciais de qualidade do MEC?”. Esta inquietação busca saber em que realmente se baseia a gestão da EaD no IFPI.

E foi partindo desta premissa que a pesquisa tem como objetivo analisar o processo gerencial da Educação a Distância no IFPI, embasada nos referenciais de qualidade de Educação a Distância do MEC.

Para o alcance deste objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a percepção dos gestores da EaD do IFPI quanto ao processo gerencial e os referenciais de qualidade do MEC;
- Propor um link entre o processo gerencial e os referenciais de qualidade do MEC fundamentado na percepção dos gestores da EaD do IFPI.

Desta forma, este trabalho analisa o processo gerencial, estudado no capítulo 2, em que é discutido também sobre a Educação a Distância e sua gestão, bem como os aspectos relativos à educação profissional a distância, apresentando os aspectos relacionados à Educação a Distância no âmbito da Rede e-Tec Brasil e no IFPI.

O capítulo 3 detalha aspectos relacionados à gestão da educação a distância, enfatizando as etapas do processo gerencial e seu funcionamento no contexto da educação a distância.

O capítulo 4 trata sobre a qualidade, esclarecendo aspectos relacionados a qualidade na educação a distância, com enfoque nos referenciais de qualidade para Educação a Distância proposto pelo MEC.

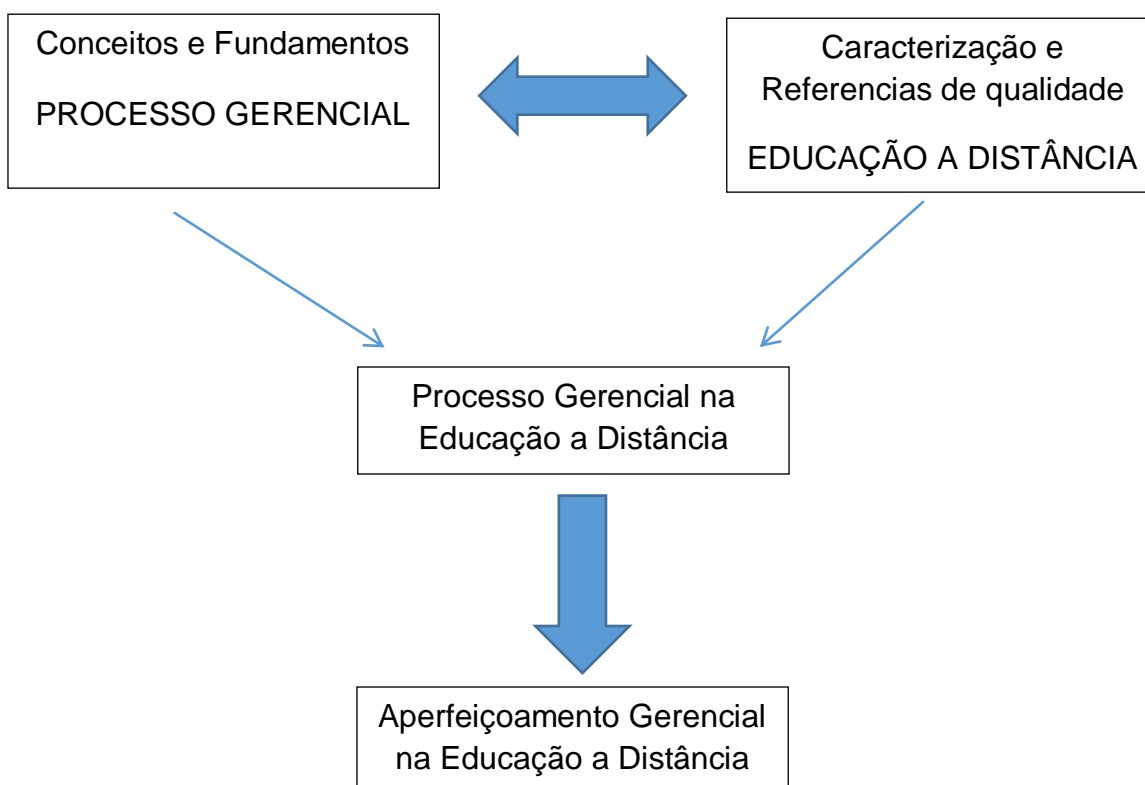
O capítulo 5 apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa, explanando aspectos como o trabalho foi desenvolvido na seara metodológica.

O capítulo 6 apresenta a análise dos discursos colhidos por meio de entrevistas junto aos coordenadores de Educação a Distância do IFPI.

O capítulo 7 apresenta as considerações finais, apontando recomendações aos gestores de Educação a Distância da Instituição pesquisa no intuito de aperfeiçoar o processo gerencial.

A figura 1 apresenta a proposta desta pesquisa.

Figura 1: Proposta de pesquisa



Fonte: Autoria Própria, 2016.

O Capítulo a seguir trata sobre a educação profissional, expondo o contexto em que a Educação a Distância se encontra nessa modalidade educacional, como também o seu contexto na organização pesquisada.

2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A Educação a Distância é uma modalidade de ensino-aprendizagem mediada por tecnologias de informação e comunicação. Com o advento da rede mundial de computadores, a EaD ocupou um espaço muito grande no contexto educacional brasileiro.

Conforme Lobo Neto (2006), a EaD não pode ser concebida, apenas, como um sucedâneo da educação presencial. Pelo seu entendimento, é importante para esclarecer que a Educação a Distância tem suas características que a diferenciam da educação dita tradicional.

Nesta mesma linha, na opinião de Martins (2005), é fundamental compreender que a Educação a Distância não é uma substituta da educação denominada convencional, ou seja, a educação presencial. O processo é o mesmo, ou seja, a educação. Todavia, o que as distingue é a modalidade.

A Educação a Distância não é uma concorrente da educação tradicional, mas uma alternativa aos educadores, sendo uma prática educativa planejada, organizada, executada e controlada de uma forma diferente do que ocorre no modo presencial, especialmente no que se refere a tempo e espaço.

Desta forma, a Educação a Distância precisa ser considerada como uma modalidade em que a utilização de tecnologias é bem maior que na modalidade presencial.

Ainda conforme Lobo Neto (2006), a Educação a Distância deverá ser considerada no contexto educacional, vinculada ao contexto histórico, político e social, sem diferenciação com qualquer outra modalidade educacional.

Conforme Moore (2008), enquanto modalidade educacional, a EaD teve suas primeiras experiências institucionais no ensino superior no final do século XIX, em 1878, no Círculo Literário e Científico *Chautauqua*, e no ano de 1881, no *Chautauqua Correspondence College* nos Estados Unidos. No decorrer das décadas seguintes, a EaD passou por uma série de implementações e adequações, adaptando-se ao desenvolvimento tecnológico, até chegar ao modelo que atualmente vigora baseado nos processos de ensino-aprendizagem mediado pelo computador e pela internet em universidades e classes virtuais.

Adequando-se às tecnologias disponíveis em cada época, Moore (2008) afirma que a EaD já passou por pelo menos cinco gerações significativas. A

evolução da Educação a Distância está diretamente relacionada ao desenvolvimento tecnológico, conforme pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1: Evolução da Educação a Distância

GERAÇÃO	DÉCADA	MÍDIA E CARACTERÍSTICAS	CONTEXTO
1ª	>1880	Ensino por correspondência	Início dos serviços postais e expansão das redes ferroviárias
2ª	>1920	Ensino através de Rádio e televisão	Consolidação do rádio e posterior surgimento da televisão
3ª	>1960	Perspectiva sistêmica (impresso, correspondência, rádio, TV, áudio tapes, telefone)	Surgimento das universidades abertas
4ª	>1980	Áudio/videoconferência (teleconferência)	Era do satélite de comunicação
5ª	>1990	Computador e Internet	Surgimento da Internet

Fonte: Barros (2010, p. 3; adaptado de Moore e Kearsley, 2007).

Neste sentido, vive-se atualmente na quinta geração da EaD que pode ser caracterizada pelas aulas das universidades e classes virtuais transmitidas através do computador e da Internet.

Conforme o direcionamento proposto por Lobo Neto (2006) e como forma de incentivar a utilização das tecnologias digitais na educação presencial, o MEC regulamentou a utilização de 20% (vinte por cento) da carga horária do curso sendo ofertada de forma virtual.

Conforme Carlini e Tarcia (2010):

A implantação de 20% a distância significa usar parte da carga horária dos cursos ou disciplinas presenciais para o desenvolvimento de atividades e práticas educativas por meio da tecnologia, permitindo ao aluno trabalhar em tempo e espaço diferentes do professor que planejou e propôs as atividades a serem realizadas sem sua presença física, mas sim utilizando recursos tecnológicos. (CARLINI; TARCIA, 2010, p. 18)

Nos últimos tempos, o desenvolvimento tecnológico tem proporcionado um maior acesso da população, principalmente a mais carente e a mais distante dos grandes centros urbanos de buscarem informações e assim desenvolver o conhecimento. Desta forma, a Educação a Distância tem proporcionado a muitos brasileiros a oportunidade de estudar sem sair do seio familiar.

Conforme Serra, Mourão e Costa (2012):

Nesse cenário, tomado pela inegável necessidade humana por formação, a EAD tende a se destacar como modalidade educativa diferenciada e alternativa, em razão, tanto da sua capacidade de disseminação massiva de conhecimentos, por meio da extensão e capilaridade geográfica do seu alcance, quanto pelo uso intenso das tecnologias de informação e comunicação para promoção de interações com vistas à aprendizagem. (SERRA; MOURÃO; COSTA, 2012, p. 02)

O desenvolvimento da Educação a Distância está diretamente relacionado às facilidades de acesso às tecnologias de informação e de comunicação. Porém, somente o uso inovador da tecnologia aplicada à educação não é o suficiente para concretizar uma educação de qualidade. Faz-se necessário apoiar em uma proposta de aprendizagem que desenvolva aos aprendizes a efetiva interação no processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Sousa (2012):

Nos sistemas de EaD, caracterizados pela complexidade e por considerável grau de novidade em relação a alguns aspectos do sistema de educação tradicional, a eficácia e a eficiência podem requerer novas formas de gestão. Assim, cabe às organizações implementar formas diferenciadas de gestão, nas quais a inovação ocupa posição relevante. Denota-se a pertinência da investigação acerca da inovação no âmbito dos sistemas de EaD, na medida em que a dinâmica do processo de inovação pode suscitar reflexões voltadas ao aprimoramento na gestão desses sistemas. (SOUSA, 2012, p.112)

Segundo o MEC (2008), a Educação a Distância vem crescendo rapidamente em todo o mundo. Pode-se afirmar que, devido às possibilidades decorrentes das TICs, as instituições estão vendo nessa forma de educação um meio de democratizar o acesso ao conhecimento e a expansão de oportunidades de trabalho e aprendizagem.

Um importante documento que atualmente já está em sua sétima edição é o Censo EAD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil. Desenvolvido pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), ele consiste em um esforço para compreender o cenário da Educação a Distância no Brasil e oferecer um mapeamento das principais tendências no setor aos segmentos correlatos e à academia (ABED, 2015).

Conforme o Censo da EaD do ano de 2014:

Em 2014, os cursos de EAD somaram 3.868.706 matrículas, com 519.839 (13%) nos cursos regulamentados totalmente a distância, 476.484 (12%) nos cursos regulamentados semipresenciais ou disciplinas EAD de cursos presenciais e 2.872.383 (75%) nos cursos livres. A média geral foi de 154 matrículas por curso e de 16.053 matrículas por instituição formadora. (ABED, 2015, p. 60)

Ainda conforme o Censo ABED, em 2014, mais de vinte e cinco mil cursos foram ofertados na modalidade, sendo que os cursos livres eram os mais comuns, totalizando 19.873 cursos, sendo que 12.475 corporativos e 7.398 não corporativos. Em seguida, aparecem os cursos regulamentados semipresenciais ou com oferta de disciplinas na modalidade EaD, que somaram 3.453 cursos. Além disso, foram oferecidos 1.840 cursos regulamentados totalmente a distância.

Dadas as multiplicidades de formas de realização de cursos na modalidade EaD, não existe uma única forma para oferta de cursos na Educação a Distância, ou seja, os programas podem apresentar distintas combinações de linguagens, desenhos instrucionais, recursos educacionais e tecnológicos.

Os cursos técnicos a distância ofertados nas instituições públicas contam com o apoio da Rede e-Tec Brasil na assistência financeira na elaboração dos cursos, como pode ser visto a seguir.

2.1. A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

A revolução industrial provocou mudanças radicais no mundo do trabalho. A exigência de conhecimento para os trabalhadores passou a ser uma necessidade naquela época, dado que as máquinas exigiam habilidades por mais simples que fossem aos trabalhadores.

A revolução industrial, cujas bases datam do século XVIII, acirrou ainda mais as modificações profundas que já se delineavam no modo de pensar e agir do homem contemporâneo, pois foi a partir dela que as mudanças passaram a ocorrer de maneira mais dinâmica e intensa. (SILVA, 2013, p. 17)

As mudanças ocasionadas com a Revolução Industrial provocaram mudanças também no contexto educacional, pois as organizações industriais passaram a demandar profissionais com competências técnicas, daí surge a necessidade da implementação da formação técnico-profissional.

A partir da industrialização surge a necessidade de um sistema de ensino voltado à formação profissional para atender à crescente demanda do mercado. Em decorrência do avanço das novas tecnologias, vislumbrou-se a necessidade de um profissional com uma visão mais abrangente. (MÉLLO; CARVALHO; SILVÉRIO, 1997, p. 02)

Com a evolução das tecnologias, mais mudanças foram surgindo e demandando dos trabalhadores e instituições, que ofertavam educação profissional e tecnológica, novas formas de aprendizagem, através de práticas evoluídas, para preparar e qualificar ainda melhor os profissionais frente às demandas do mercado competitivo.

Na sua concepção de educação tecnológica, as instituições de ensino necessitam aprofundar reflexões sobre conceitos e metodologias que permitam acompanhar o progresso técnico, e que eles possam ser introduzidos em conteúdos programáticos de modo a formar profissionais qualificados que nas suas ações sejam capazes de analisar suas práticas. (SCHIEFLER FILHO, 2009, p. 08)

Seguindo a evolução da sociedade, o cenário atual desenha o ambiente laboral mais complexo e competitivo, exigindo dos profissionais uma postura diferenciada daquela do passado em termos de exigência por qualificação profissional. Desta forma, a educação profissional precisa desenvolver novas formas para se adequar a estas crescentes exigências decorrentes da evolução tecnológica.

Assim, ao tempo em que prepara cidadãos para exercerem atividades laborais no ambiente organizacional, a educação profissional e tecnológica também se caracteriza por promover uma educação integral no sentido de formação de cidadãos críticos, capazes de intervir e alterar a realidade que os circunda.

A educação tecnológica vem assumindo o tradicional papel na formação técnico-profissional, não se limitando à aplicação de conhecimentos, mas desenvolvendo-os mediante a compreensão das transformações científicas e tecnológicas que marcam nosso século. (MÉLLO; CARVALHO; SILVÉRIO, 1997, p. 02)

Com a revolução tecnológica em evidência nos dias atuais, há uma exigência de formação de seres pensantes, capazes de criar e agregar valores aos negócios, tornando-os mais competitivos, visto que as máquinas estão mais sofisticadas, exigindo daqueles que a manipulam mais conhecimento, dada as suas novas exigências. Agora, o homem não determina o que a máquina tem que fazer, mas interage com ela. Desta forma, para competir e conseguir sucesso de forma efetiva neste novo e complexo cenário, os trabalhadores necessitam desenvolver conhecimentos de forma mais ampla, cabendo às instituições de ensino e seu corpo docente se adaptarem e oferecerem uma melhor formação adequada àqueles que atuarão nesse ambiente turbulento.

Assim, segundo Caldas (2011):

Considerando-se o processo de mudanças por que vem passando o mundo, sujeito à força das transformações advindas do avanço da ciência e da tecnologia, em que o conhecimento rapidamente se faz obsoleto, é imediato o entendimento de que a provisoriedade se transforma em algo que ameaça e instiga uma permanente busca de renovação. Isso exige, portanto, que o cidadão esteja constantemente revendo e reformulando seus saberes, sua forma de agir no mundo, e, nesse sentido, a escola e o professor passam a ter uma tarefa exponencial. (CALDAS, 2011, p. 35)

Assim, a educação profissional e tecnológica assume a função de formar profissionais com o perfil técnico-profissional exigido pelo mercado competitivo atual, não podendo se limitar a uma mera aplicação de conhecimentos, mas de desenvolver profissionais capazes de criar uma nova realidade, embasado na compreensão das mudanças científicas e tecnológicas que marcam este início de milênio.

Considerando o atual contexto em que a novidade se torna uma constante na vida das pessoas, a educação profissional e tecnológica passa por uma transformação para acompanhar e atender a essa nova realidade. Desta maneira, a Educação a Distância se mostra como uma alternativa viável, em função de sua

flexibilidade, com uma demanda crescente, pressionando as instituições de ensino a ofertar essa modalidade.

2.1.1. A Rede e-Tec Brasil

A Rede e-Tec Brasil é uma ação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), instituída pela Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, que conforme seu regimento legal tem como objetivo ampliar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica.

Conforme o Decreto n.º 7.589/2011, a Rede e-Tec Brasil tem a finalidade de desenvolver, ampliar e democratizar o acesso à educação profissional e tecnológica exclusivamente na modalidade a distância.

Ação do Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, a Rede e-Tec Brasil tem como foco a oferta de cursos técnicos a distância, além de formação inicial e continuada de trabalhadores egressos do ensino médio ou da educação de jovens e adultos.

A perspectiva da Rede e-Tec é a expansão e democratização da oferta de profissionalização voltada para o interior do país e também para as periferias das áreas metropolitanas orientando-se pelas necessidades de desenvolvimento econômico e social do estado. Para tanto, se deve tomar como referência as demandas dos trabalhadores por uma formação ampla e qualificada, as necessidades sociais e culturais e regionais identificados pelos estados. (Decreto n.º 7.589/2011)

O objetivo maior do programa é proporcionar ao cidadão brasileiro a oportunidade de inserção de jovens e adultos ao mundo do trabalho, bem como para aqueles que já trabalham e precisam de aperfeiçoamento ou para reinserção do trabalhador.

Conforme o relatório de prestação de contas da SETEC, a Rede e-Tec é caracterizada como o programa que alarga as oportunidades de acesso aos jovens residentes nas periferias dos grandes centros e regiões isoladas, através do oferecimento de cursos técnicos na modalidade de educação à distância (MEC, 2013).

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Farias et al. (2014, p. 401) afirmam que “a Rede e-Tec oferece à população de regiões distantes das zonas

industriais, o acesso a uma educação profissionalizante gratuita e de qualidade na própria região suprimindo as necessidades do mercado local”.

Outra ação da Rede e-Tec Brasil é o Profuncionário, que consiste na formação dos servidores efetivos em exercício das escolas públicas, focalizando numa habilitação compatível com a atividade exercida.

No IFPI, os cursos ofertados na modalidade de educação a distância contam com o apoio da Rede e-Tec Brasil, como pode ser visto a seguir.

2.1.2. A Educação a Distância no IFPI

A educação profissional piauiense tem no Instituto Federal do Piauí sua principal representante. Segundo o próprio IFPI (2014):

A história do Instituto Federal do Piauí começa em 1909, com a implantação, em Teresina, da Escola de Aprendizes Artífices. Essa escola surgiu a partir de uma decisão do presidente Nilo Procópio Peçanha, que criou uma Rede Nacional de Escolas Profissionais, distribuídas igualmente nas 20 capitais dos 20 Estados brasileiros. (ASCOM, IFPI, 2014)

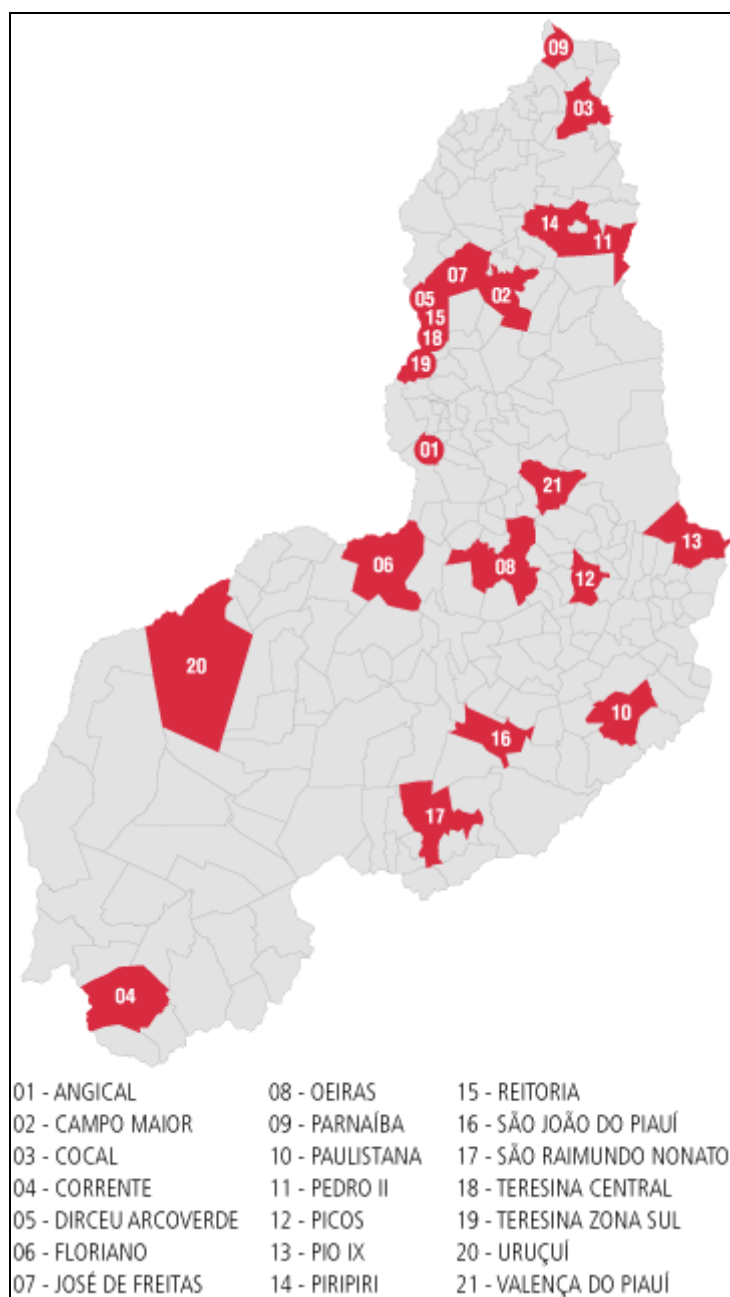
A centenária Instituição atualmente tem sua maior representatividade na oferta de cursos técnicos nas modalidades presencial e a distância, estando presente em vinte municípios no estado do Piauí, como pode ser observado na Figura 2.

No IFPI, a Educação a Distância tem suas origens em meados de 2006, fato ocorrido em função da participação institucional no consórcio formado pelas três grandes instituições públicas do estado do Piauí: Instituto Federal do Piauí, Universidade Federal do Piauí e Universidade Estadual do Piauí.

A primeira experiência da UFPI com oferta de cursos de graduação a distância deu-se após a criação do Sistema UAB em 2006, e com a implantação do curso de Bacharelado em Administração – Projeto Piloto. Este curso foi fruto de uma parceria entre o MEC/SEED, o Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e as universidades que aderiram ao projeto. Foram 25 IES, entre públicas e estaduais, para uma oferta de mais de 10.000 vagas em vários estados do Brasil. No Piauí, o referido curso foi realizado através de um consórcio firmado entre a UFPI, Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Instituto Federal do Piauí (IFPI), Governo do Estado do Piauí, através de sua Secretaria de Educação e o Banco do Brasil. (CARDOSO, 2016, p. 167)

Com a experiência acumulada e o conhecimento desenvolvido pelos servidores do IFPI no projeto piloto de administração, já se tinha naquele momento as condições para que o Instituto Federal pudesse desenvolver o seu modelo de EaD.

Figura 2: Campi do IFPI



Fonte: IFPI, 2016.

Em meados de 2007, conforme a EAD/IFPI, o “Ensino a Distância do IFPI foi contemplado no Edital 01/2007/SEED/SETEC/MEC, referente ao Programa Escola Técnica Aberta do Brasil (ETAPI)”. Esta foi a primeira oportunidade para oferta de cursos técnicos na modalidade de Educação a Distância.

Na primeira oferta, realizada em 2008, foram ofertados os cursos técnicos em Administração e Informática, totalizando 350 (trezentos e cinquenta) vagas distribuídas nos 4 (quatro) polos, conforme o quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Oferta de Cursos Técnico da Rede e-Tec em 2008/2009

Curso	Número de Polos	Vagas ofertadas
Técnico em Administração	03	150
Técnico em Informática	04	200
Total		350

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Em 2010, o IFPI repete a oferta anterior com mais 350 (trezentos e cinquenta) vagas, nos mesmos polos e cursos. Nesse mesmo ano, a instituição firma uma cooperação técnica com a Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI) com o propósito de ofertar vagas de cursos técnicos na modalidade de Educação a Distância.

Com a cooperação desenvolvida com a SEDUC, o IFPI amplia o número de vagas e de polos, conforme o quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Oferta de Cursos Técnico da Rede e-Tec em 2010/2011

Curso	Número de Polos	Vagas ofertadas
Técnico em Administração	11	550
Técnico em Informática	12	600
Total		1150

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Assim, o IFPI salta de 350 (trezentos e cinquenta) vagas distribuídas em 4 (quatro) polos para 1150 (um mil, cento e cinquenta) vagas em 12 (doze) polos de EaD.

Em 2012, o IFPI lança uma nova oferta com 1.450 (mil quatrocentos e cinquenta) vagas, distribuídas em 11 (onze) polos. A novidade é que nesta oferta todos os polos eram campi institucionais, conforme o quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Oferta de Cursos Técnicos da Rede e-Tec em 2012

Curso	Número de polos	Vagas ofertadas
Técnico em Eventos	02	100
Técnico em Informática para Internet	04	200
Técnico em Meio Ambiente	06	300
Técnico em Segurança do Trabalho	07	350
Técnico em Serviços Públicos	10	500
Total		1450

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O ano de 2013 foi aquele em que o IFPI teve a sua maior expansão histórica em termos de quantidade de vagas e presença territorial. Foram distribuídas 8.800 (oito mil e oitocentas) vagas em 47 (quarenta e sete) novos polos de Educação a Distância, conforme o quadro 4 abaixo.

Quadro 4: Oferta de Cursos Técnicos da Rede e-Tec em 2013

Curso	Número de polos	Vagas ofertadas
Técnico em Eventos	25	1350
Técnico em Informática para Internet	33	1750
Técnico em Logística	18	1150
Técnico em Meio Ambiente	19	950
Técnico em Secretariado	21	1250
Técnico em Segurança do Trabalho	21	1150
Técnico em Serviços Públicos	20	1200
Total		8800

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A última oferta realizada pelo IFPI foi no ano de 2014, com 1900 (um mil e novecentas) vagas distribuídas em 13 (treze) polos, todos estes em campi institucionais no estado do Piauí. O quadro 5 abaixo detalha como foi realizada esta oferta de vagas.

Quadro 5: Oferta de Cursos Técnicos da Rede e-Tec em 2014

Curso	Número de polos	Vagas ofertadas
Técnico em Administração	03	200
Técnico em Cuidados de Idosos	05	250
Técnico em Informática para Internet	01	50
Técnico em Meio Ambiente	01	50
Técnico em Química	03	150
Técnico em Segurança do Trabalho	02	200
Técnico em Serviços de Condomínio	01	50
Técnico em Serviços Jurídicos	10	950
Total		1900

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

No IFPI, o modelo de educação a distância colocado em prática utiliza o moodle como ambiente virtual de aprendizagem, utilizando atualmente de polos de apoio presencial somente nos *campi* da Instituição, com material didático produzido por professores pesquisadores ou conseguido no repositório da Rede e-Tec Brasil. As turmas contam com um tutor a distância e um presencial.

O capítulo a seguir, gestão em educação a distância, discute a gestão no contexto da educação a distância, bem como o processo gerencial e seu desenvolvimento no contexto da educação a distância.

3. GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A oferta de cursos na modalidade EaD exige fundamentalmente a consideração sobre como planejar e gerir as ofertas e como serão realizados os processos, especialmente pelo fato de os personagens estarem espalhados geograficamente.

Em vista disso, é fundamental gerenciar a Educação a Distância de forma global. Considerando esta abordagem sistêmica, é essencial considerar os processos educacionais dentro da gestão dos sistemas de EaD. Para tanto, faz-se necessário compreender o que vem a ser gestão.

Para Rumble (2003), a gestão pode ser entendida como um processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, a escolha e a verificação da melhor maneira de executá-las. Nesta linha, vê-se que a gestão consiste em desenvolver e acompanhar processos que visem a otimização dos recursos disponíveis de forma a obter os resultados previstos no decorrer da realização de atividades de forma que as metas definidas no planejamento sejam adequadamente cumpridas.

Conforme Silva (2013), a gestão é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, por meio de organização, planejamento, liderança e controle dos recursos disponíveis. Nesta linha, é preciso lembrar que o processo gerencial é composto por planejamento, organização, direção e controle, sendo que cada um tem sua parcela de contribuição para o processo gerencial. No contexto da Educação a Distância, cada uma destas etapas é fundamental para o trabalho desenvolvido pelos gestores de EaD.

Ainda conforme o autor, aplicar os recursos adequadamente para o alcance dos resultados esperados é o grande propósito de qualquer gestão.

Na gestão da EaD, o processo gerencial deve ser realizado de forma bastante rigorosa, pois a falha em uma destas etapas pode ocasionar consequências drásticas, como a evasão dos discentes, que pode ser muito perigosa para o bom andamento das atividades.

Moore (2008) afirma que a administração de um programa de Educação a Distância inclui todos os principais eventos e atividades que apoiam todo o processo de educação formal.

Nesta mesma linha de raciocínio, Rumble (2003) esclarece as atividades desenvolvidas pelos gestores de Educação a Distância.

Prover o aporte e o controle dos recursos financeiros bem como a prestação de contas a sua Instituição ou ao parceiro. Prover o quadro de colaboradores capacitando-os adequadamente. Supervisionar as equipes de produtoras de materiais didáticos, fazendo cumprir os prazos pré-estabelecidos. Contratar serviços especializados para a produção de recursos didáticos. Garantir que os colaboradores estejam disponíveis em horários e locais previamente definidos com o intuito de atender a clientela com qualidade. Monitorar e avaliar os processos assegurando a credibilidade dos mesmos bem como detectando os gargalos existentes. Selecionar materiais de instrução. Assegurar a estrutura de ensino adotada. Definir a área de abrangência; realizar capacitações com a tecnologia de ensino escolhida. Prover a logística do processo, e outras. (RUMBLE, 2003, pp. 8-9)

Os autores reiteram aspectos que são fundamentais para a realização de cursos, englobando aspectos como a decisão de quais cursos serão oferecidos, os aspectos pré-admissionais dos alunos, a gestão financeira, de pessoas, de processos, dos cursos em si e proporcionar as condições para a continuidade da qualidade, a eficácia e a eficiência dos cursos oferecidos.

Ainda conforme Moore (2008, p. 19), “os administradores precisam garantir que recursos financeiros, colaboradores e tempo sejam gerenciados, para que os cursos sejam produzidos em tempo hábil e que numerosas tarefas relacionadas ao trabalho se coordenem entre si”. Nesta mesma linha de raciocínio, Santos (2015) afirma que:

O papel do gestor vai além de planejar e executar o projeto dos cursos EAD, ele precisa ter conhecimento das peculiaridades desta modalidade, legislação, diretrizes que norteiam a EAD e também ter noção de todo o processo de evolução da sociedade e principalmente das tecnologias de informação e comunicação. (SANTOS, 2015, p. 153)

Pelas palavras dos autores, é notória a preocupação que a gestão da EaD precisa ter com aspectos que funcionam de forma conjunta, visto que há uma necessidade de sintonizar os diversos aspectos que se correlacionam, como estrutura, financiamento e colaboradores, além de outros aspectos, como a

legislação e diretrizes concernentes à modalidade educacional, tudo isso dentro do contexto social e tecnológico concernente ao seu tempo.

Aires e Lopes (2009) afirmam que a gestão de sistemas de EaD:

(...) gira em torno de um projeto pedagógico, planejando, dirigindo, coordenando, acompanhando e avaliando seus componentes essenciais como o sistema administrativo, a mediação tecnológica, o desenvolvimento e a produção de materiais, o apoio ao aluno e o acompanhamento tutorial. (AIRES; LOPES, 2009, p. 242)

Percebe-se a preocupação que as autoras têm com a gestão de um curso na modalidade a distância, de forma que a ação de coordenação deve estar embasada no processo gerencial para o adequado acompanhamento do curso. Com relação ao tempo, a ênfase trazida é em cima do projeto pedagógico do curso, sendo desta forma que um direcionamento anterior deve ser dado aos gestores, especialmente de cursos.

Motta (2013) afirma ainda que:

A gestão dos cursos a distância deve ser realizada com vistas à qualidade e à eficácia do processo de ensino e aprendizagem. Isso implica profissionais qualificados para exercer as várias funções, que vão desde a gestão administrativa dos cursos até a produção e a distribuição do material didático. (MOTTA, 2013, p. 131)

A autora esclarece que para o gerenciamento de cursos a distância deve-se buscar o alcance dos resultados com a qualidade adequada, contando com uma equipe multidisciplinar que ofereça todo o suporte necessário para a execução dos cursos. Vale salientar, ainda, que o foco é o estudante, razão de ser do processo educacional.

A gestão da Educação a Distância é algo complexo, pois mesmo empregando o processo gerencial de forma adequada, faz-se necessário integrar dentro de um contexto que envolve a equipe, a tecnologia e a interatividade.

Nesta linha, Rocha (2010, p. 06) defende que a “EaD não é uma modalidade de ensino, mas um sistema educacional, e, como tal, precisa ser encarado com seriedade, com respeito aos seus contextos e sujeitos de aprendizagem”. Percebe-se que este é realmente o grande desafio da gestão da Educação a Distância, pois além do desenvolvimento das ações gerenciais necessárias, deve-se considerar em

um contexto mais amplo, com alunos e equipes trabalhando em tempos e lugares diversos.

Para conceber um sistema de gestão de EaD, Rumble (2003) sugere que as seguintes ações sejam colocadas em prática:

- a) Planejamento, organização e controle de Novas Tecnologias da Informação e Comunicação;
- b) Concepção e organização de processos administrativos;
- c) Planejamento e execução de sistemas de avaliação
- d) Controle sobre os problemas nos sistemas de apoio ao estudante
- e) Organização de recursos humanos, financeiros, contábeis, transporte, etc.

Pelo exposto acima, vê-se que toda uma estrutura deve ser montada, de forma planejada, com execução das propostas realizadas preliminarmente e o controle dos processos, de forma que o curso das ações siga conforme o desenhado, sempre se adequando ou até mesmo inovando, quando for o caso.

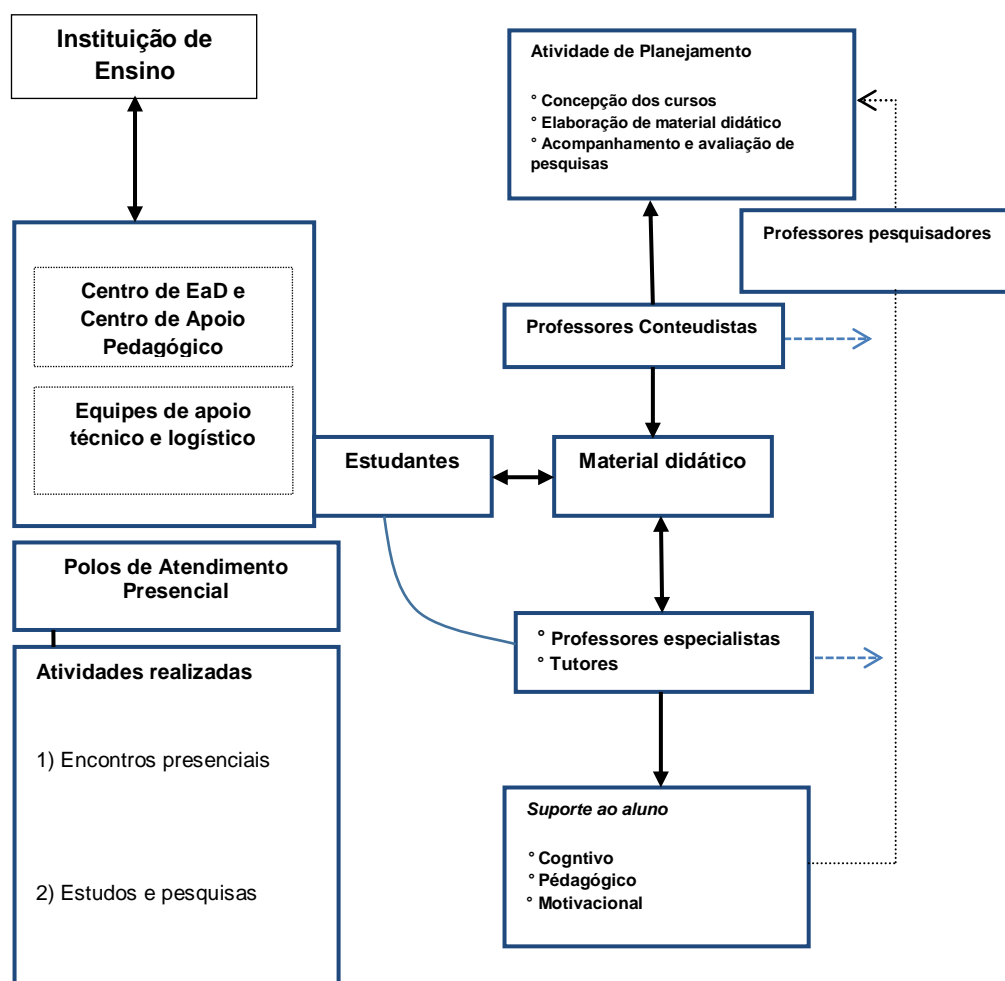
As formas de concretização da Educação a Distância são diversas, adequando-se de acordo com a sua realidade. Todavia, é importante salientar que independentemente da forma como é efetivada, o mais importante é que todas estas propostas de realização dos cursos devem considerar que o princípio básico é a educação e que a realização dos cursos é a distância.

Apesar da possibilidade de diferentes modos de organização, um ponto deve ser comum a todos aqueles que desenvolvem projetos nessa modalidade: é a compreensão de EDUCAÇÃO como fundamento primeiro, antes de se pensar no modo de organização: A DISTÂNCIA. (MEC, 2007, p. 07)

Este é um aspecto importante que os gestores precisam considerar, especialmente no que se refere à etapa de planejamento, que será melhor trabalhada no tópico que trata do projeto pedagógico do curso, mais especificamente quando se trata da concepção de educação e currículo.

É importante considerar também que a gestão da Educação a Distância precisa considerar todos os elementos que a compõem. Isso pode ser melhor observado na figura 3 abaixo.

Figura 3: Componentes da estrutura de um sistema de Educação a Distância



Fonte: Adaptada a partir do Projeto Pedagógico em Gestão Pública modalidade EaD, MEC, 2009.

Como pode ser observado na figura 3, o aluno é o centro do processo educacional, dado que é a razão de existir das instituições de ensino.

Dentro da estrutura organizacional da instituição de ensino, pode ser montada uma coordenação responsável pela gestão da Educação a Distância, que terá sob seu comando as equipes responsáveis tanto pela esfera pedagógica quanto administrativa, envolvendo os polos de apoio presenciais.

Neste contexto, tem-se o material didático, elaborado pelos professores pesquisadores e que funciona como elo com os alunos, professores especialistas e tutores, que dão o suporte aos discentes.

Os tutores desempenham o importante papel de dar suporte motivacional, cognitivo e pedagógico aos alunos. Desta forma, acredita-se que os cursos realizados na modalidade EaD possam funcionar de forma adequada.

O próximo tópico detalhará o funcionamento do processo gerencial na educação a distância, especificando cada uma de suas funções.

3.1 O PROCESSO GERENCIAL NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

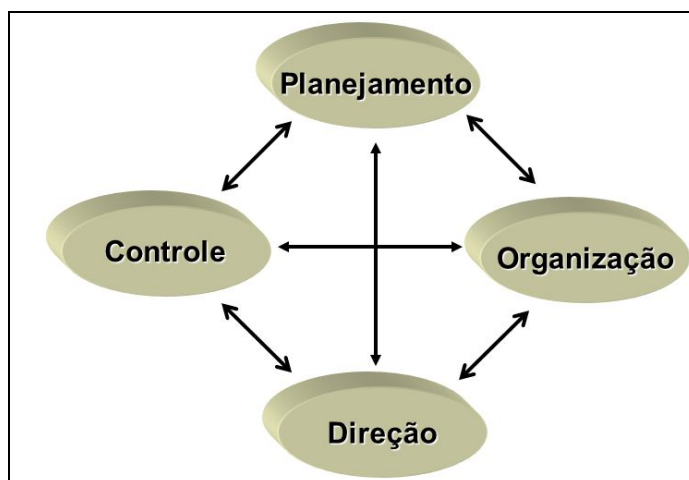
Para que os sistemas de gestão de Educação a Distância funcionem adequadamente, faz-se necessário o uso de ferramentas gerenciais que proporcionem aos tomadores de decisão as condições mínimas para o desenvolvimento de um bom trabalho.

O primeiro teórico a iniciar os estudos quanto ao processo gerencial foi o engenheiro francês Henry Fayol, que definiu que o ato de administrar consiste em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Atualmente, entende-se que as funções básicas de uma administração consistem em planejar, organizar, dirigir e controlar. Quando consideradas estas quatro funções de forma concatenada, dada a intimidade entre elas, tem-se o chamado processo administrativo.

Dessa forma, esta pesquisa entende que uma ferramenta fundamental para a boa gestão das organizações é o chamado processo gerencial, que consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar, como pode ser observado na figura 4 abaixo.

Figura 4: Processo Gerencial



Fonte: Autoria Própria, 2016.

A figura 4 esclarece que todas as funções se interligam na forma de processo. Conforme Stoner & Freeman (1992, p. 05), o “processo é um modo sistemático de fazer as coisas”. Ou seja, faz-se necessário definir uma lógica nas atividades desenvolvidas pelas organizações, de forma a esclarecer e simplificar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Na Educação a Distância, o processo gerencial é também utilizado de forma análoga ao que todas as organizações utilizam.

Rumble (2003) defende que o planejamento inclui a definição de metas, estabelecimento de estratégias e desenvolvimento de planos para coordenar atividades. A etapa gerencial da organização envolve determinar as tarefas a serem feitas, decidindo quem faz o quê, como as tarefas devem ser agrupadas, a hierarquia necessária e onde as decisões serão tomadas; tudo isso dentro de uma estrutura organizacional. A direção envolve a motivação dos subordinados, a liderança de outras pessoas, a resolução de conflitos e a seleção dos canais mais eficazes de comunicação. Finalmente, o controle envolve o monitoramento de atividades para garantir que eles estão sendo feitos como planejado, bem como a correção de qualquer desvio significativo daquele definido no planejamento.

Conforme Oliveira (2006):

[...] boa parte das discussões sobre gestão dos sistemas de EaD tem ocorrido tomando por base os princípios administrativos de planejamento (objetivos, estratégias, execução de planos), organização (atribuição de tarefas e cobrança de prestação de contas), direção (motivação, resolução de conflitos, escolha dos meios de comunicação) e controle (acompanhamento das atividades afim de detectar e corrigir desvios acerca do plano). (OLIVEIRA, 2006, p. 01)

Mill et al. (2012) afirmam que:

A Gestão de Sistemas de EaD, assim como a gestão em outros tipos de organização, precisa contemplar os aspectos de planejamento, organização, direção e controle do processo – considerando a disponibilidade de recursos materiais, físicos, técnicos ou humanos. (MILL et al., 2012, p. 06)

Assim, conforme os autores supracitados, compete ao gestor da EaD proporcionar as condições adequadas para a realização de um bom programa de

formação a distância, devendo planejar e organizar corretamente todo o processo em etapas, coordenando a execução dos processos e controlando todos os fatores envolvidos no fluxo das atividades dos cursos de EaD. Ou seja, é fundamental a gestão da dinâmica da realização dos cursos.

Agora, serão detalhadas as quatro etapas do processo gerencial.

3.1.1 Planejamento

A primeira etapa do processo gerencial é o planejamento. Em essência, de acordo com Ackoff (1974), trata-se de um processo de tomada de decisão presente com efeitos futuros. Ou seja, define-se hoje o que se quer amanhã. O autor deixa claro que as decisões tomadas pelos gestores responsáveis trarão os resultados esperados no futuro.

Stoner & Freeman (1992) afirmam que planejar consiste em decidir antecipadamente os objetivos e ações, baseados em uma lógica previamente definida.

O planejamento se refere aonde se deseja chegar, detalhando os objetivos pretendidos e como alcançá-los através das estratégias que proporcionarão o alcance dos objetivos.

É no planejamento que a Organização define seu destino, esclarecendo o objetivo que deseja atingir. Posteriormente, define-se o caminho que será percorrido para o alcance do futuro desejado. Neste momento, há o início das atividades que serão praticadas, a definição dos prazos, onde serão realizadas as atividades e quem serão os responsáveis pela execução dos processos.

Robbins (2000) entende que o planejamento abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades. Vê-se desta forma que já se define os caminhos que devem ser seguidos para o alcance dos alvos estabelecidos no planejamento, bem como mostra a necessidade de criação de uma estrutura necessária para a realização e acompanhamento das atividades por parte da equipe responsável.

Em vista disso, faz-se necessário definir se o planejamento será formal ou informal, conforme Robbins (2000). Ainda segundo o autor, a formalização ocorre geralmente quando se tem um prazo maior, um período de três anos, por exemplo,

ou quando a sua extensão não permite sua informalidade. Os planos podem ser estratégicos ou operacionais.

Conforme Robbins (2000):

Os planos que se aplicam à organização inteira, que estabelecem os objetivos globais e que buscam posicioná-la em termos de seu ambiente, são chamados de planos estratégicos. Os que especificam os detalhes de como os objetivos globais serão alcançados são chamados de planos operacionais. (ROBBINS, 2000, p. 116)

Os planos estratégicos cobrem a organização como um todo, lidando com aspectos gerais inerentes aos interesses organizacionais e contemplam um lapso temporal maior ao passo que os planos operacionais consideram lapsos temporais menores, pois são mais curtos e limitados. Exemplo disso são planos mensais, semanais ou até mesmo diários que as organizações desenvolvem; são quase todos operacionais.

O planejamento não é realizado de forma isolada, mas de forma global. É recomendável que toda a organização seja escutada neste processo. Como resultado dessa união dos esforços de planejamento, tem-se o plano, documento que detalha os objetivos, ou seja, onde se pretende chegar bem como as estratégias organizacionais de forma bem esclarecedora em termos de recursos, quantidades, prazos, padrões de qualidade, dentre outros aspectos que a Organização julgue importante.

Portanto, conforme Masiero (2007, p. 73), “a função de planejamento é caracterizada por procurar descobrir novas oportunidades, antecipar e evitar problemas, desenvolver um curso efetivo de ação”.

Daft (2008) afirma que é no planejamento que se define a missão, a visão e os valores da organização. Segundo o autor, a missão consiste na razão de ser de um negócio. Ainda, reforça que a missão esclarece a filosofia da empresa.

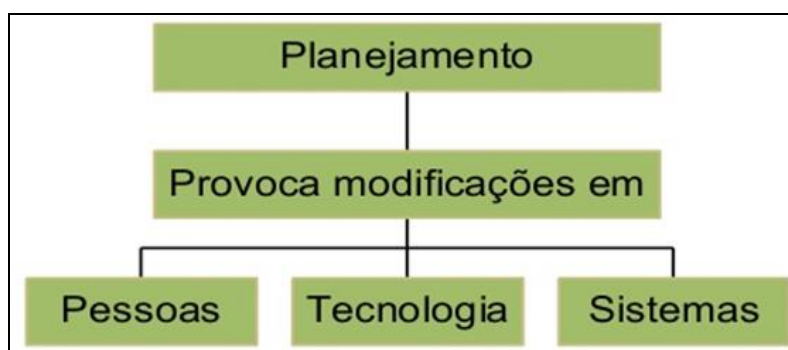
Oliveira (2011) entende que a visão mostra até onde os administradores estratégicos conseguem ver dentro de um longo lapso temporal em um contexto mais amplo, delineando o planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Ou seja, esclarece o que a empresa realmente quer ser.

Os valores correspondem aos princípios que fundamentam as decisões no âmbito organizacional. É importante esclarecer o posicionamento em meio ao

mercado diante das diversas circunstâncias que estarão presentes no cotidiano administrativo.

Para Oliveira (2011), o planejamento refere-se às implicações futuras de decisões presentes. O autor afirma que o planejamento pode provocar mudanças nas organizações, envolvendo as pessoas, tecnologias e os processos.

Figura 5: Modificações Provocadas pelo Planejamento



Fonte: Oliveira, 2011, p. 07.

As modificações que podem ocorrer, conforme Oliveira (2011), são:

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições, etc. (OLIVEIRA, 2011, p. 07)

A etapa gerencial do planejamento é abordada também no processo gerencial da educação a distância, conforme a seguir.

3.1.1.1 O Planejamento na Educação a Distância

O planejamento deve ser abordado no contexto da Educação a Distância. Freeman (2003) afirma que as instituições educacionais precisam definir que tipo de EaD desejam realmente criar.

O processo de planejamento estratégico é apoiado por um regular e formal processo de planejamento, através do qual os planos estratégicos são preparados e continuamente atualizados para acompanhar as mudanças. Segundo Rumble

(2003), geralmente este processo tende a ser centralizado, já que as estruturas descentralizadas não são suscetíveis de identificar sinergias que precisam ocorrer através das fronteiras organizacionais. Ainda, entende que o objetivo buscado pela gestão da Educação a Distância é o de satisfazer as necessidades de diferentes clientes.

Moore (2007) afirma que para uma boa gestão de Educação a Distância faz-se necessário um planejamento bem feito.

Para Junges, Povaluk & Santos (2009, p. 03), “é imprescindível um minucioso planejamento de todas as ações envolvidas na concepção, produção e implementação dos cursos ou programas”. Os autores reforçam que é preponderante o planejamento para a realização de cursos na modalidade EaD.

Conforme Cerny (2009), o planejamento dos cursos a distância deve ter como um de seus pontos centrais a valorização do contexto social no qual as aprendizagens acontecem.

É inconcebível iniciar uma proposta de EaD sem que antes se tenha realizado um planejamento das ações necessárias, bem como dos recursos que serão indispensáveis.

O planejamento é essencial para a boa realização dos cursos. Planejar consiste em decidir antecipadamente o que será feito para que os resultados aconteçam em um futuro definido.

No processo de implantação de um sistema de Educação a Distância, é importante a elaboração de um plano de gestão, que, conforme Silva (2013), trata-se de um documento que analisa e detalha os caminhos que a EaD irá trilhar na instituição, operacionalizando assim os aspectos já delineados no plano estratégico institucional e nos demais documentos estratégicos.

Conforme Vieira (2013):

O plano de gestão deverá descrever como ocorrerá o curso, o currículo do curso, como serão organizados os materiais didáticos, a estrutura do curso, a atuação do tutor, como será promovida a interação dos alunos e professores, delineamento do perfil dos estudantes, qual será o recurso financeiro utilizado para o curso, quantos encontros presenciais ocorrerão, acesso a bibliotecas, acesso a laboratório de informática, formação de tutores, qualidade das instalações físicas para encontros presenciais, estrutura dos polos, processos de avaliação dos alunos e a avaliação do sistema de ensino em si, para, assim, fornecer informações aos gestores de

que pontos devem ser melhorados e onde estão ocorrendo falhas. (VIEIRA, 2013, p. 18)

Após a sua implantação, é importante a existência de um planejamento para que seja dada continuidade às ações da Educação a Distância. As instituições utilizam o Plano de Desenvolvimento Institucional como o documento que direciona as ações geralmente no lapso temporal de cinco anos. As diretorias e os departamentos precisam delinear planos para que suas ações estejam em conformidade com o planejamento estratégico.

Geralmente, é nesta etapa que são realizados os projetos políticos pedagógicos dos cursos, em que são definidos o que se espera do curso em termos de formação de alunos, aspectos relacionados à interdisciplinaridade e a contextualização necessária na realização dos cursos.

Neste sentido, faz-se necessária que a proposta pedagógica a ser implementada na Educação a Distância esteja em consonância com o que a instituição desenvolve.

Encerrada a etapa do planejamento, faz-se necessário considerar a etapa seguinte, que é a organização.

3.1.2 Organização

Estabelecido o planejamento, a próxima etapa consiste em definir uma organização de esforços, recursos, ou seja, de todos os aspectos que são necessários para que os objetivos definidos no planejamento possam ser realmente alcançados.

A definição de organização deve ser vista sob dois prismas: um que segue o pressuposto de organização formal, seguindo a proposta de uma entidade social. Nesta linha, Etzioni (1980) afirma que nosso mundo é um mundo de organizações.

Uma outra acepção afirma o que termo organização é uma função administrativa juntamente com o planejamento, execução e o controle, sendo esta forma o segundo componente do processo gerencial. Nesse direcionamento, Stoner & Freeman (1992) afirmam que o termo organização está relacionado à ação de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Conforme Stoner & Freeman (1992, p. 06), “Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”. Para os autores, objetivos diferentes demandam estruturas diferentes. Vale salientar que é também nesta etapa que a estrutura organizacional é definida.

Já Robbins (2000, p. 33) entende que a organização é a “função gerencial que inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas”.

Para Masiero (2007, p. 64), organizar consiste em “reunir e coordenar os esforços humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao alcance dos objetivos”.

Já Daft (2008) define estrutura organizacional como o conjunto de tarefas formais designadas a indivíduos e departamentos ou, de outro modo, o desenho dos sistemas para garantir a efetiva coordenação entre pessoas e departamentos.

Percebe-se que os autores mostram que a organização enquanto componente do processo gerencial define como será a estrutura organizacional necessária, a divisão de tarefas e a coordenação dos esforços.

A estrutura organizacional, segundo Stoner & Freeman (1992, p. 230), é “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Ou seja, a estrutura organizacional define como as atividades devem ser realizadas.

Robbins (2000, p. 171) segue esta mesma linha de raciocínio quando afirma que a “estrutura define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”. Para o autor, no projeto da estrutura organizacional, deve-se considerar a divisão de tarefas através da especialização do trabalho; o agrupamento dos trabalhos por meio da departamentalização; a hierarquia, quando da definição da cadeia de comando; a definição do controle, com a quantidade de componentes que terão as equipes; o processo decisório, por meio da centralização e da descentralização e, por último, as regras e regulamentos, com a formalização dos processos.

No que se refere ao tamanho das equipes, Daft (2008):

Muitas vezes, o tamanho ideal das equipes de trabalho é sete, embora variações de 5 a 12 sejam normalmente associadas ao bom desempenho da equipe. Essas equipes são suficientemente grandes para aproveitar as diversas habilidades, para permitir que os membros expressem sentimentos bons e ruins, e para resolver problemas de forma atuante. Elas também são suficientemente pequenas para permitir que os membros se sintam como uma parte íntima do grupo. (DAFT, 2008, p. 455)

É interessante a forma como o autor expõe, dado que esclarece que não é adequado que os líderes na condução de suas equipes estejam com uma quantidade exacerbada de pessoas, o que pode comprometer os resultados.

Agora, se observará como se dá esta etapa do processo gerencial na Educação a Distância.

3.1.2.1 A Organização na Educação a Distância

Dentro do contexto da Educação a Distância, esta definição é muito importante porque esclarece a todos os colaboradores o papel de cada um dentro da estrutura da instituição.

Freeman (2003) sugere que a estrutura organizacional na Educação a Distância envolva os colaboradores e com uma clara hierarquia.

Rumble (2003) chama atenção para aspectos relacionados à expansão, que trazem como consequência o crescimento e a complexidade da Educação a Distância. Na visão do autor, como o número de vagas é ampliado, existe a necessidade de desenvolvimento de departamentos acadêmicos. Logo, há a necessidade da divisão do trabalho entre aqueles acadêmicos que são desenvolvedores de cursos e aqueles que serão tutores, com atribuições bem definidas. Assim, há uma maior especialização.

Moore (2008) entende que a Educação a Distância é descentralizada, dado que os atores estão dispersos geográfica e temporalmente.

É importante também salientar que os processos desenvolvidos neste cenário estejam contextualizados com a forma de trabalho da instituição de ensino, para que não sejam realizados de forma amadora.

Conforme Ribeiro, Timm e Zaro (2007):

A elaboração de programas de educação a distância para um grande número de estudantes encerra desafios relacionados às necessidades de logística, suporte de tutoria, produção de material e etc. Ao pensar-se em termos de escala, projetos com milhares de alunos, abandonam-se as experiências fragmentadas ou isoladas, ou o amadorismo (soluções improvisadas) com que muitas equipes permitem-se trabalhar, seja por trabalharem com um número reduzido de alunos ou por estarem nos primeiros estágios da EAD dentro da organização escolar, em fase de adoção de políticas de fomento e de diversidade de experiências de EAD. (RIBEIRO; TIMM; ZARO, 2007, p. 2)

Diante de vários processos existentes dentro do contexto da Educação a Distância, é fundamental organizar a estrutura de tal forma que possa atender aos alunos em uma escala maior.

A implementação da modalidade de EaD com vistas à convivência harmônica e integralmente inter-relacionada com a educação presencial exige mudança em toda a estrutura organizacional da instituição tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaço-temporais. Tudo isso precisa ser bem administrado pelos gestores da EaD em suas decisões de planejamento, organização, direção e controle dos processos... e isso não é trivial! (MILL et. al., 2012, pp. 14-15)

Conforme Santos (2015, p. 153), “a organização de um sistema de educação a distância é mais complexa que a de um sistema tradicional e presencial”. Com base na autora, quando estabelece um paralelo com a educação tradicional, fica explícito que a EaD exige mais dos gestores, dado que seus docentes e discentes estão dispersos local e temporalmente.

Desta forma, é imprescindível que a instituição defina como serão realizados os atendimentos aos estudantes, o perfil dos componentes das equipes, bem como a estrutura física para a concretização da Educação a Distância.

Ao tempo, aspectos como os polos de apoio presenciais e suas respectivas estruturas, bem como os materiais didáticos que serão utilizados, de acordo com as características do público-alvo são aspectos preponderantes para o desenvolvimento de qualquer projeto de EaD.

A etapa subsequente à organização no processo gerencial é a direção, como pode ser observada a seguir.

3.1.3 Direção

A etapa seguinte à organização no processo gerencial é a direção, liderança ou execução, que consiste na ação, ou seja, na consecução dos processos de forma a gerar os resultados definidos no planejamento.

Conforme Stoner & Freeman (1992), a execução envolve o trabalho das pessoas, contrariamente ao que ocorre nas etapas anteriores do processo gerencial, ou seja, no planejamento e na organização, que são etapas mais abstratas.

Nesta etapa, conforme Robbins (2000), faz-se necessário motivar as pessoas, dirigindo suas atividades, buscando os canais de comunicação mais adequados e solucionando os eventuais conflitos que possam surgir na execução das tarefas.

Masiero (2007) afirma que os colaboradores demandam das empresas o apoio necessário para a concretização de seus esforços, de forma que possam produzir adequadamente para a organização e para a sociedade, conforme estabelecido no planejamento.

Na visão de Daft (2008, p. 6), a terceira etapa gerencial é a que se conhece por liderança, que, segundo o autor, consiste na “função administrativa que envolve o uso da influência para motivar os funcionários a alcançarem a meta da organização”.

Já Maximiano (2011, p. 14) afirma que a execução é o “processo de realizar as atividades e consumir recursos para atingir os objetivos”. Ou seja, percebe-se que o autor defende que a execução está mais voltada para a realização de atividades planejadas, utilizando-se para tanto a colaboração das pessoas com sua energia física e mental. O autor propõe que o trabalho, de qualquer natureza, é um processo de execução.

Vale salientar que os autores também opinam no sentido de que a execução é um processo de liderança a qual a gestão precisa colocar em prática. Nesta linha, Stoner & Freeman (1992, p. 344) afirmam que a liderança gerencial consiste no “processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Robbins (2000, p. 371) também corrobora este pensamento quando afirma que a liderança é o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações,

facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Maximiano (2011, p. 14) afirma que a liderança é o “processo de trabalhar com as pessoas para assegurar a realização dos objetivos”. Na visão do autor, a liderança deve ser analisada de forma mais ampla, pois dela depende todas as demais etapas do processo gerencial. A liderança consiste em um processo de conduzir as pessoas ao alcance de um objetivo comum previamente estabelecido na etapa do planejamento.

É de fundamental importância que a execução seja bem-feita, pois é nesta etapa que os resultados são realizados e os objetivos alcançados. De nada adiantaria as etapas anteriores, ou seja, o planejamento e a organização, se a execução não for realizada.

Vale ressaltar também que as equipes têm um papel fundamental nesta etapa, pois são os colaboradores que realmente executam todas as ações necessárias para o alcance dos objetivos, especialmente em nível operacional. E para que o trabalho possa fluir de forma adequada, é essencial uma boa comunicação, pois segundo Daft (2008), ela se espalha por todas as funções administrativas.

A seguir será discutida a direção no contexto da Educação a Distância.

3.1.3.1 A Direção na Educação a Distância

A execução das ações necessárias para a concretização dos objetivos na Educação a Distância exige bastante dos gestores.

O mais importante nesta etapa é que o gestor tenha capacidade de condução das pessoas, dado que conduzirá equipes multidisciplinares, especialmente em função da complexidade da oferta de cursos na modalidade a distância.

Rumble (2003) entende que a gestão do ensino à distância precisa garantir que as operações acadêmicas devem ser tratadas rotineiramente, utilizando procedimentos padrão, com o uso de formulários e registros, que precisam ser acessíveis, preferencialmente online. Todavia, em alguns casos, estudantes terão problemas que precisam ser tratados individualmente. Assim, necessita-se de um suporte capaz de lidar com esses problemas de forma eficiente, eficaz e de forma

humanizada. Freeman (2003) caminha nesta direção quando se refere aos conhecimentos, técnicas e atitudes necessárias pelos tutores para a execução de suas tarefas.

Moore (2008) também entende que há a necessidade de os gestores liderarem o processo, mas que os executores devem apoiar as decisões dos gestores. O pensamento desse autor demonstra a importância que as equipes de execução têm na Educação a Distância, dado que são estes colaboradores que manterão contato direto com os discentes e a sociedade, proporcionando o alcance dos resultados desejados pela Instituição.

Segundo Mill et al. (2012)

O gestor da EaD precisa compreender que a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo e, também, que a natureza do processo educativo virtual (a distância) distingue-se do processo educativo presencial. (MILL et al., 2012, p. 13)

De acordo com os autores, existe uma diferenciação entre a modalidade presencial e a Educação a Distância no que se refere à execução das atividades dos cursos. Esse aspecto é essencial, posto que algumas instituições decidem que a EaD será colocada em prática de forma análoga ao que acontece com a educação tradicional. Conforme Oliveira, Santos e Souza (2013):

Dada a complexidade do tema gestão, particularmente gestão na e da EaD e, partindo do pressuposto de que o êxito de um curso ofertado nesta modalidade dependerá em grande parte do gestor destinado à condução de equipes multidisciplinares [...]. (OLIVEIRA; SANTOS; SOUZA, 2013, p. 96)

O que os autores reforçam é o fato, principalmente, de a equipe estar dispersa local e temporalmente. Desta forma, os aspectos relacionados à comunicação serão preponderantes para o sucesso na realização dos cursos.

Com base em Momo e Behr (2015), dada a flexibilidade da Educação a Distância, passa-se a exigir mais da gestão para o alcance dos resultados esperados.

A modalidade de educação a distância ao possibilitar a flexibilidade nas variáveis educacionais tempo e espaço na prática de ensino e

aprendizagem torna ainda mais evidente a necessidade da presença da gestão para tornar a execução dos cursos eficaz. (MOMO; BEHR, 2015, p. 94)

Logo, a gestão acadêmica e administrativa é fundamental para a eficácia da Educação a Distância, dado que os gestores terão condições de utilizar da melhor forma possível seus recursos e produtos/serviços.

Finalizada a etapa da direção, surge a necessidade de controlar as ações da equipe, como pode ser vista a seguir na última etapa do processo gerencial.

3.1.4 Controle

O controle é a última etapa do processo gerencial; função em que se pode constatar se realmente tudo o que fora pensado anteriormente foi realmente alcançado. As informações geradas nesta etapa são importantes para uma retroalimentação de todo o processo, o que se chama de *feedback*.

Stoner & Freeman (1992, p. 440) afirmam que “uma boa definição de controle gerencial é o processo de garantir que as atividades realizadas se conformem às atividades planejadas”. O autor quer expor desta forma que o controle inicia quando se encerra o planejamento. Desta forma, espera-se a eficácia dos processos.

Para Robbins (2000, p. 33), o controle é a “função gerencial que envolve o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e de correção de quaisquer desvios significativos”. O autor, desta forma, observa que após todas as etapas anteriores, que envolvem planejamento, estruturação e execução, precisa-se checar se os objetivos foram realmente alcançados. É nesta etapa que se verifica o desempenho alcançado pela organização, conforme reforça a seguir:

A função final desempenhada pelos gerentes é o controle. Depois que as metas são fixadas, os planos formulados, os arranjos estruturais definidos e as pessoas contratadas, treinadas e motivadas, alguma coisa ainda pode não tomar a direção correta. Para garantir que as coisas caminhem como devem, a administração precisa monitorar o desempenho da organização. O desempenho real deve ser comparado com as metas previamente fixadas. Se há qualquer divergência importante, é tarefa dos gerentes trazer a organização de volta ao seu curso. Esse processo de monitorar

comparar e corrigir constitui a função de controle. (ROBBINS, 2000, p. 33)

Masiero (2007) informa que existem três tipos de controle: o antecipado, o concorrente e a retroinformação. Conforme o autor, os controles podem ser realizados de acordo com a sua necessidade.

O controle antecipado procura prever problemas ou desvios de padrões estabelecidos e permite que ações corretivas sejam implementadas antes de sua ocorrência. O concorrente se dá enquanto uma atividade está sendo executada; e o de retroinformação, após sua execução. (MASIERO, 2007, p. 95)

De acordo com Daft (2008), os gerentes podem realizar o controle burocrático e o descentralizado.

O controle burocrático envolve o monitoramento e a influência do comportamento dos funcionários por meio do uso extensivo de regras, políticas, hierarquia de autoridade, documentação escrita, sistemas de recompensa e outros mecanismos formais. Em contraste, o controle descentralizado depende dos valores culturais, tradições, das crenças compartilhadas e da confiança para promover a conformidade com as metas organizacionais. Os gerentes operam sob a suposição de que os funcionários são confiáveis e estão dispostos a desempenhar eficazmente sem as regras extensas e supervisão rígida. (DAFT, 2008, p. 486)

O autor esclarece que o controle burocrático é mais utilizado em organizações com estrutura mais rígida ao passo que o controle descentralizado é mais evidente em organizações com perfil de equipes que atuam em tempos e locais diferentes. Para tanto, o autor define:

Nenhuma organização consegue controlar os funcionários o tempo todo, e a sua autodisciplina, o autocontrole são os que mantem fazendo seus trabalhos de acordo com os padrões. O empowement, a socialização eficaz e o treinamento contribuem para os padrões internos que proporcionam o autocontrole. (DAFT, 2008, p. 487)

Ou seja, para que seja implementado um controle descentralizado faz-se necessário empoderar as pessoas, dando-lhe oportunidades de decidir. Para tanto, é recomendável socialização e capacitação dos colaboradores.

É importante que a gestão acompanhe rotineiramente todas as etapas do processo gerencial. Isto consiste em afirmar que o planejamento pode ser adequado de acordo com as circunstâncias que forem ocorrendo, da mesma forma que todas as demais etapas do processo, de forma a tornar gestão mais flexível e atenta às demandas da sociedade.

3.1.4.1 O controle na Educação a Distância

Muito presente em sistemas de Educação a Distância, o controle é essencial no gerenciamento dos cursos EAD. Pelo fato de alunos e docentes estarem dispersos em termos de tempo e espaço, esta etapa do gerenciamento de cursos se torna fundamental.

Rumble (2003) entende que a existência de sistemas de controle adequados é um pré-requisito para uma eficiente e eficaz gestão de Educação a Distância, sendo necessária atenção a aspectos desta natureza para não sobrecarregar os gestores de topo com demasiada informação.

Uma alternativa é delegar, permitindo que os gestores estratégicos se concentrem no que é realmente importante. O maior perigo se encontra no excessivo cuidado em relação aos dados financeiros em detrimento de informações que medem o quanto a instituição está fazendo em termos de evasão e qualidade educacional.

Neste caminho, Freeman (2003) recomenda que na avaliação dos cursos sejam utilizados dados rotineiros, preferencialmente por meio de medidas estatísticas, como a percentagem de conclusão de trabalhos, a nota média de cada trabalho, percentual de participação em sessões presenciais ou online. Estas medidas devem ser representadas visualmente, por meio de gráficos ou tabelas, por exemplo, para serem comparadas e compartilhadas por todos os gestores.

Ribeiro (2008) caracteriza o controle:

Baseado no conhecimento das leis e diretrizes governamentais que guiam e controlam os programas de EAD. A correta compreensão dos mecanismos de controle possibilita aos administradores especificarem os procedimentos operacionais do processo de EAD. (RIBEIRO, 2008, p. 56)

Um dos principais problemas presentes na gestão de Educação a Distância são os mecanismos de controle. Por conta disso, estabelecer procedimentos que possam ser medidos é fundamental para uma boa gestão.

Neste sentido, Moore (2008, p. 13) entende que a gestão da Educação a Distância carece de “um subsistema que controle e avalie os resultados, de modo que intervenções sejam possíveis, quando ocorrerem falhas”. Torna-se fundamental acompanhar o alcance das metas, pois desta forma há como verificar, dentro dos prazos estabelecidos, se foram realmente alcançadas.

Considerando o contexto de Educação a Distância, o controle é fundamental, pois muitos transtornos como a entrega dos materiais didáticos ou até mesmo o início da disciplina no AVA podem ser melhor acompanhados.

O próximo capítulo desta dissertação trata sobre a qualidade no contexto da educação a distância.

4. QUALIDADE

Um dos maiores desafios presentes na gestão de cursos a distância consiste em estabelecer e manter a qualidade das ofertas. Com a competitividade mais acirrada, a sociedade espera das instituições de ensino uma formação profissional adequada aos padrões exigidos atualmente.

A preocupação com a qualidade não é algo recente, visto que desde a antiguidade já existia o pensamento voltado para ações que diferenciavam uns dos outros pela superioridade.

Os autores clássicos apontam seus pensamentos sobre a qualidade. Feigenbaum (1994) entende que a qualidade:

[...] é a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais os produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes. O propósito da maior parte das medidas da qualidade é determinar e avaliar o grau ou o nível com o qual o produto ou o serviço corresponde a essa combinação total. (FEIGENBAUM, 1994, p. 8)

Já Crosby (1994) aponta a qualidade como um investimento que traz retorno para a organização e não um custo, sendo que cada centavo investido em operações realizadas de forma correta representa dinheiro que deixa de ser perdido em alguma coisa que fora repetido. Por isso, reforça que o gerenciamento de qualidade deve envolver os colaboradores.

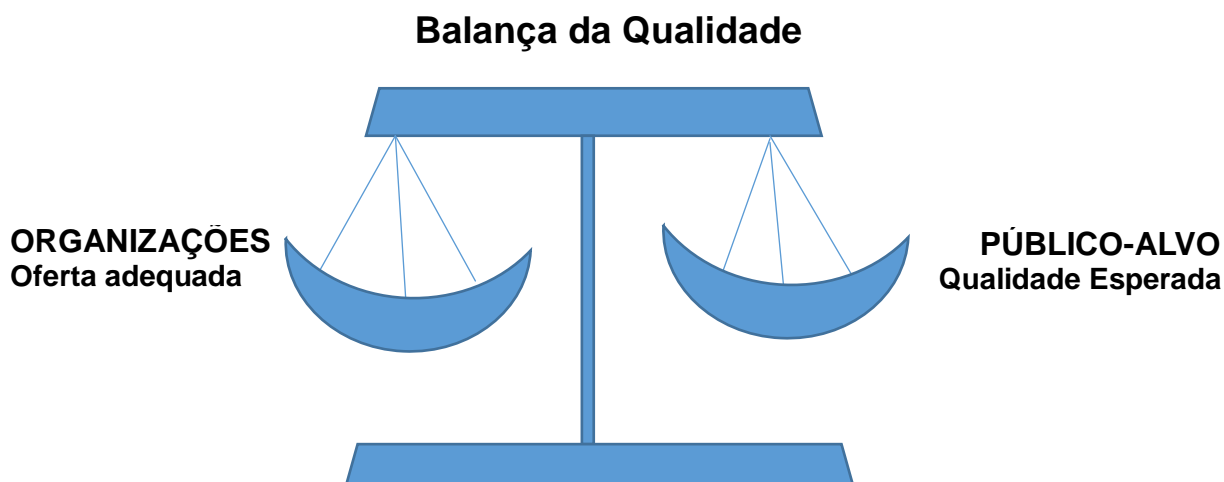
Outro clássico é Juran (1997), que traz um enfoque mais direcionado ao controle de qualidade baseado no rápido processamento de informações que assim tornam as operações mais eficientes, com menores índices de erros.

Percebe-se que os clássicos da qualidade focam bastante nos clientes, posto que são os consumidores dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Assim, o propósito de qualidade ofertado pelas organizações deve ser o de equilibrar um preço justo de produtos e serviços oferecidos com a qualidade esperada pelos consumidores, conforme pode ser mais bem observada na figura 6 abaixo.

Todavia, nem sempre a balança apresentará o equilíbrio presente na figura 6, sendo que possível ocorrer uma situação em que a qualidade ofertada pelas

organizações seja menor que qualidade esperada pelo público-alvo e vice-versa, em um contexto dinâmico.

Figura 6: Balança da qualidade



Fonte: Autoria Própria, 2016.

Para que a qualidade percebida pelos consumidores seja justa com o valor a ela atribuída, como explicitada na figura acima, faz-se necessário o envolvimento de todos na organização, como já enfatizado por Crosby (1994). Neste sentido, Spanbauer (1995) enfatiza a necessidade da participação dos colaboradores, tornando-se rotina e sendo avaliada continuamente.

Quando observada no contexto educacional, a perspectiva de qualidade é direcionada ao atendimento a padrões. Depois, deve-se enfatizar a qualidade como excelência, exposta na missão e enraizada nos processos organizacionais. Assim, a qualidade é garantida através de processos de auditoria.

Neste sentido, Araújo (2015) afirma que:

O foco da avaliação pode ser variado, em função do interesse da organização, indo desde a governança e regulamentação, a viabilidade financeira, a aprendizagem do aluno, a adaptação do desenho curricular, a avaliação da competência do professor, dentre outras. (ARAÚJO, 2015, p. 81)

Conforme a autora é importante definir como a instituição educacional enfoca a qualidade, de forma que a percepção da comunidade acadêmica seja análoga aquele valor que a organização pretende levar à sociedade, visto que,

independentemente de ser pública ou privada, as organizações atuais trazem a qualidade como essencial, com o envolvimento dos colaboradores, dado que são os grandes responsáveis pela melhoria contínua dos processos operacionais.

Agora, será abordada a qualidade na educação a distância.

4.1 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Em se tratando de qualidade na Educação a Distância, faz-se necessário considerar diversas perspectivas, pois podem ser observadas as expectativas de alunos, professores, gestores, governo e da própria sociedade.

Neste contexto, existem muitas ações no caminho da padronização e normalização da qualidade em EAD, como a *International Organisation for Standardisation* (ISO), podendo incluir também a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Em âmbito global, existem atualmente mais de vinte normas relacionadas à Educação a Distância.

Segundo Silva (2012):

É necessário ressaltar que existem entendimentos e interpretações diferenciadas mundialmente de acordo com os contextos culturais e com necessidades organizacionais ou de instituições de ensino ou, ainda, governamentais. As normas ISO buscam harmonizar essas particularidades. (SILVA, 2012, p. 39)

No Brasil, as normas NBR ISO 10015 e ABNT NBR 15419:2006 não tratam diretamente da Educação a Distância, mas fazem referência.

A Europa utiliza padrões e diretrizes para a garantia da qualidade no ensino superior, presente em *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (2015). A proposta é normatizar e orientar as instituições educacionais, tendo três dimensões: interna, externa e por parte das agências de garantia da qualidade.

Internamente, as instituições educacionais devem desenvolver políticas de qualidade que sejam públicas e que façam parte da gestão estratégica. Os gestores devem desenvolver e implementar estas políticas por meio de estruturas e processos adequados.

Externamente, a garantia da qualidade é baseada na responsabilidade das instituições para a qualidade de seus cursos. Desta forma, é necessário que a

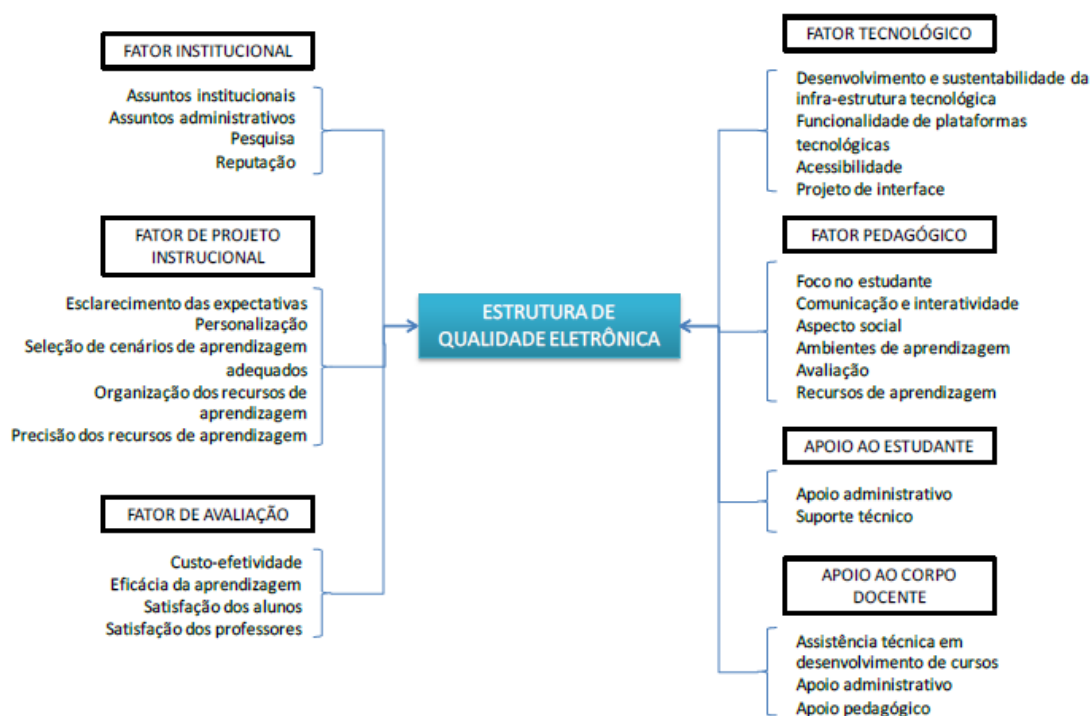
garantia da qualidade externa reconheça e apoie a responsabilidade institucional de garantia de qualidade.

A participação das agências de acreditação consiste na descrição das atividades a serem realizadas com metas e objetivos claros para todos os interessados, devendo ser autônomas e independentes.

Vale salientar que as três partes estão intrinsecamente interligadas e juntas, constituindo a base de um quadro europeu de garantia da qualidade.

Masoumi & Lindström (2012) propuseram um modelo de qualidade em Educação a Distância. A proposta apresenta sete dimensões, como pode ser observado na figura 7.

Figura 7: *Estrutura de Qualidade Eletrônica*



Fonte: Araujo (2015), adaptado de Masoumi e Lindstrom (2012, p. 27)

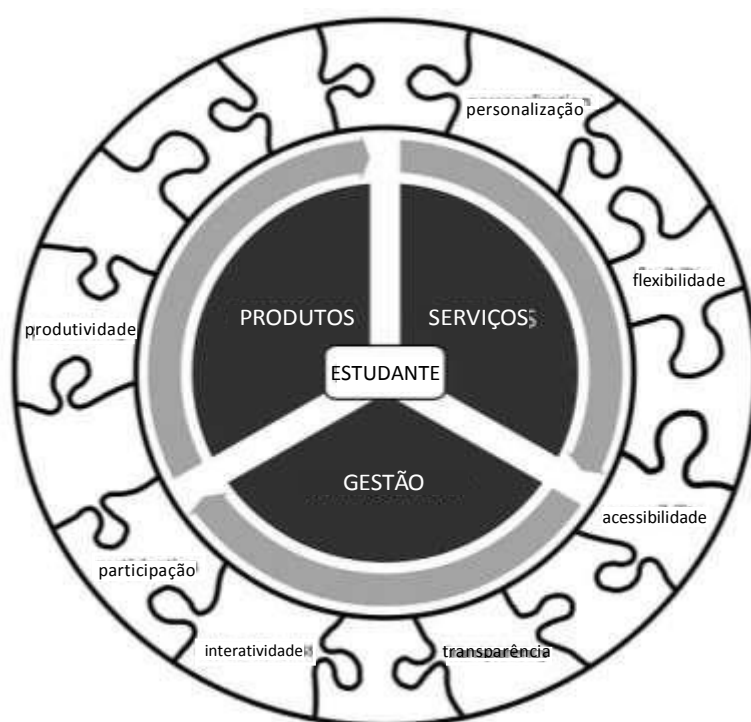
De acordo com a figura 7, o fator institucional deve considerar os aspectos institucionais e administrativos, além das ações relacionadas à pesquisa e como a sociedade enxerga a instituição; já a dimensão do projeto pedagógico deve conter as expectativas, personalização, a seleção de cenários de aprendizagem adequados, organização e precisão dos recursos de aprendizagem.

A avaliação deve considerar o custo-efetividade, os resultados alcançados com a aprendizagem e a satisfação de alunos e professores. A dimensão tecnológica abarca a infraestrutura tecnológica, acessibilidade do sistema, a interface-humano-computador e a funcionalidade das plataformas tecnológicas. O aspecto pedagógico deve considerar o estudante, a comunicação e a interatividade necessários nos cursos a distância, os aspectos sociais, os ambientes e os recursos de aprendizagem e a avaliação.

As duas últimas dimensões consideram o apoio aos estudantes, por meio de suporte administrativo e técnico; aos docentes, têm-se os suportes administrativo e pedagógico, bem como a assistência técnica em desenvolvimento de cursos.

A proposta de Ossiannilsson & Landgren (2012) é baseada em fatores críticos de sucesso, como pode ser observado na figura 8.

Figura 8: Quadro conceitual da qualidade em e-learning



Fonte: Araujo (2015), adaptado de Ossiannilsson e Landgren (2012, p. 49)

De acordo com a figura 8, o estudante é o foco do processo educacional, com uma série de produtos, serviços e uma gestão adequada para o atendimento estudantil. Deve-se considerar, de acordo com os autores, aspectos como

produtividade, participação, interatividade, transparência, acessibilidade, transparência, flexibilidade e personalização.

Ainda conforme os autores, o sucesso da Educação a Distância necessita de mudanças de uma perspectiva organizacional e pedagógica, sendo que a aprendizagem será, no futuro, reorientada ao longo de paradigmas de colaboração e *networking*. A globalização, a sustentabilidade e a aprendizagem ao longo da vida serão alguns dos principais conceitos neste processo.

O Brasil utiliza os Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância proposto pelo MEC, que será detalhado a seguir.

4.1.1 Os Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância

O Ministério da Educação, órgão responsável pela educação brasileira, percebendo a verdadeira disseminação das ofertas na modalidade de Educação a Distância, propõe os aspectos mínimos que os cursos realizados via EAD precisam dispor, para que desta forma, seja alcançada uma educação de qualidade.

Conforme os Referenciais de Educação a Distância do MEC (2007, p. 02), “as orientações contidas neste documento devem ter função indutora, não só em termos da própria concepção teórico-metodológica da educação a distância, mas também da organização de sistemas de EAD”.

Na realidade, a proposta do MEC por meio dos referenciais para Educação a Distância consiste em sistematizar padrões mínimos de qualidade para cursos na modalidade EAD, sendo que os referenciais representam uma “carta de orientações” com o propósito de nortear as ações institucionais com a finalidade de manter um padrão mínimo de qualidade para cursos a distância.

Conforme Silva, Reis e Lima (2014):

A primeira tentativa de propor ações de fiscalização para EaD ocorreu em 1998, quando foi definido o Decreto nº 2.494, no qual foi estabelecido que instituições de ensino poderiam sofrer sanções, caso não se enquadrassem em padrões de qualidade. (SILVA; REIS; LIMA, 2014, p. 04)

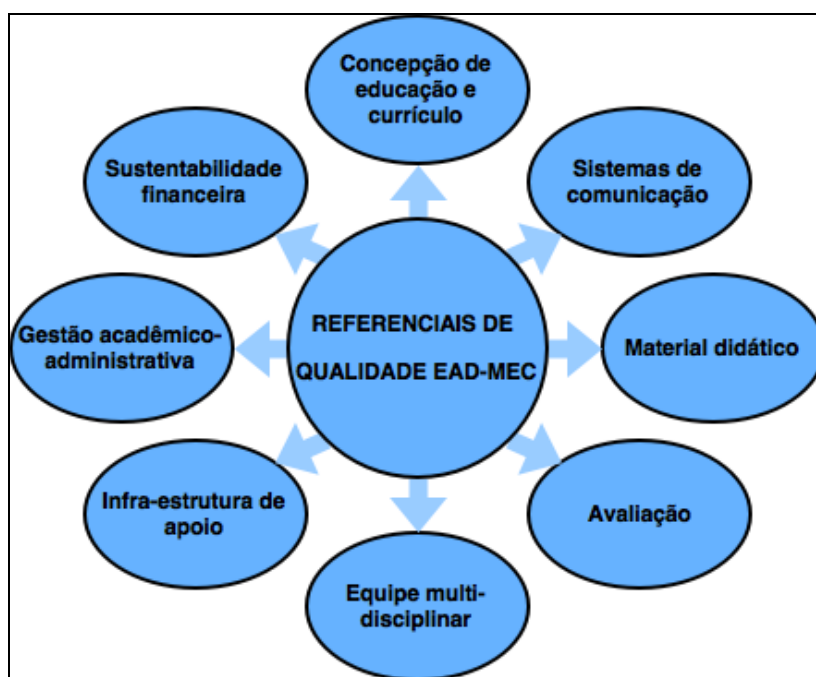
Os referenciais do MEC para Educação a Distância representam uma importante contribuição para a gestão de cursos a distância. Neste sentido, Retamal (2009, p. 22) afirma que “estes referenciais têm por objetivo orientar alunos,

professores, técnicos e gestores de instituições de ensino superior na elaboração de novos projetos, visando que seus processos e produtos alcancem um alto nível de qualidade”.

Vale salientar que não existe uma única forma de realização de ofertas de cursos a distância, mas uma diversidade que é respeitada pelo MEC por meio de seus referenciais. Conforme o MEC (2007, p. 03), “outro fator importante para o delineamento desses referenciais é o debate a respeito da conformação e consolidação de diferentes modelos de oferta de cursos a distância em curso em nosso País”. Ou seja, não existe uma única maneira de realizar os cursos a distância, mas diversas, dando a liberdade de as instituições ofertantes de inovar e propor novas formas e maneiras de realizar os cursos.

Nesta perspectiva, o MEC propõe oito aspectos que são considerados cruciais para a uma adequada gestão de cursos na modalidade de Educação a Distância. Para tanto, essas dimensões devem estar inseridas no Projeto Político Pedagógico (PPP) de um curso na modalidade a distância, conforme presente na figura 9 abaixo.

Figura 9 – Referenciais de Qualidade para Educação a Distância do MEC



Fonte: Araújo, (2015, p. 99).

Entende-se que, para uma adequada gestão de Educação a Distância, os dirigentes precisam ampliar estas referências de qualidade não apenas para os projetos políticos pedagógicos, mas como um guia orientador para a gestão de uma forma geral.

Antes de planejar qualquer proposta educacional, faz-se necessário ter em mente que o foco é o estudante, elemento central de qualquer sistema de instrução. Neste sentido, os referenciais de qualidade para a Educação a Distância do MEC (2007, p. 2) observam que o estudante é o foco do processo pedagógico.

Partindo desse pressuposto, inicia-se a primeira etapa para realização de cursos a distância, que é o Projeto Político Pedagógico, dado que é um dos aspectos mais importantes para o sucesso dos projetos educacionais, pois deve contemplar aspectos relativos à comunicação, avaliação, conteúdos e currículo.

Conforme VEIGA (2008, p. 12), “ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente”. Com base na autora, é perceptível que o PPP tem um papel fundamental para o desenvolvimento das atividades escolares, dado que define o que se espera que seja feito por todos aqueles que fazem a escola. E no contexto da Educação a Distância não é diferente.

Um aspecto importante é a autonomia pedagógica que as instituições precisam ter para o desenvolvimento de seu projeto pedagógico. Vale salientar que nem sempre é possível contar com a participação de todos *stakeholders* inerentes ao cenário escolar, situação muitas vezes causadas por barreiras à mobilização da comunidade interessada, inexperiência por parte dos gestores, excesso de centralização do sistema educacional nas mãos dos gestores ou até mesmo por um entendimento mais tecnicista ou autoritário dos gestores.

O primeiro aspecto preconizado pelos Referenciais de Qualidade é a Concepção de Educação e Currículo, como será abordado a seguir.

4.1.1.1 *Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem*

O MEC, por meios dos referenciais de qualidade para a Educação a Distância, afirma que o PPP é o documento que precisa apresentar sua opção

epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem e de perfil do estudante que deseja se formar.

O projeto político pedagógico deve apresentar claramente sua opção epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem, de perfil do estudante que deseja formar; com definição, partir dessa opção, de como se desenvolverão os processos de produção do material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação, delineando princípios e diretrizes que alicerçarão o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. (MEC, 2007, p. 08)

Definida esta concepção, parte-se para as etapas posteriores, que será o desenvolvimento do material didático, de tutoria, de comunicação, de avaliação.

Conforme Lenzi e Spanhol (2011, p. 02):

Elaborar sistemas de instrução, avaliar e acompanhar o desempenho dos alunos, atender as questões de direitos autorais e propriedade intelectual, primar pela qualidade dos objetivos de aprendizagem, preparar e planejar materiais didáticos são fatores decisivos para o bom desempenho de um projeto de curso a distância. (LENZI; SPANHOL, 2011, p. 02)

Percebe-se que são vários os requisitos para a consecução de um curso de Educação a Distância. Assim, a inovação trazida pela tecnologia utilizada na EaD deve estar amparada em uma proposta de aprendizagem que proporcione aos aprendizes a chance de interagir, de compartilhar projetos com colegas de sala e tutores para desta forma construir o conhecimento com consequência de um processamento, da interpretação e da compreensão da informação.

É relevante salientar, ainda, a importância de que o projeto pedagógico do curso preveja, quando necessário, um módulo introdutório que leve ao domínio de conhecimentos e habilidades básicos, referentes à tecnologia utilizada e/ou ao conteúdo programático do curso.

Por isso, é tão importante a definição de concepção educacional e curricular, pois é a partir deste referencial que se pode direcionar os demais aspectos a serem tratados pela proposta de Educação a Distância a ser colocada em prática pela Instituição.

[...] os referenciais de qualidade em que o primeiro ponto abordado é a concepção de educação e currículo no processo de ensino e

aprendizagem, em que o projeto político pedagógico deve apresentar sua escolha epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem, de perfil do estudante. A partir dessas escolhas são desenvolvidos os processos de produção do material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação, delineando princípios e diretrizes que alicerçarão o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. (ARAÚJO, 2015, pp. 99-100)

Conforme a autora, percebe-se que a proposta pedagógica deve estar muito clara, dado que uma falha nesta etapa pode ser prejudicial aos demais aspectos, tais como material didático e sistemáticas de avaliação, especialmente na Educação a Distância, dado que é a partir da proposta educacional que se desenvolve todas as demais etapas necessárias para a realização do curso.

Na concepção de educação e currículo, Masoumi & Lindström (2012) e Ossiannilsson & Landgren (2012) observam que o projeto pedagógico do curso deve ser construído com foco no aluno, de forma a proporcionar a socialização e aculturação dos estudantes. Desse modo, deve ser dada a oportunidade para que os estudantes compartilhem recursos de aprendizagem, independentemente de tempo, espaço e lugar, bem como atendam àqueles que apresentam necessidades específicas.

Entende-se, com isso, que é uma tarefa da escola a construção, execução e avaliação do projeto político-pedagógico, indo além do âmbito de meras relações interpessoais, para tornar-se, conforme Marques (1990, p. 22), “realisticamente situada nas estruturas e funções específicas da escola, nos recursos e limites que o singularizam, envolvendo ações continuada em prazos distintos”.

Dentro desta perspectiva de educação e currículo preconizada no contexto escolar, o currículo é um componente fundamental. Com base em Veiga (2002, p. 07), “o currículo implica, necessariamente, a interação entre sujeitos que têm um mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente”.

De acordo com a autora, a proposta curricular a ser desenvolvida no curso precisa ser fruto de uma discussão, caracterizando-se como uma edificação social dos saberes, tendo como fundamento as condições para sua efetivação, através da transferência de conhecimentos desenvolvidos ao longo do tempo.

Destarte, o currículo deve estabelecer como será a evolução do aluno no decorrer do tempo, estabelecendo as exigências necessárias para que o estudante possa progredir academicamente. Nesta linha, Sacristán (2013) afirma que

[...] o currículo determina que conteúdos serão abordados e, ao estabelecer níveis e tipos de exigências para os graus sucessivos, ordena o tempo escolar, proporcionando os elementos daquilo que entenderemos como desenvolvimento escolar e daquilo em que consiste o progresso dos sujeitos durante a escolaridade. (SACRISTÁN, 2013, p. 18)

Ainda conforme o autor, o ano ou grau funciona como regulador dos conteúdos durante o período do processo de ensino e aprendizagem.

Araújo (2015) lembra que o projeto pedagógico deve contemplar a interdisciplinaridade de forma contextualizada. Conforme Leis (2005, p. 09), a “interdisciplinaridade pode ser definida como um ponto de cruzamento entre atividades (disciplinares e interdisciplinares) com lógicas diferentes”.

Este aspecto é importante pelo fato de que as disciplinas precisam estabelecer um elo, de tal forma que os conteúdos sejam trabalhados de forma harmônica.

Tão importante quanto a concepção de educação e currículo é a definição dos sistemas de informação que serão utilizados no curso.

4.1.1.2 Sistemas de comunicação

Esta dimensão propõe o uso de tecnologias para mediar os processos de ensino-aprendizagem, considerando que docentes e discentes estão dispersos temporal e geograficamente.

Conforme Araújo (2015, p. 128), “o uso das tecnologias de comunicação e integração vem desempenhando papel fundamental no processo de ensino-aprendizagem na educação a distância”. Pelas palavras da autora, é praticamente inconcebível promover a EAD sem o uso das tecnologias.

Segundo Ribeiro (2008, p. 44), “o e-Learning consiste da aquisição e uso de conhecimento distribuído e facilitado por meios eletrônicos”. Desta forma, a aprendizagem passa a depender de computadores ligados em rede.

Como uma evolução do *e-Learning*, surge o *m-Learning*, que se refere ao *e-Learning* desenvolvido por meio de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*, configurando-se como um encontro entre a computação móvel e o *e-Learning*.

Desta forma, a EaD caminha em direção a uma evolução conceitual ainda maior, assinalada nos eventos que começam a abordar a computação ubíqua e a *u-Learning (ubiquitous learning)*. O *u-Learning* estaria na região de convergência entre o *e-Learning* e o *m-Learning*.

Para tanto, é importante que estas tecnologias proporcionem as condições em relação à comunicação que é estabelecida no processo educacional. De acordo com Teperino et al. (2006), para garantir a qualidade de um curso a distância, é preciso dar atenção especial ao processo de comunicação entre os professores e os estudantes, entre os próprios estudantes ou, também, entre os estudantes e a equipe de gestão.

É fundamental que, em um processo educacional, especificamente na EaD, um sistema de comunicação eficiente contribua para evitar o isolamento dos alunos e para auxiliar na manutenção da motivação para aprender. A popularização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) trouxe a possibilidade de inserção de estudantes de diversas regiões do país, especialmente, dos residentes dos rincões mais distantes.

Segundo o MEC (2007):

O desenvolvimento da educação a distância em todo o mundo está associado à popularização e democratização do acesso às tecnologias de informação e de comunicação. No entanto, o uso inovador da tecnologia aplicada à educação deve estar apoiado em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes efetiva interação no processo de ensino-aprendizagem, comunicação no sistema com garantia de oportunidades para o desenvolvimento de projetos compartilhados e o reconhecimento e respeito em relação às diferentes culturas e de construir o conhecimento. (MEC, 2007, p. 10)

A Educação a Distância propõe uma aprendizagem de forma colaborativa, de modo que as pessoas possam aprender umas com as outras, e com o uso das TICs as barreiras temporais e geográficas são rompidas, devendo embasar o processo educacional de forma a oportunizar e estimular estudantes e docentes nas práticas de interação e interatividade bem como para o desenvolvimento de projetos compartilhados.

É importante reforçar que as TICs voltadas para a Educação a Distância devem permitir ao estudante resolver, de forma simples e rápida, todas as demandas relacionadas ao conteúdo e ao material didático.

A comunicação na Educação a Distância pode ser realizada de forma síncrona, que ocorre em tempo real, e assíncrona, que não ocorre ao mesmo tempo, como o e-mail. Conforme Freeman (2003, p. 35), a “comunicação síncrona – como seja o uso do telefone para manter o contato estudante—tutor; comunicação assíncrona entre estudantes e tutores, como seja através do e-mail e das conferências por computador”.

Para que a comunicação seja realizada na Educação a Distância, utiliza-se atualmente dos chamados Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). O *Learning Management System* ou sistema de gerenciamento de aprendizagem consiste em um software que automatiza o gerenciamento dos cursos, através de ações administrativas e dados sobre usuários e cursos.

Nesta mesma linha, Silva (2013, p. 92) afirma que os AVAs “são softwares que, disponibilizados na internet, agregam ferramentas para criação, a tutoria e a gestão de atividades que normalmente se apresentam na forma de cursos”.

O Ambiente Virtual de Aprendizagem é a plataforma disponibilizada para que os aprendizes possam desenvolver suas atividades acadêmicas de forma colaborativa. Trata-se de um software, que possibilita o trabalho colaborativo entre os participantes, além de ser usada como instrumento de apoio à aprendizagem. Esse ambiente contém recursos e ferramentas, que tornam mais simples as chances de interação e construção do conhecimento.

Nesse contexto, trazem-se as ferramentas, como os fóruns, as tarefas, os chats, as videotecas, as bibliotecas, os glossários, as lições etc. O seu uso não requer nenhum requisito, sendo necessários apenas os conhecimentos básicos de acesso à internet, como exemplo, envio de arquivos e mensagens por meio eletrônico (e-mail). Assim, a comunicação se fundamenta em tarefas simples, que evoluem com o transcorrer dos conteúdos e das atividades propostas, possibilitando uma aprendizagem mais dinâmica, eficiente e produtiva.

Na escolha do AVA, é importante considerar aqueles que proporcionem flexibilidade, ou seja, “que permitam a inserção de objetos de aprendizagem baseados em mídias diversas e links diretos para softwares específicos ou endereços de internet” (RIBEIRO, 2008, p. 37). Este aspecto é importante, pois o AVA precisa funcionar com os materiais didáticos digitais que serão disponibilizados aos estudantes.

Além disso, há outras variáveis envolvidas, como custo, e as necessidades do público-alvo, conforme explicita Ribeiro (2008):

Compreender a diversificação das possibilidades tecnológicas é parte do problema do planejador dos cursos à distância, uma vez que cada uma delas tem especificidades de custos, objetivos, potencialidades de acesso e necessidades de domínio das linguagens mais adequadas para nelas dispor o conteúdo a ser ensinado e aprendido. (RIBEIRO, 2008, p. 44)

Ainda com base em Ribeiro (2008), outro ponto observado pelo autor é a relação pedagógica que o AVA deve proporcionar na:

[...] elaboração de estratégias pedagógicas que explorem adequadamente o AVA ou LMS adotado, principalmente no que se refere a construção de e-competências e a aprender a aprender, incentivando a busca de informações científicas e tecnológicas, análise de cases, leitura e interpretação de indicadores e variáveis diversas, muitas atualizadas on-line em sites especializados. (RIBEIRO, 2008, p. 37).

A reflexão do autor é importante porque na Educação a Distância todos os aspectos relacionados aos aprendentes devem estar correlacionados, daí a importância de o PPP trazer esta definição de forma clara.

Para Moore (2007, p. 19), mecanismos de feedback e avaliação são vitais, porque, se alguma parte do sistema tiver uma falha, todo o sistema ficará prejudicado. Em decorrência disso, problemas potenciais têm de ser identificados antes que ocorra alguma falha. Desta forma, o sistema necessita funcionar de forma adequada, cabendo à gestão da EAD um adequado acompanhamento.

Além dos sistemas de informação, é fundamental que a gestão da educação a distância defina as diretrizes dos materiais didáticos utilizados.

4.1.1.3 Material didático

Um dos aspectos fundamentais para qualquer projeto de Educação a Distância é o material didático, pois é com ele que o aluno manterá contato constantemente.

No âmbito da educação profissional e tecnológica, tem-se os referenciais para elaboração de material didático para EaD, com o propósito de orientar as instituições nesta atividade.

O planejamento, implantação e desenvolvimento de cursos na modalidade a distância têm demonstrado ser uma tarefa surpreendente que, em tese, nunca se esgota, pois há sempre uma possibilidade de reformulação de conteúdos catalisadores de conhecimentos que potencializem uma aprendizagem autônoma associada à experiência. Portanto, a produção de material didático para EaD deve tornar-se uma construção coletiva e uma obra aberta, num processo educativo sistemático, organizado e continuado, usando ferramentas de comunicação na mediação entre professor e aluno. (BRASIL, 2007, p. 02)

Os materiais didáticos utilizados em Educação a Distância não podem ser utilizados da mesma forma como o são na modalidade tradicional, visto que é preciso esclarecer como esse material é produzido e distribuído no âmbito da instituição. Conforme Lima e Santos (2012),

a produção de materiais é tarefa complexa que requer monitoramento em todas as fases do processo. Desde o início da produção até sua finalização, pois um material passa por diversas etapas que precisam ser concluídas em prazos determinados e em conformidade com parâmetros pré-estabelecidos. (LIMA; SANTOS, 2012, p. 02)

Com base nos Referenciais de Qualidade do MEC (2007),

O Material Didático, tanto do ponto de vista da abordagem do conteúdo, quanto da forma, deve estar concebido de acordo com os princípios epistemológicos, metodológicos e políticos explicitados no projeto pedagógico, de modo a facilitar a construção do conhecimento e mediar a interlocução entre estudante e professor, devendo passar por rigoroso processo de avaliação prévia (pré-testagem), com o objetivo de identificar necessidades de ajustes, visando o seu aperfeiçoamento. (BRASIL, 2007, p. 13)

Existem diversos tipos de materiais didáticos. Conforme Carlini e Tarcia (2010), constituem materiais didáticos as mídias educativas, os textos impressos, os objetos de aprendizagem (OA) e os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA).

Nesta mesma linha, Retamal (2009) afirma que:

[...] o projeto pedagógico do curso deve especificar claramente a configuração do material didático que será utilizado. Em particular, deve especificar a equipe multidisciplinar responsável por esta tarefa: os professores responsáveis por cada conteúdo de cada disciplina, bem como os demais profissionais nas áreas de educação e técnica tais como: webdesigners, desenhistas gráficos, equipe de revisores, equipe de vídeo, dentre outros. (RETAMAL, 2009, p. 51)

Os referenciais de qualidade para educação profissional preconizam sobre os materiais didáticos:

Cada mídia tem sua especificidade e pode contribuir para se atingir determinados níveis de aprendizagem com maior ou menor grau de facilidade. Portanto, cada uma tem vantagens e limitações. O professor, pois, precisa ter claro quais são as possibilidades apresentadas pelas diversas mídias para, juntamente com equipes técnicas e gestores envolvidos no planejamento e implementação de cursos em EaD, definir por quais desses meios prefere veicular determinado conteúdo. (MEC, 2007, p. 06)

O material didático deve atender a distintas formas de concepção, linguagem, produção, estudo e controle de tempo, não devendo se limitar apenas ao livro, seja impresso ou digital, mas também a outras formas de levar a informação aos discentes, seja através de CD-Rom, DVD-Rom, pen drives, computação nas nuvens, páginas WEB, vídeos, videoconferências, web conferências, programas de TV, via rádio, objetos de aprendizagem e outros, para uso a distância.

De nada adianta que todas estas mídias sejam utilizadas como forma de utilização de material didático se estas não estiverem integradas, pois pode gerar muita confusão na cabeça dos alunos. O importante é que todas estas mídias sejam planejadas na perspectiva de uso coletivo, proporcionando interação entre os diversos atores, voltadas para construção do conhecimento.

O livro didático é a mídia mais amplamente utilizada para promoção do desenvolvimento dos mais diversos programas de EAD. Desta forma, o livro funciona como um elemento de comunicação importante para facilitar o processo educacional. Conforme Carvalho e Ivanoff (2010), ao escrever um livro, há produção de informação.

Na EaD, o livro tem um papel fundamental, pois traz a informação básica para que os aprendizes possam ter a base teórica necessária, para daí buscar outras fontes de informação no processo de aprender.

Conforme Preti (2010):

[...] o livro didático contém a informação básica, fundamental, a ser aprendida pelo estudante. Por isso é nomeado de texto-base, que serve de ponto de partida para a formação do estudante. Nele, não se pretende esgotar o assunto. O autor, então, indicará ao estudante a leitura e o estudo de outros textos, alguns obrigatórios (como os textos-fonte), outros complementares ou opcionais (livros, artigos, filmes). (PRETI, 2010, p. 20)

Desde o princípio da Educação a Distância, a mídia impressa já era utilizada. Nos primórdios, os textos no formato impresso eram enviados por correspondência, de forma que os aprendizes desenvolviam suas atividades e as enviavam de volta à instituição promotora do curso.

O fato é que o livro se tornou o elemento central das disciplinas desenvolvidas no âmbito de cursos ofertados na modalidade de Educação a Distância, sendo que todos os outros materiais utilizados funcionam como uma espécie de complemento. Moore (2007), afirma que:

[...] o texto é, sem margem de dúvida, a mídia mais comum empregada na educação a distância e, apesar do crescimento da comunicação on-line que usa texto, a maioria dos textos ainda é veiculada na forma impressa. O texto impresso assume várias formas, incluindo livros didáticos, livros que reproduzem artigos ou capítulos, manuais, anotações de aula e guias de estudo. (MOORE, 2007, p. 78)

O fato de qualquer adulto conseguir utilizar o material didático impresso resulta em uma demanda crescente para utilização desta mídia educacional, especialmente no Brasil, em que nos rincões mais distantes ainda persistem problemas de infraestrutura, como energia elétrica e acesso à internet.

O livro digital em formato hipertextual contém texto base, textos complementares, ilustrações, links, glossário, referência bibliográfica, questões para reflexão, atividades aplicadas e vídeos. Esse material é disponibilizado aos estudantes tanto no ambiente virtual em formato digital quanto em versão para impressão.

Neste sentido, o MEC (2007) recomenda que os materiais sejam produzidos dentro da realidade do público-alvo, sempre de acordo com a proposta pedagógica presente no PPP.

Em consonância com o projeto pedagógico do curso, o material didático, deve desenvolver habilidades e competências específicas, recorrendo a um conjunto de mídias compatível com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo. (MEC, 2007, p. 13)

Soma-se a isso também o fato de muitos polos de Educação a Distância ainda não ofertarem a estrutura adequada para o desenvolvimento acadêmico adequado para os aprendizes.

Entretanto, temos nos deparado com uma realidade na qual, muitas vezes, os alunos da EAD não dispõem de suporte tecnológico, principalmente um computador conectado à *Internet* para desenvolver suas atividades acadêmicas ficando a mercê dos centros de apoio presencial disponibilizados no polo da sua região geográfica que, em algumas situações, funcionam de modo precário. (ARAUJO, 2011, p. 03)

Desta forma, compete ao livro a missão de funcionar como apoio para que os estudantes possam desenvolver uma aprendizagem adequada em um cenário em que a tecnologia já não é mais a adequada.

Vale salientar que o livro deve seguir as diretrizes já estabelecidas nos projetos políticos pedagógicos da instituição e do curso.

Assim esta produção precisa estar vinculada a uma visão de educação, um projeto político pedagógico bem delimitado dentro de uma perspectiva sócio – construtivista. Percebe-se, contudo, que pensar a EAD dentro desta proposta necessita-se mudar uma série de questões, sobretudo no que se refere à interação, ou seja, precisa-se ainda encontrar materiais que possibilitem a interação. (COSTA; AURELIANO; FRANCISCO, 2010, p. 14)

No desenvolvimento do material didático, é preciso considerar quais atividades serão desenvolvidas pelos estudantes, bem como a diversidade do público-alvo que utilizará este material produzido.

As atividades são muito importantes para chamar a atenção do aluno, com um texto preparado com exercícios desafiadores, voltado para uma realidade próxima dos aprendentes. Conforme Moore (2007), os avanços futuros na teoria da educação a distância precisam ser baseados empiricamente em vez de serem exercícios filosóficos ou ideológicos. Ou seja, com base no renomado autor, parte-se

do pressuposto de que as atividades devem ter um enfoque prático, para que o aluno se sinta realmente desafiado.

A Educação a Distância preconiza que a aprendizagem se dá em ambientes distintos de uma sala de aula tradicional. O aluno poderá estar a quilômetros de distância do polo e mesmo assim estará estudando e ampliando seus conhecimentos. Entende-se, desta forma, que os alunos desenvolvem uma aprendizagem autônoma, dado que em EaD tem-se o aprendiz como o centro do processo de ensino-aprendizagem.

O conceito de aprendizagem autônoma sinaliza para a urgente necessidade de superar a visão de aluno como mero expectador e potencializar o processo de aprendizagem numa dimensão de auto-direção e autodeterminação cabendo, pois, às instituições formadoras ensinar a aprender e formar o aprendente autônomo para que continue aprendendo ao longo da vida. (ARAUJO, 2011, p. 04)

Considerando que o aprendiz na EaD desenvolve seus conhecimentos de forma autônoma, o livro precisa ser produzido de forma dialógica, ou seja, preparado de tal maneira que o leitor possa compreender o texto como se fosse uma conversa com o professor autor de forma bem interativa.

Neste sentido, para Araujo (2011), a interação face a face ou mediatizada pode ser realizada por algum veículo técnico de comunicação como o material instrucional impresso, por exemplo. Ou seja, a autora propõe que o livro é uma mídia útil para proporcionar um diálogo entre professor e aluno, independentemente da distância geográfica.

Apesar de o livro ter uma grande importância no contexto da Educação a Distância, é impraticável nos dias de hoje desenvolver cursos na modalidade EaD somente com o uso de livros. Por este motivo, utilizam-se outros materiais que possam conjuntamente ser utilizados dentro do processo educacional.

O uso dos vídeos na Educação a Distância tem se popularizado bastante nos últimos anos. Isso se justifica pelo fato de os vídeos serem uma alternativa de aprendizagem baseada em recursos visuais, o que torna a aprendizagem mais atrativa.

Em virtude de sua capacidade para mostrar pessoas interagindo, o vídeo é uma boa mídia para o ensino de aptidões interpessoais e para o ensino de qualquer tipo de procedimento, pois consegue

mostrar a seqüência de ações envolvidas; pode mostrar closes, movimento lento ou acelerado, perspectivas múltiplas, e assim por diante. (MOORE, 2007, p. 82)

Com base no autor, o vídeo oportuniza ao aluno rever várias vezes a mesma cena, envolvendo uma série de aptidões, como a imagem, a fala e os movimentos, o que pode motivar ainda mais o processo de ensino-aprendizagem.

Conforme Silva (2013, p. 38), o uso de diferentes tecnologias dá liberdade para que os alunos acessem os materiais de estudo e as ferramentas de comunicação da forma mais conveniente possível. Percebe-se, na fala do autor, que é primordial uma diversificação de materiais didáticos à disposição dos estudantes, visto que aumenta as chances de interesse e aprendizagem discente.

Bandeira (2009) afirma que:

Esse recurso pode ser utilizado para ilustrar os conteúdos trabalhados, permitindo ao aluno visualizar situações, experiências e representações de realidades não observáveis. Auxilia no estabelecimento de relações com a cultura e a realidade do aluno e é um recurso para fazer a síntese de conteúdos. (BANDEIRA, 2009, p. 405)

O material didático audiovisual na Educação a Distância, como vídeo, vídeo-aula, videoconferência, entre outros, possibilita a utilização de sons e imagens, instigando o estudante a vivenciar situações que envolvem relações, processos, conceitos e princípios.

Conforme Oliveira e Stadler (2014):

O vídeo é um recurso midiático com grande potencial de estímulo sensorial, pois possibilita a associação de elementos visuais, sonoros e interativos com o objetivo de transmitir, de forma eficiente, uma mensagem, estimulando o processo cognitivo dos usuários. (OLIVEIRA; STADLER, 2014, p. 02)

Por isso, o interesse crescente dos estudantes da Educação a Distância pelo uso dos vídeos no processo educacional. Segundo o Censo ABED (2014), o segundo material didático mais utilizado pelas instituições educacionais foi o vídeo, o que reforça ainda mais a sua expansão, ficando atrás somente dos livros eletrônicos, os e-books, ou outros textos digitais, tais como artigos, apostilas e capítulos de livros.

A próxima dimensão a ser detalhada pelos Referenciais de Qualidade é a avaliação.

4.1.1.4 Avaliação

Em todo o processo educacional, a avaliação é um dos aspectos fundamentais, dado que através dela se pode verificar se o que fora planejado está sendo devidamente executado.

Moore (2007, p. 130) afirma que “na educação a distância, pelo fato de o aluno estar distante do instrutor e de este normalmente estar longe da entidade administrativa, o sucesso de toda a iniciativa depende de um sistema eficaz de monitoramento e avaliação”. Percebe-se na fala do autor que o controle se torna fundamental para o sucesso das iniciativas de Educação a Distância.

Ribeiro (2008, p. 81) também segue nesta mesma linha de raciocínio. Para ele, “o problema central consiste nos mecanismos de controle sobre o sistema. O gestor precisa de ferramentas que o auxiliem a gerir as atividades da equipe e acompanhar o andamento das atividades no curso”.

A avaliação deve ser analisada sob dois prismas no contexto educacional. Faz-se necessário considerar a avaliação discente e a avaliação institucional.

Do ponto de vista da avaliação discente, a instituição educacional necessita determinar a sistemática de avaliação de forma a levar o estudante a níveis intelectuais superiores. O aluno será avaliado constantemente para que se verifique se o processo de ensino e aprendizagem está adequado.

A proposta de avaliação de aprendizagem “deve ajudar o estudante a desenvolver graus mais complexos de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos” (MEC, 2007, p. 7). Desta forma, a avaliação é um processo contínuo que proporciona ao estudante checar rotineiramente a sua evolução acadêmica de forma ativa na construção do seu conhecimento.

Vale salientar que o Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, enfatiza como obrigatória as avaliações presenciais sobre todas as demais formas de avaliação. Outro fato importante é que os momentos presenciais, quando obrigatórios, devem ser definidos de forma clara e informados aos alunos previamente.

Freeman (2003, p. 158) enfatiza dois tipos de avaliação: a formativa e a somativa. A avaliação formativa está relacionada às atividades destinadas a motivação, melhoria de compreensão e deve proporcionar aos alunos uma indicação da sua progressão, podendo ser observado nos *feedbacks* proporcionados por professores e tutores, mostrando ao estudante a direção correta a ser seguida. Já na avaliação somativa tem-se o registro do aproveitamento dos estudantes, podendo ser observado por meio de provas presenciais e atividades online, como fóruns e chats.

É fundamental no contexto da Educação a Distância o acompanhamento discente. Freeman (2003) reforça esse ponto de vista quando expõe a necessidade de acompanhamento para que os gestores possam decidir a necessidade de intervenção em um curso. Ainda conforme o autor, algumas medidas podem ser utilizadas, como: número de tutoriais assistidos; nível de participação em discussões online; frequência nos encontros presenciais; número de trabalhos concluídos; nota média em cada trabalho; tendência das notas; horas de trabalho dos estudantes; e comentários dos estudantes.

Percebe-se que são utilizadas avaliações qualitativas e quantitativas para aferição do desempenho dos estudantes por meio de atividades realizadas presencialmente ou online.

As atividades online consistem em exercícios que avaliam a aprendizagem dos conhecimentos vistos em cada disciplina, permitindo ao aluno aplicar os conceitos ensinados pelo professor em situações práticas. Para cada disciplina, são previstas uma série de atividades, sendo que cada uma utilizará as ferramentas disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem com diferentes níveis de dificuldade, sendo realizadas conforme calendário acadêmico.

As atividades presenciais serão realizadas nos polos de apoio presencial, que consistem em pesquisas de campo, seminários, realização de exercícios, estudos de caso, dentre outros. Estas atividades são acompanhadas e orientadas pela tutoria para o adequado desenvolvimento das atividades.

No que se refere à avaliação institucional, esta deve ser realizada para acompanhamento de um foco genérico, envolvendo os mais diversos atores: estudantes, professores, tutores e quadro técnico-administrativo, sendo a avaliação institucional uma exigência legal.

A avaliação institucional tem dois objetivos básicos, conforme Belloni (1999):

Primeiro a avaliação institucional, [...] deve promover uma autoconsciência da instituição. Segundo, [...] A avaliação adquire importância na medida em que permite aos indivíduos envolvidos conhecerem as limitações com as quais trabalham como sugere um marco de identificação com os ideais buscados [...]. (BELLONI, 1999, p. 38)

A autora reforça um aspecto importante, que é o autoconhecimento necessário para que a instituição educacional possa se desenvolver, oportunizando enxergar seus pontos fortes e fracos numa perspectiva mais ampla.

Segundo o MEC (2007, p. 17), “as instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, incluindo ouvidoria, que produzam efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico”. Na prática, o MEC espera que as instituições possam dar voz a todos os atores do processo educacional.

Ao tempo, as instituições de ensino devem se beneficiar desta avaliação, especialmente do instrumento de auto avaliação, que deve ser desenvolvido com a participação dos atores envolvidos no processo educacional, tendo como embasamento a emancipação e a democracia.

É importante salientar que Luz (2015, p. 36) afirma que a avaliação institucional é aquela voltada para a obtenção de informações que subsidiem a mensuração da qualidade do ensino, nas instituições educacionais, bem como promover mudanças qualitativas a partir de seus resultados. Desta forma, a avaliação institucional colabora com o desenvolvimento da instituição, apontando as falhas e como estas devem ser corrigidas.

Conforme Araujo (2015), três são as dimensões avaliadas: a organização didático-pedagógica, o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas.

Vale ressaltar que o MEC (2007) propõe aquilo que chama de meta-avaliação, que consiste em examinar criticamente as avaliações realizadas na instituição.

Neste contexto, Perez (2014) afirma:

Sendo as avaliações institucionais um dos principais eixos norteadores da gestão, método de controle e de organização das ações dos gestores escolares, o entendimento de como ela é

realizado e a importância que a mesma possui na gestão escolar se torna tão importante quanto necessário. Neste sentido, conhecer este sistema a partir de sua objetividade e dos resultados evidenciados para a tomada de decisão gerencial nos levam a refletir sobre a necessidade de se avaliar o próprio sistema. Ou seja: meta-avaliar. A meta-avaliação se configura como um mecanismo de avaliação das próprias avaliações. (PEREZ, 2014, p. 19)

A meta-avaliação traz uma importante colaboração, que é de aperfeiçoar constantemente o processo de avaliação no intuito de aperfeiçoamento contínuo.

No âmbito da Rede e-Tec Brasil, foi desenvolvido o chamado Sistema de Acompanhamento e Avaliação dos Cursos Técnicos da Rede e-Tec Brasil (SAAS), que consiste em uma forma de avaliar como os cursos estão sendo realizados com o apoio de tecnologia de informação e comunicação.

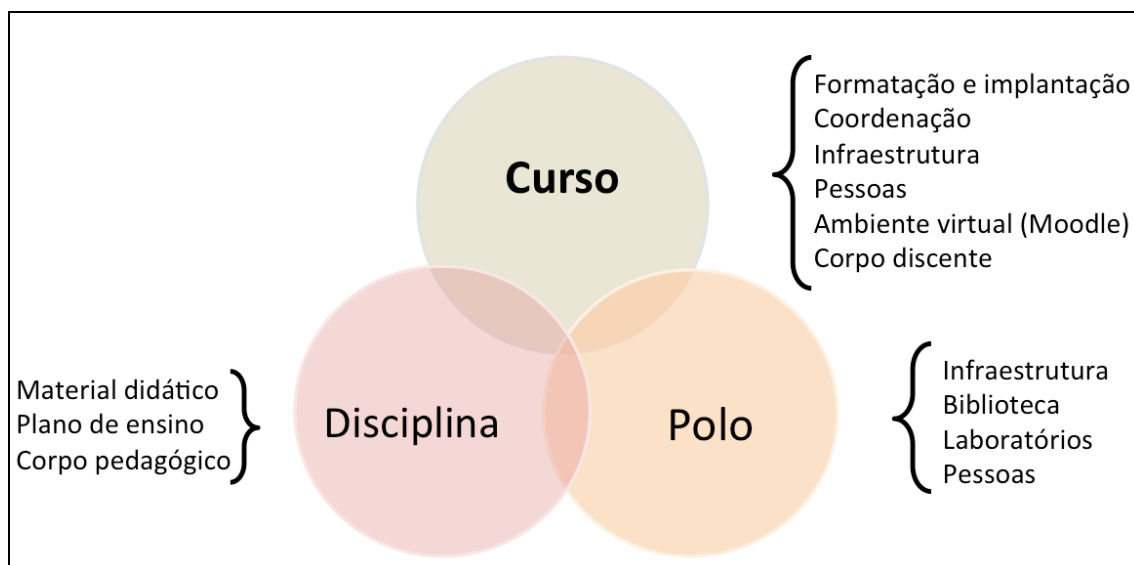
São pressupostos que o SAAS busca atender:

Levantar potencialidades e fragilidades dos cursos e do processo de ensino-aprendizagem; Proporcionar avaliação contínua; Ter agilidade para enfrentar eventuais problemas o mais precocemente possível; Abranger um grande conjunto de instituições e cursos EaD; Permitir a participação de todos os atores envolvidos no curso: coordenadores, professores, tutores e estudantes; Possibilitar o acesso aos resultados avaliativos por todos os atores; fornecer informações para subsidiar a coordenação geral para apoiar a gestão dos cursos na busca de melhorias contínuas; fornecer informações para que as instituições tenham uma visão prévia da sua situação frente aos critérios adotados nas avaliações regulatórias de cursos. (SAAS, 2016, pág. 08)

Percebe-se que o SAAS contempla diversos aspectos relacionados à avaliação dos cursos, envolvendo os mais diversos atores presentes no processo. Logo, a avaliação deixa de ser temporária e torna-se um processo perene de acompanhamento das condições gerais de ofertas de cursos, trazendo aos gestores a oportunidade de se antecipar e realizar ações que eliminem o surgimento ou adensamento de problemas, através de um mecanismo de retorno sobre o resultado destas intervenções.

A figura 10 abaixo apresenta as dimensões avaliativas trabalhadas pelo SAAS: o curso, a disciplina e o polo.

Figura 10: Dimensões avaliativas



Fonte: SAAS, 2016, p. 09.

O SAAS consiste em desdobrar cada uma das dimensões em tópicos para flexibilizar e acatar aos interesses e necessidades dos gestores das instituições e cursos participantes. Podem ser avaliadores os professores, tutores, coordenadores e estudantes, como podem ser identificados no Quadro 6 abaixo.

Quadro 6: Avaliadores em cada foco

AVALIADORES	FOCO		
	Curso	Disciplina	Polo
Estudante	X	X	X
Tutor presencial (polo)	X	X	X
Coordenador de polo	X		X
Tutor a distância	X	X	
Professor	X	X	
Coordenador de curso	X		X
Coordenador adjunto	X		
Coordenador geral	X		

Fonte: SAAS, 2016, p. 10.

O MEC chama a atenção para outro aspecto tão importante quanto à avaliação, a equipe multidisciplinar.

4.1.1.5 Equipe multidisciplinar

Em toda e qualquer perspectiva educacional, faz-se necessária a colaboração de profissionais das mais diversas áreas do saber, e na Educação a Distância isso não é diferente.

Diversamente do que acontece na educação tradicional, a EaD requer mais especificidades, dado que em muitas situações faz-se necessário uma gama de conhecimentos diferenciados, como gravação e edição de vídeos, por exemplo, algo incomum na educação tradicional.

Freeman (2003) afirma que poderá ser necessária a formação de equipes multidisciplinares em função das especificidades dos cursos a serem ofertados.

Segundo Moore (2008):

Corpo docente e colaboradores adequados precisam ser recrutados e treinados. Em virtude de os instrutores e os alunos poderem estar distantes da instituição de ensino, devem ser elaborados e mantidos procedimentos especiais para o recrutamento, o acompanhamento e a supervisão desses profissionais. (MOORE, 2008, p. 19)

De acordo com o autor, os colaboradores necessitam passar por capacitação para atuação de acordo com as normais institucionais, além de utilização de ferramentas de controle adequadas à realidade planejada institucionalmente.

Com o propósito de desenvolvimento e gestão de cursos na modalidade a distância, faz-se necessária a utilização de equipe, que conforme o MEC (2007) consiste em:

[...] recursos humanos devem configurar uma equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos a distância, onde três categorias profissionais, que devem estar em constante qualificação, são essenciais para uma oferta de qualidade: · docentes; · tutores; pessoal técnico-administrativo. (MEC, 2007, pp. 19-20)

Percebe-se por meio dessa definição que a Educação a Distância faz uso de uma série de competências essenciais para uma adequada consecução dos cursos. Este ponto de vista é corroborado por Moore (2008) quando afirma que a criação e o desenvolvimento de um curso de EaD devem ser realizados por uma equipe, que deve ser competente e preparada para os desafios da educação online.

Dentro do contexto das equipes multidisciplinares, têm-se os coordenadores, subdividindo-se em coordenações geral, de curso, polo e tutoria.

A coordenação geral é responsável por, conforme o MEC (2010):

- coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico;
- coordenar as atividades dos cursos ofertados pela instituição;
- realizar o planejamento das atividades de seleção e capacitação dos profissionais envolvidos no Programa;
- realizar o planejamento e desenvolvimento, em conjunto com os coordenadores de curso, dos processos seletivos de alunos;
- receber e avaliar os relatórios de desenvolvimento dos cursos elaborados pelos coordenadores de curso e coordenadores de pólo;
- acompanhar a aplicação financeira dos recursos liberados para o desenvolvimento e a oferta dos cursos;
- realizar a articulação com o MEC;
- realizar e acompanhar o cadastramento de bolsistas na instituição de ensino;
- solicitar o pagamento mensal das bolsas aos beneficiários, preferivelmente por meio de certificação digital. (MEC, 2010, p. 04)

A coordenação geral subdivide-se em geral e adjunta. Não há uma distinção entre as coordenações em termos de atividades. Todas as demais coordenações estão subordinadas à coordenação geral.

A coordenação de curso tem o papel de planejar e acompanhar as atividades desenvolvidas no decorrer do curso. Geralmente fica responsável por, conforme o MEC (2010):

- coordenar e acompanhar o curso;
- realizar a gestão acadêmica das turmas;
- coordenar a elaboração do projeto do curso;
- realizar o planejamento e desenvolvimento, em conjunto com a coordenação geral, dos processos seletivos de alunos;
- realizar o planejamento e o desenvolvimento das atividades de seleção e capacitação dos profissionais envolvidos no Programa;
- acompanhar e supervisionar as atividades dos tutores, professores, coordenador de tutoria e coordenadores de pólo;
- acompanhar o registro acadêmico dos alunos matriculados no curso. (MEC, 2010, pp. 4-5)

As coordenações de curso atuam diretamente com os professores, responsáveis pelas atividades de docência, que são realizadas por docentes

especialistas em determinadas áreas do saber. São os professores os responsáveis por elaborar o material didático e por conduzirem a disciplina no AVA juntamente com os tutores.

Outra atividade importante desenvolvida pelos professores é o projeto pedagógico dos cursos. Ou seja, toda a proposta do curso é trabalhada pelos professores. Isso é reforçado por Freeman (2003) quando afirma que os docentes ao elaborarem cursos precisam determinar uma sequência lógica de aprendizagem, com a utilização de exemplos, atividades e resultados esperados em cada etapa da aprendizagem.

A orientação do MEC (2007) segue esta mesma linha de raciocínio:

- Estabelecer os fundamentos teóricos do projeto; - Selecionar e preparar todo o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas; - Identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes; - definir bibliografia, videografia, iconografia, audiografia, tanto básica quanto complementares; - Elaborar o material didático para programas a distância; - realizar a gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem, em particular motivar, orientar, acompanhar e avaliar os estudantes; e - avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de ensino superior a distância. (MEC, 2007, p. 10)

Percebe-se que o MEC esclarece que os docentes são responsáveis por todo conteúdo que será desenvolvido no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

Nesse contexto, Moore (2008) reitera quando afirma que:

Os encarregados de criar os cursos devem se empenhar em um esforço concentrado, a fim de articular aquilo que acreditam que seus alunos precisam aprender e de que forma esse aprendizado será demonstrado como resultado de seu estudo em todos os módulos (geralmente, a divisão mais superficial de um curso), toda unidade, toda lição e toda parte de cada lição. (MOORE, 2008, p. 108)

Ainda conforme o autor é através das atividades que todo o esforço empregado pelos docentes será concretizado na forma de aprendizagem dos estudantes. Na visão de Moore (2008, p. 150), “a tarefa é o principal componente que une o instrutor ao aluno, o profissional de criação ao instrutor e até mesmo o aluno a seus colegas”. Ou seja, no processo de elaboração do material didático e

das atividades, sejam online ou presenciais, são aquelas as responsáveis por unir todos em prol do grande objetivo, que é o desenvolvimento da aprendizagem.

Os docentes podem ser classificados de duas formas na educação a distância: o professor conteudista, responsável por elaborar o material didático e selecionar os conteúdos para os módulos do curso, e o professor pesquisador, que conduz a disciplina juntamente com os tutores. Essa distinção é muito comum nos projetos educacionais mantidos pelo governo federal.

É importante salientar a importância que os docentes têm no processo da EaD, dado que podem ser cruciais na manutenção dos discentes, evitando desta forma a evasão. Neste sentido, Silva (2013, p. 37), afirma que “são comuns os relatos de alunos que abandonaram seus cursos por falta de apoio de professores e baixa qualidade no atendimento”.

No que se refere a tutoria, na estrutura atual da educação profissional e tecnológica no âmbito do setor público brasileiro, tem-se a coordenação de tutoria que desempenha o importante papel de acompanhar as atividades desenvolvidas pelos tutores, sejam presenciais ou a distância. De acordo com o MEC (2010), cabe à coordenação de tutoria:

- coordenar e acompanhar as ações dos tutores;
- apoiar os tutores das disciplinas no desenvolvimento de suas atividades;
- supervisionar e acompanhar as atividades do ambiente virtual de aprendizagem (AVA);
- acompanhar os relatórios de regularidade dos alunos;
- acompanhar os relatórios de desempenho dos alunos nas atividades;
- analisar com os tutores os relatórios das turmas e orientar os encaminhamentos mais adequados;
- supervisionar a aplicação das avaliações;
- dar assistência pedagógica aos tutores das turmas;
- supervisionar a coordenação das atividades presenciais. (MEC, 2010, p. 5)

Freeman (2003) afirma que os tutores agem como professores, quando questionam, dão *feedback*, incentivam e motivam os aprendizes; como assessores, monitorando e avaliando a evolução dos estudantes; além de construírem relacionamentos, fundamental em qualquer proposta educacional.

Moore (2008) define que os melhores tutores a distância têm empatia e capacidade para entender as personalidades de seus alunos, mesmo quando filtradas pelas comunicações transmitidas tecnologicamente.

Vale reforçar que o desenvolvimento metodológico prevê a aprendizagem dos alunos através da mediação entre professor – conteúdo – aluno, por meio de um

trabalho com a tutoria, que consiste em uma assistência pedagógica fundamental, com a finalidade de se garantir a inter-relação personalizada e contínua do aluno com o curso, bem como viabilizar a articulação entre os envolvidos no processo para o alcance dos objetivos propostos, atendendo às especificidades da clientela, incorporando como complemento as tecnologias de informação e comunicação. Por isso, o trabalho da tutoria é tão importante, pois se estabelece um elo entre o professor e o aprendiz, por meio das TICs.

Neste caminho, ARAUJO (2015) afirma que:

O corpo de tutores desempenha papel de importância fundamental no processo educacional, participando de forma ativa na prática pedagógica e desenvolvendo suas atividades para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico. O tutor a distância realiza suas atividades, auxiliando o professor no desenvolvimento das atividades das disciplinas. Já o tutor presencial atende aos estudantes nos polos, em horários estabelecidos. (ARAUJO, 2015, p. 102)

Conforme salientado pela autora, cabe aos tutores o desenvolvimento das atividades online e presenciais, sob a supervisão do professor de disciplina. A principal função de um tutor é fornecer o apoio necessário para que o aluno explore ao máximo o que é oferecido nos cursos e que tenha um aprendizado adequado. Assim, compete ao tutor a tarefa de mediar, facilitar, encaminhar e gerenciar o processo de aprendizagem, acompanhando as atividades do aluno virtualmente e presencialmente.

Já o tutor presencial atua diretamente no polo de apoio presencial junto aos alunos, auxiliando em atividades individuais ou em grupo, incentivando o hábito da pesquisa, servindo de facilitador no uso das tecnologias disponíveis e motivando os alunos nos momentos presenciais obrigatórios.

Desta forma, pode-se afirmar que na EaD o aluno é triplamente atendido, pois tem o apoio de um professor que acompanha a disciplina, o tutor a distância e um tutor presencial, diferentemente do que ocorre na educação tradicional, em que só se recorre a um professor.

Recentemente, a UAB criou uma figura nova na equipe docente, por meio da Portaria nº 183, de 21 de outubro de 2016, que é o assistente à docência, “para atuação em atividades típicas de ensino, de desenvolvimento de projetos e de

pesquisa, relacionadas aos cursos e programas implantados no âmbito do Sistema UAB”.

Em relação à equipe técnica, esta é composta por profissionais que vão desde o apoio aos estudantes até os profissionais que realizam a gravação e edição de vídeos a serem disponibilizados no AVA.

Freeman (2003) afirma que o pessoal administrativo exerce uma variedade de funções, como: proporcionar informações aos estudantes e eventuais interessados; matrícula e registro dos estudantes; produção e envio de materiais. Isso demonstra a grande importância que estes colaboradores trazem para o processo da educação a distância.

Moore (2008) afirma que a gestão da EaD demandará equipe de apoio dependendo do tamanho do centro. Estas equipes são compostas por: produtores da web, editores de texto, designers gráficos, produtores de rádio e televisão, profissionais de elaboração de instrução, bibliotecários e até mesmo um foto bibliotecário especializado. (MOORE, 2008, p. 113)

Já Silva (2013) afirma que as equipes multidisciplinares atuam com colaboradores na docência, envolvendo coordenadores, professores, tutores e monitores.

Neste sentido, Araujo (2015) afirma que:

O corpo técnico-administrativo tem por função oferecer o apoio necessário para o pleno funcionamento dos cursos ofertados, atuando tanto na sede da instituição, como nos polos de apoio presencial. Esses profissionais estão divididos em duas categorias principais: a administrativa e a tecnológica. Entre esses profissionais, destaca-se o coordenador do polo de apoio presencial como o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade. (ARAUJO, 2015, pp. 102-103)

A necessidade de bons profissionais na equipe de apoio será fundamental para o sucesso da educação a distância, pois são estes profissionais que apoiam todo o processo educacional, dando as condições para a realização de uma educação de qualidade.

No polo de apoio presencial são os coordenadores de polo os responsáveis pela gestão da equipe e do espaço físico, sendo este colaborador o principal responsável pela promoção das ações de EaD em âmbito local. O MEC (2010)

estabelece as seguintes atividades a serem desenvolvidas pelos coordenadores de polo:

- coordenar e acompanhar as atividades dos tutores no pólo; - acompanhar e gerenciar a entrega dos materiais no pólo; - gerenciar a infra-estrutura do pólo; - relatar situação do pólo ao coordenador do curso; - realizar a articulação para o uso das instalações do pólo de apoio presencial para o desenvolvimento das atividades de ensino presenciais; - realizar a articulação de uso das instalações pelas diversas instituições ofertantes e pelos diferentes cursos ofertados. (MEC, 2010, p. 5)

É importante que a formação dos coordenadores de polo ocorra de forma contínua, dadas as evoluções tecnológicas e pedagógicas que a instituição possa estar implementando, bem como o suporte e a parceria necessários para que a instituição ofertante possa colaborar no desempenho destas funções.

Na visão de Moore (2008), pelo fato de o polo ser o elo entre a região e a instituição de cursos a distância, o coordenador tem um papel fundamental. Desta forma, deve ser um comunicador, pois realiza seu trabalho tanto interna quanto externamente na comunidade. Outro ponto destacado é a necessidade de competência técnica, relacionada às tecnologias utilizadas no polo bem como para se comunicar com a gestão da instituição ofertante dos cursos.

No polo, os coordenadores contam com apoio administrativo que colaboram nas atividades desenvolvidas por alunos e tutores presenciais. Com equipes multidisciplinares de forma adequada e bem preparada, a tendência é que os cursos ofertados tenham bastante sucesso.

Finalizadas as discussões a cerca da equipe multidisciplinar, faz-se necessário discutir os aspectos relacionados à infraestrutura de apoio.

4.1.1.6 Infraestrutura de apoio

Outra dimensão necessária para a consecução de cursos na modalidade EaD é a infraestrutura de apoio que é colocada à disposição tanto da equipe quanto dos alunos.

Segundo Freeman (2003), em algumas situações, faz-se necessária a utilização de situações presenciais em que os alunos precisam se deslocar para a

instituição educacional. Assim, a estrutura deverá estar montada de acordo com as especificidades do curso para o correto atendimento estudantil.

Segundo o MEC (2007):

Um curso a distância exige infra-estrutura material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada, o que representa um significativo investimento para a instituição. (MEC, 2007, p. 24)

Ou seja, faz-se necessário ofertar as condições adequadas tanto para discentes quanto para os colaboradores para um adequado desenvolvimento das atividades nos cursos.

Neste contexto, a infraestrutura material refere-se à estrutura física necessária para que a equipe possa trabalhar adequadamente bem como de bibliotecas e salas para coordenação e tutoria atuarem tanto na sede da instituição ofertante dos cursos quanto nos polos de apoio presencial, além de toda gama de equipamentos, tais como televisão, impressoras e linhas telefônicas a equipamentos para produção de aulas, computadores ligados em rede, dependendo da proposta do curso.

Ribeiro (2008) destaca a necessidade de uma infraestrutura tecnológica que apoie as ações virtuais. Este aspecto é importante tanto na sede quanto nos polos presenciais para que exista uma estrutura mínima que suporte a utilização dos programas necessários para a realização dos cursos.

Vale ressaltar que caso exista oferta fora da sede será necessária a estruturação do chamado polo de apoio presencial, que conforme a Portaria Normativa nº 02/2007, § 1º, “é a unidade operacional para desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância”.

Nesta direção, Moore (2008) afirma que nem sempre é possível realizar um curso totalmente a distância, sendo necessária a realização de encontros presenciais, que demandarão uma estrutura mínima para a efetivação destas atividades.

Ou seja, os polos de apoio presencial funcionam com uma estrutura análoga à sede da instituição, contando com biblioteca, salas de aula, laboratórios de informática, de acordo com as especificidades dos cursos ofertados.

No intuito de reduzir os custos institucionais, são desenvolvidas parcerias para a instalação de cursos em polos de apoio presencial em cidades em que a instituição está presente na atualidade. No âmbito das ofertas públicas, geralmente estas parcerias são realizadas com o Estado ou os municípios. Conforme Elias (2011, pág. 56), “Para funcionamento do curso, o município fornece a infraestrutura necessária ao polo, tais como mobiliários, recursos tecnológicos, laboratórios de ensino e biblioteca”.

Este aspecto é muito importante para que os alunos tenham em mente que são discentes da instituição de ensino da mesma forma que os colegas que realizam seu curso na sede. Os alunos enxergam no polo de apoio presencial a instituição em que estudam.

Na visão de Mill et al. (2012), a preocupação deve residir na infraestrutura de forma maior:

Para a oferta de sistemas de EaD mais robustos, como cursos de graduação, com duração superior a dois anos, o gestor deve se preocupar mais com a infraestrutura disponível e com sua relação com a proposta pedagógica de educação a distância da instituição. (MILL et al., 2012, p. 10)

Silva (2013) entende que os polos de apoio presencial devem ofertar a estrutura necessária para o adequado atendimento das demandas estudantis.

Por isso, é tão importante que estrutura seja muito parecida ao que é ofertado na sede, o que é corroborado por Santos (2015, p. 162), quando afirma que “[...] todo o trabalho que é realizado pela gestão da educação a distância é sempre focado no aluno. Pois é através dele e para ele, que são planejados e desenvolvidos os cursos e toda a infraestrutura oferecida”. Daí se justifica todo o esforço dos gestores para uma oferta o mais adequado possível para o atendimento das necessidades estudantis.

Finalizada a etapa da infraestrutura, a dimensão seguinte dos Referenciais de Qualidade é a Gestão acadêmico-administrativa, conforme a seguir.

4.1.1.7 Gestão acadêmico-administrativa

As políticas de gestão acadêmico-administrativa na EaD precisam ser coerentes com as práticas institucionais, sendo expressas por meio dos vários

documentos que norteiam a vida acadêmica, visto que as mesmas são acessíveis à comunidade interna.

Freeman (2003), quando trata da gestão acadêmica, lembra a necessidade de políticas institucionais claras para facilitar o acompanhamento por parte dos gestores.

A instituição educacional deve embasar sua gestão de forma a ofertar qualidade na Educação a Distância da mesma forma como ocorre no ensino presencial, apresentando em seu planejamento para oferta da EaD uma proposta de atendimento estudantil de forma adequada, dado que os alunos estão dispersos geográfica e temporalmente.

Para um gerenciamento adequado dos processos na EaD, é fundamental a utilização de um sistema que funcione como um apoio à administração e às tomadas de decisão, dado que isso interfere em ações acadêmicas e financeiras.

Uma vez definidos os objetivos educacionais, o desenho instrucional, as etapas e as atividades, os mecanismos de apoio à aprendizagem, as tecnologias a serem utilizadas, a avaliação, os procedimentos formais acadêmicos e o funcionamento do Sistema como um todo, é fundamental que se estabeleçam as estratégias e os mecanismos pelos quais se pode assegurar que o mesmo possa funcionar efetivamente conforme o previsto. (OLIVEIRA, 2006, p. 34)

Percebe-se que o autor enfatiza a necessidade de um mecanismo que estabeleça um elo entre todas as atividades desenvolvidas pelas diversas equipes existentes no contexto da Educação a Distância.

Neste sentido, conforme os Referenciais de Qualidade para Educação a Distância, a gestão acadêmico-administrativa deve ser baseada nos seguintes aspectos:

a) um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância; b) um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático; c) um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade; d) bancos de dados do sistema como um todo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, etc; e) cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema; f) sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula; g) registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se,

inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais; h) um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade. (MEC, 2007, p. 29)

Percebe-se, conforme os referenciais do MEC, que todas as etapas do curso recaem na seara acadêmico-administrativa.

Desta forma, a gestão acadêmico-administrativa consiste em um conjunto de atividades acadêmicas e administrativas necessárias para a realização dos cursos, envolvendo sistema acadêmico, de logística, de manutenção, dentre outros. Ou seja, a instituição precisa definir como será o funcionamento da gestão acadêmica e administrativa para que as ações possam fluir de forma adequada.

Conforme Moore (2008), na Educação a Distância, pelo fato de o aluno estar distante do instrutor e de este normalmente estar longe da entidade administrativa, o sucesso de toda a iniciativa depende de um sistema eficaz de monitoramento e avaliação. Ou seja, o autor, quando enfoca a distância entre alunos e instrutores, enfatiza a importância que a gestão da EAD tem neste processo, dado que o elo entre discentes e docentes, que bem como as demais funções administrativas deve funcionar adequadamente.

Ainda com base em Moore (2008), os sistemas precisam estar interligados de forma ao atendimento das necessidades, especialmente dos alunos e de acordo com as especificidades da região.

Daí a necessidade da utilização de sistemas que possam colaborar no acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Utilizam-se sistemas de controle acadêmico que podem ser ou não interligados com o AVA, além de sistema de controle patrimonial, de gestão de pagamentos de colaboradores, de desenvolvimento e entrega de materiais didáticos, de avaliação, dentre outros.

Conforme Arana et al. (2013), a gestão em EaD vai requerer um ambiente de colaboração, visando a formação de parcerias e a participação nas discussões coletivas. Isso é importante especialmente para agregar os colaboradores que estão nos polos de apoio presencial, tornando as comunicações claras.

Da mesma forma como na modalidade presencial, é uma preocupação constante o controle das informações acadêmicas dos estudantes, sob pena de

macular a imagem da instituição de ensino. A secretaria acadêmica tem um papel fundamental, pois os aprendizes estão espalhados em diversos lugares, o que torna o processo ainda mais rigoroso em termos de controle das informações.

A gestão acadêmico-administrativa também afeta a organização dos processos nos polos, dado que deve funcionar de forma determinada pela sede, especialmente no que se refere à logística de entrega de materiais. Esta sincronia será muito importante para o bom andamento da qualidade dos cursos.

Dentro deste processo, a função logística tem um papel fundamental. Afinal, entregar os materiais certos na qualidade correta e no tempo certo é fundamental para que o curso e a satisfação estudantil ocorram da melhor forma possível. O índice de insatisfação aumenta, podendo ocasionar evasão estudantil quando os materiais prometidos pela coordenação não chegam a quem de direito no tempo correto.

Na visão de Silva (2013), faz-se necessária uma coordenação administrativa que seja responsável pelo funcionamento administrativo, envolvendo atividades de secretaria e atendimento, de logística e polos.

Araujo (2015) entende que todos estes esforços administrativos e acadêmicos precisam estar correlacionados e integrados aos demais processos institucionais.

Desta forma, a gestão acadêmico-administrativa vem a centralizar todas as ações desenvolvidas com o intuito de melhor gerenciar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores com a finalidade de alcançar os objetivos propostos.

A última dimensão a ser detalhada é a gestão financeira, que será estudada no próximo tópico.

4.1.1.8 Gestão financeira

Considerando a gestão de recursos financeiros, sabe-se que esta é uma das searas mais importantes para a manutenção e o bom andamento de qualquer projeto, especialmente em Educação a Distância.

Talvez a mais desafiadora para a gestão da Educação a Distância, como afirma Moore (2008), seja que “de todas as áreas com que os administradores precisam lidar, o orçamento é provavelmente a mais difícil”, visto que as finanças representam a sustentação para que todas as demais operações da EaD funcionem

de forma harmônica. Atrasos em pagamentos geralmente causam instabilidade, reduzindo a qualidade dos serviços prestados.

A gestão financeira da EaD se refere ao planejamento, à execução e ao controle dos recursos financeiros essenciais para a execução da gestão da EaD.

Conforme Ribeiro (2008), a gestão financeira é responsável pelo planejamento orçamentário, pela previsão de custos e pela contabilidade referente à receita e a despesa.

Moore (2008) afirma que no momento do planejamento financeiro deve-se considerar como mais importante os desembolsos em:

- desenvolver novos cursos;
- adquirir novas tecnologias;
- contratar pessoal acadêmico;
- pagar os serviços de apoio ao aluno;
- operar centros de aprendizado;
- administrar sua área;
- comercializar seus programas. (MOORE, 2008, p. 211)

Desta forma, deve-se estabelecer até quanto pode ser gasto com cada uma destas ações para que eliminar eventuais possibilidades de quebra do caixa e conseqüentemente a descontinuidade dos cursos ofertados.

Neste contexto, é fundamental o entendimento por parte dos gestores educacionais de que os custos relacionados à Educação a Distância são diferentes quando comparados à educação presencial.

Os custos nos sistemas de EAD têm comportamentos muito diferentes dos custos na educação em regime presencial. Compreender esta diferença de comportamentos dos custos é essencial na elaboração de planos sensatos que conduzam a sistemas de EaD viáveis. (FREEMAN, 2003, p. 57)

Desta forma, compreender os custos para a oferta dos cursos a distância é essencial, não apenas para o seu princípio, mas também para a continuidade das ofertas. Geralmente, o investimento inicial tende ser elevado, dado que é necessária a capacitação da equipe e a preparação da infraestrutura.

Os custos presentes no gerenciamento de qualquer empreitada humana estão relacionados aos desembolsos envolvidos na produção de um bem ou serviço. Desta forma, compete à gestão o investimento necessário bem como a aplicação correta dos recursos voltados para os objetivos estabelecidos no planejamento.

Assim, examinar rotineiramente os custos fixos e variáveis é uma tarefa da gestão da EaD, especialmente relacionados à equipe, tecnologia e estrutura física.

Conforme RIBEIRO (2008), os custos envolvidos na gestão de cursos a distância são os que seguem:

- Custos fixos – estes custos permanecem inalterados mesmo com a variação no número de alunos. Os custos com a infraestrutura física, no que diz respeito aos edifícios, sistemas de informática, gastos com segurança, luz, água, etc... Até mesmo os pagamentos daqueles que elaboram os materiais dos cursos, visto que esses não levam em conta o quantitativo de alunos, podem ser considerados custos fixos.
- Custos variáveis – estes custos variam de acordo com o número de alunos matriculados. O pagamento dos serviços de tutoria virtual são um exemplo, normalmente, os tutores recebem em função das horas de tutoria trabalhadas para um número de alunos.
- Custos de manutenção – são aqueles que devem ser incluídos periodicamente, semestral ou anualmente, dependendo do caso. Tais como, taxas públicas (IPTU, etc...), renovação de licenças de software, atualização/correção de materiais, elaboração de novos exames, etc. (RIBEIRO, 2008, p. 76)

Com base no exposto acima, é notório que a gestão da EAD precisa considerar todos esses custos, na medida de sua proporcionalidade, dado que no âmbito dos cursos ofertados, as instituições públicas pagam seus tutores na forma de bolsa, por exemplo. Por outro lado, em instituições educacionais privadas estes custos precisam ser detalhados, dependendo da forma contratual estabelecida.

No princípio, define-se o que é preciso em termos de estrutura física, tecnológica e pessoal, bem como serão realizados os controles orçamentários, no caso de instituições privadas.

O financiamento da Educação a Distância é muito importante, pois se os recursos não chegam no momento certo para pagamento de pessoal e de suprimentos, isso pode ocasionar a parada momentânea dos trabalhos, conseqüentemente ocasionando evasão de alunos, especialmente no âmbito do setor público.

No setor privado, os recursos financeiros são originados dos pagamentos realizados pelos alunos, caracterizando o aspecto central da gestão financeira para efeito de planejamento e tomada de decisão por parte dos gestores. Os fluxos de caixa são ferramentas importantes neste processo.

Em cursos ofertados pela iniciativa privada, os recursos advêm do pagamento das parcelas ou mensalidades que os alunos realizam, como também de programas sociais, como o PROUNI, que conforme seu portal na internet informa:

É o programa do Ministério da Educação que concede bolsas de estudo integrais e parciais de 50% em instituições privadas de educação superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros sem diploma de nível superior. (MEC, 2016, p. 1)

Desta forma, a planilha orçamentária se torna fundamental para que as projeções de fluxo de caixa tragam a sustentabilidade financeira necessária para a manutenção do curso.

Já no setor público, o custo não tem um impacto tão grande quanto no privado. Para Ribeiro (2008, p. 57), “a importância do fator custo é diminuída em sua relevância e o fator social é maximizado em sua necessidade”. Isso se justifica pelo impacto social gerado, especialmente em comunidades mais distantes em que um curso presencial dificilmente seria ofertado.

Considerando agora os cursos ofertados na modalidade EaD no âmbito do Setor Público, mais especificamente aqueles mantidos pelo Governo Federal, tem-se atualmente os cursos ofertados no âmbito da Rede e-Tec Brasil e pela Universidade Aberta do Brasil, por intermédio da CAPES, sendo esta responsável pelos cursos de graduação e pós-graduação; ficando aquele responsável pelos cursos ofertados em nível técnico e tecnológico.

Neste sentido, deve-se seguir à risca as exigências legais. Com base em Reis, Barbosa e Cezar (2013), as diretrizes estabelecidas para a gestão financeira devem ser cumpridas de acordo com o que determina a legislação em prol de gerir de forma transparente e sustentável dos recursos decorrentes das fontes financiadoras.

Um dos maiores desafios no âmbito do setor público, que os gestores enfrentam, é o excesso de burocracia quanto à utilização dos recursos públicos. De toda forma, vale salientar o que informa Reis, Barbosa e Cezar (2013):

As diretrizes estabelecidas para a gestão financeira devem ser cumpridas de acordo com o que determina a legislação em prol de gerir de forma transparente e sustentável os recursos das fontes financiadoras. Entretanto, o engessamento e a obrigatoriedade de

destino financeiro da EaD não permitem a devida autonomia da gestão financeira. (REIS; BARBOSA; CEZAR, 2013, p. 01)

Isso se dá principalmente devido a aspectos como a inexistência de rubrica específica para algumas ações essenciais, como o andamento dos projetos, o que gera muita dificuldade aos gestores.

No que se refere ao financiamento da Educação a Distância, no setor público, vale esclarecer que:

A Educação a Distância pública no Brasil é financiada majoritariamente através da transferência de crédito de órgão da administração pública federal, para outro órgão ou entidade federal da mesma natureza. Essa transferência é formalizada pelo Termo de Cooperação, instrumento voltado à pesquisa científica, tecnológica e de inovação que disciplina a descentralização de crédito entre concedente e órgãos e entidades da administração pública federal, direta e indireta, sem a necessidade de exigência de contrapartida. (SANTOS et al, 2014, p. 850)

Ou seja, o termo de cooperação possibilita uma maior agilidade dos trâmites legais necessários para a realização dos cursos. Conforme Corradi et al. (2016, p. 36), quando se refere ao termo de cooperação, “esse procedimento permite que um órgão ou entidade transfira a outro a possibilidade de utilização dos créditos orçamentários sem a necessidade de celebração de convênios ou instrumentos congêneres”.

Para tanto, faz-se necessária a preparação de uma proposta, que conforme o FINEP (2010) consiste em:

[...] documento que contém os dados necessários à avaliação do projeto candidato ao apoio, para o desenvolvimento de pesquisa, desenvolvimento e inovação; prestação de serviços tecnológicos e de interesse social; aquisição de bens; infraestrutura e capacitação de recursos humanos para o sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação; eventos, dentre outros, inclusive os previstos na Lei nº 11.540/07. (FINEP, 2010, p. 17)

A proposta deve ser bem elaborada para evitar quaisquer falhas de entendimento por parte dos avaliadores, contemplando aspectos essenciais para sua aprovação.

No âmbito da Rede e-Tec Brasil, são elementos que devem compor a proposta:

Descrever a metodologia a ser adotada; Apresentar os objetivos; Apresentar a justificativa da proposta; Destacar a compatibilidade da proposta com o projeto político-pedagógico da instituição – no caso de instituição estadual qual(is) escola(s) será(ão) a(s) certificadora(s); Elencar os cursos, a forma de ingresso e sua duração (apresentar plano de curso); Descrever sobre a existência do material didático; Relacionar a previsão total de vagas - por curso e por polo; Detalhar as despesas; Especificar o cronograma físico/financeiro. (MEC, 2013, p. 06)

Percebe-se que a proposta deve estar muito clara, com aspectos relacionados à concepção de educação e currículo, primeiro referencial proposto pelo MEC. Vale salientar a importância deste aspecto, dado que esclarece de forma adequada todas as etapas que serão cumpridas na realização do curso.

Preparada a proposta, o próximo passo consiste em fazer o plano de trabalho, que conforme o FINEP (2010, p. 17), consiste em um “documento que descreve o conteúdo aprovado da proposta e que será objeto do apoio financeiro, tornando-se o documento base para a execução, gestão dos recursos e acompanhamento do projeto”. Tendo em mãos a proposta e o plano de trabalho, a gestão da EAD passa a elaborar a planilha orçamentária, concebida em critérios estabelecidos previamente pelo órgão financiador, em que são definidas as metas e as ações necessárias para concretização do objetivo do curso.

Desta forma, o crédito orçamentário é descentralizado, tornando os processos gerenciais mais ágeis, com o uso adequado dos recursos públicos, melhorando a estrutura administração pública, reduzindo seus custos operacionais.

Percebe-se que para a execução financeira da Educação a Distância no âmbito do setor público, deve-se considerar os aspectos legais para a transferência e execução dos recursos, segundo as orientações advindas dos agentes financiadores.

O capítulo a seguir trata sobre a metodologia empregada nesta pesquisa.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico da pesquisa foi fundamental para validar cientificamente as informações apresentadas no marco teórico. Portanto, a metodologia facilitou a edificação detalhada dos caminhos, com a finalidade de garantir a formulação e o desenvolvimento da investigação em questão.

Desse modo, a trilha metodológica tem a oportunidade de favorecer ao leitor elementos estruturantes e subsídios para entendimento da produção textual com clareza e precisão. Diante essa realidade, optou-se, neste contexto, pela realização de uma investigação de cunho qualitativo.

Segundo Silva e Menezes (2000):

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA; MENEZES, 2000, p. 20)

A abordagem qualitativa neste estudo possibilitou ao pesquisador efetuar a análise de conteúdo da amostra pesquisada com a finalidade de identificar com profundidade as falas produzidas em relação à aplicação efetiva dos referenciais de qualidade nos cursos ofertados na modalidade de Educação a Distância no IFPI.

Houve a necessidade também de utilizar o estudo de caso, pois conforme Zanella (2012), este método investigatório é recomendado para pesquisas de natureza individual ou grupal.

Por sua vez, Martins (2008) observa que:

[...] o estudo deve mostrar de maneira convincente que foram coletadas e avaliadas as evidências e que os encadeamentos de evidências são criativos e lógicos. A robustez analítica, lógica das conclusões e defesa das proposições sobre o caso, com certeza irão lhe garantir suficiência pela construção de uma teoria que consiga explicar o recorte da realidade explorada no Estudo de Caso. (MARTINS, 2008, p. 4)

Percebe-se que o estudo de caso se baseia em fatos concretos, de forma lógica, sendo que a teoria pode se apresentar como solução para os problemas identificados durante a pesquisa.

Segundo Martins (2008):

Um Estudo de Caso será aplicado pelo próprio pesquisador. Ultimamente, a internet também tem sido um meio utilizado para esse fim. Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. (MARTINS, 2008, p. 36)

Para concretização do estudo de caso, uma forma amplamente utilizada é a entrevista semiestruturada para coleta de dados primários.

Corroborando com este raciocínio, Zanella (2012) afirma que “a entrevista possibilita obter maior informação, pois, além da fala, dos depoimentos, você pode perceber a linguagem gestual do respondente”.

A entrevista tem sido um procedimento de coleta de dados amplamente utilizado em pesquisa em ciências humanas, de acordo com Manzini (2012).

É perceptível que a entrevista como um dos instrumentos de coleta de dados desta pesquisa seja apropriada, pois como Ribeiro (2008) elucida:

A entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistados. (RIBEIRO, 2008, p. 141)

Quanto ao tipo de entrevista, optou-se pela semiestruturada, caracterizada por ter um roteiro previamente elaborado, composto por questões abertas. Conforme Manzini (2012, p. 156), este tipo de pesquisa é indicado para estudar um fenômeno com uma população específica: grupo de professores, grupo de alunos, grupo de enfermeiras etc.

O público entrevistado foi composto por todos aqueles que lidam diretamente com a gestão de Educação a Distância no IFPI. Desta forma, em função das atividades desenvolvidas por estes gestores, foi possível compreender como as atividades são desenvolvidas em seu cotidiano. Foram entrevistados o coordenador geral e o coordenador adjunto da Rede e-Tec Brasil no IFPI, bem como quatro

coordenadores de curso, quatro coordenadores de polo e quatro coordenadores de tutoria.

Conforme Gil (2009), a amostra consiste em selecionar uma parcela da população que, em função das informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

Todas as entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2016.

Dada as dimensões geográficas do Estado do Piauí, não foi possível realizar todas as entrevistas pessoalmente, sendo quatro realizadas com o uso das tecnologias digitais de comunicação, como o *WhatsApp*.

Por sua vez, para analisar as respostas colhidas durante as entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2009):

A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2009, p. 42)

Este método exigiu a procura constante pelo conhecimento e necessita de uma fundamentação teórica que sustente a investigação. Contudo, essa fundamentação não está pronta e acabada sendo possível até mesmo desencadear novos estudos a partir de uma pesquisa, uma vez que a gestão em contexto escolar é fundamental para o sucesso educacional, especialmente na modalidade de Educação a Distância.

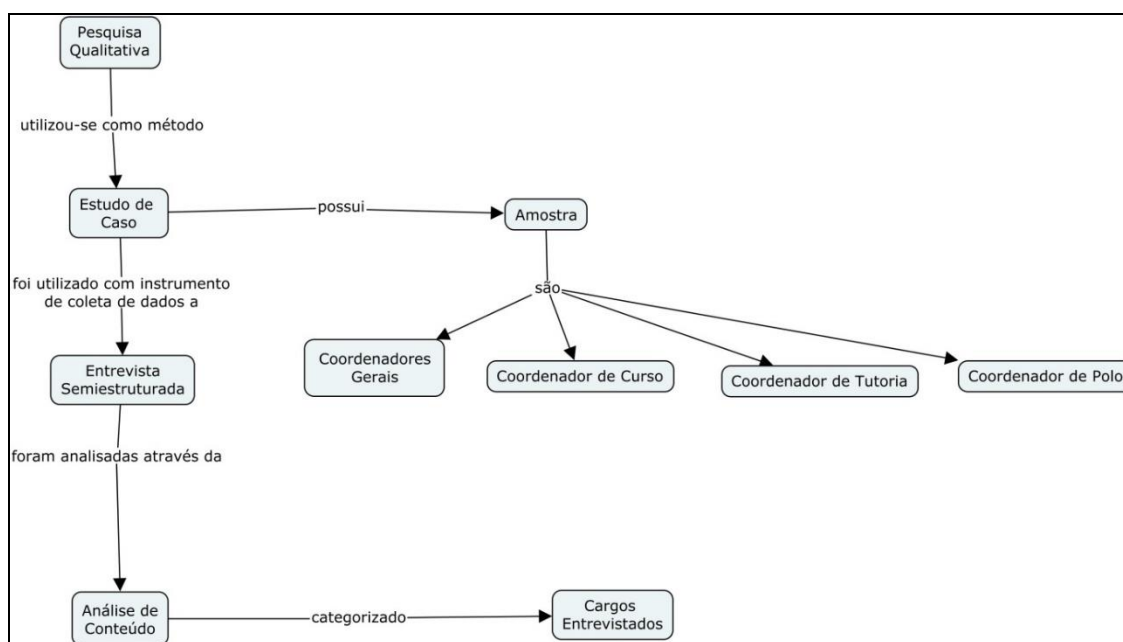
O contato para a realização das entrevistas foi pessoalmente, por *WhatsApp* ou por telefone. A determinação do dia, do local e do horário das entrevistas ficou a critério dos entrevistados, de forma que os mesmos pudessem se sentir à vontade e descontraídos. Dada a distância geográfica, todos os coordenadores de polo foram entrevistados através do *WhatsApp*.

Antes de iniciar as entrevistas, os entrevistados fizeram a leitura dos texto-base 01: “Processo gerencial” e texto-base 02: “Referencias de qualidade do MEC”, presentes nos apêndices B e C, respectivamente.

As entrevistas objetivaram extrair e descobrir o máximo de informações a respeito da gestão da EaD no IFPI. Foram realizadas a partir de um roteiro com indagações semiestruturadas com direcionamento e certa flexibilidade em sua

condução, conforme o apêndice A. Os áudios dessas entrevistas foram gravados com a permissão dos respondentes e tiveram duração média de uma hora. Posteriormente, foram transcritos para análise. A figura 11 abaixo esclarece como a pesquisa foi realizada.

Figura 11: Percurso metodológico



Fonte: Autoria Própria, 2016.

Após a análise dos conteúdos, buscaram-se as semelhanças e diferenças entre as falas. Dessa forma, desenhou-se a análise e os aspectos específicos para atender aos objetivos traçados para esta pesquisa. Estes aspectos foram construídos em função das evidências provenientes dos dados e foi fundamentado nas bases teóricas que orientaram a pesquisa.

Para tanto, a técnica de análise de dados utilizada para a interpretação dos dados coletados nas entrevistas de forma profunda foi a análise de conteúdo, a qual, através de uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo, teve por finalidade sua interpretação (GIL, 2009).

Após todas as transcrições e estudo cuidadoso das falas dos entrevistados, passou-se a organizar os discursos em função dos conteúdos extraídos. Dessa forma, dividiu-se da seguinte maneira:

1. Caracterização dos entrevistados embasada nos conhecimentos do processo gerencial e dos referenciais de qualidade do MEC; e
2. Caracterização da EaD do IFPI com base no processo gerencial para daí extrair como os referenciais de qualidade do MEC são aplicados no IFPI.

A análise de conteúdo desenvolvida pelo pesquisador estabeleceu uma codificação, organizada e categorizada, especialmente nas transcrições das entrevistas. A codificação consiste em classificar os dados de forma agrupada em categorias com a atribuição de um código, tendo cada um deles um significado. A codificação consiste também em uma técnica para categorização dos dados que se relacionam. Posteriormente, os dados foram analisados e interpretados, possibilitando o alcance dos resultados.

O Capítulo 6 apresenta os resultados e discussão das entrevistas realizadas com os gestores da educação a distância do IFPI.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados das entrevistas realizadas com os gestores da EaD no IFPI referentes às suas percepções sobre o processo gerencial e os Referencias de Qualidade atualmente colocado em prática.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O primeiro questionamento realizado a todos os entrevistados era conhecer a função desenvolvida e há quanto tempo atuava na gestão dos cursos à distância no IFPI.

No que se refere aos discursos dos entrevistados quanto ao tempo de atuação, todos têm mais de um ano na função de coordenador. Este é um aspecto interessante, pois demonstra experiência e conhecimento quanto às atividades desenvolvidas enquanto gestor na EaD do IFPI.

Já em relação às respostas quando indagados acerca da motivação de ingressar como gestor da EaD no IFPI foram variadas as respostas. A maioria informou que foi devido ao convite recebido; outros, pelo fato de já atuarem em outras funções, aspecto considerado por eles importante para a decisão de assumir a atribuição.

Já atuei em quase tudo aqui na EaD do IFPI, pois já fui tutor, professor, coordenador de tutoria, coordenador de curso e agora colaboro com a coordenação geral. (Coordenador geral 01)

Na visão de um coordenador de polo, a motivação foi o contato com as tecnologias educacionais.

Fui indicada para a função pela então diretora de ensino. Aceitei, pois tenho intimidade com as tecnologias da informação e acredito que a mediação é uma ferramenta valiosa para o ensino, seja ele presencial ou à distância. (Coordenador de polo 01)

Percebe-se, com isso, que a motivação, além dos aspectos tecnológicos, foi o desafio de desenvolver o trabalho mediado por tecnologias, dado que a maioria dos entrevistados não tinha atuado na Educação a Distância.

No que se refere ao conhecimento dos referenciais de qualidade do MEC, todos informaram desconhecer os referenciais de qualidade para a Educação a Distância.

Não conheço os referenciais de qualidade do MEC. Na prática, o que utilizamos para nossa condução nos cursos é a resolução do FNDE. (Coordenador de curso 01)

Outro gestor afirmou:

Todas as nossas ações estão baseadas pela resolução do FNDE, Manual da Rede e-Tec Brasil e no Manual de Elaboração de Material Didático da Rede e-Tec Brasil, que embasou nossos colegas da equipe de Design Instrucional no desenvolvimento do manual que orienta os docentes. (Coordenador geral 02)

Quanto ao conhecimento do processo gerencial, ficou explícito que somente os gestores com formação em administração ou áreas correlatas manifestaram conhecer o processo gerencial.

O processo gerencial vi na minha época de estudante na graduação que fiz, mas nunca aplicado ao contexto da Educação a Distância. (Coordenador de tutoria 02)

Ainda conforme os respondentes, o gerenciamento ocorre dentro dos padrões estabelecidos pela Rede e-Tec Brasil.

Quando questionados se já realizaram alguma formação em gestão de EaD, todos afirmaram que nunca realizaram capacitação na área gerencial voltada para a Educação a Distância.

Nunca fiz nenhum curso sobre como gerenciar um curso de educação a distância. Algumas vezes tive a oportunidade de aprender com os demais cursos a distância, sobre os principais problemas e desafios enfrentados, nos quais pego como base e tento agir de modo preventivo para evitarmos incidir nos mesmos erros. (Coordenador de tutoria 03)

Com base nos coordenadores entrevistados, quando eles assumem a atribuição de coordenar um curso, o que lhes é informado são apenas a resolução

do FNDE e o repasse de informações relacionadas às atividades a serem desenvolvidas.

Este é um aspecto importante, pois, conforme Freeman (2003, p. 173), sabe-se que a Educação a Distância “envolve muitas novas técnicas e conhecimentos que não se encontram disponíveis nos mercados de trabalho locais” e que, por isso, é fundamental que sejam desenvolvidos programas de capacitação para formação da equipe gerencial.

Agora serão apresentados os resultados das entrevistas, iniciando pela coordenação geral.

6.2 COORDENAÇÃO GERAL

O IFPI conta atualmente com duas coordenações que respondem pela coordenação geral. Na estrutura organizacional do IFPI, existe a previsão de um cargo de direção para a diretoria de Educação a Distância, vago desde março de 2015.

Conforme a estrutura da Rede e-Tec Brasil, hoje no IFPI existem dois cargos de coordenação geral, sendo uma geral e a outra adjunta.

No que se refere ao planejamento desenvolvido pela coordenação geral, os coordenadores esclareceram que a ação gerencial é voltada para o atendimento das necessidades para a realização dos cursos e cumprimentos das exigências do MEC.

Não participei das novas ofertas, pois já estava com os cursos iniciados em 2014. Mas foi necessário realizar um planejamento com os cursos iniciados em 2014 e, de certa forma, tudo inicia no MEC, pois a EaD aqui no IFPI não é institucionalizada. Somos dependentes dos recursos da Rede e-Tec Brasil e, por esse motivo, seguimos o manual de gestão da Rede e-Tec, em que informamos através de uma planilha, que eles chamam de Plano de Trabalho Anual (PTA), nossas demandas com base nos alunos que temos matriculados. (Coordenador geral 02)

Ainda conforme a sua fala, esses recursos são necessários para manutenção do pagamento da equipe, bem como para compra de materiais e equipamentos necessários para a realização dos cursos.

Percebe-se que esta é uma ação interessante por parte dos gestores na realização de planos, pois como afirma Daft (2008, p. 152), o “plano é um esboço

especificando as alocações de recursos, programações e outras ações necessárias para alcançar as metas”. Desta forma, os gestores seguem um trâmite que demonstra como os recursos serão aplicados no ano seguinte. No que se refere ao planejamento para novas ofertas:

Nossa última oferta foi feita no ano de 2014. Para a oferta de 20106.2, que nós enviamos para o MEC, foi realizado baseado em dados de ofertas anteriores, sendo analisados vários aspectos, como a evasão, características da região, conjuntamente com a Reitoria. O MEC ainda não deu retorno. (Coordenador geral 02)

Conforme o entrevistado, é utilizado informações da região, como dados sócios econômicos para a tomada de decisão sobre quais cursos serão ofertados.

As ações dos gestores seguem de acordo com o que Silva (2013) afirma:

Cada público-alvo possui características peculiares. Conhecê-las é ponto de partida para qualquer ação em EAD. Não se pode, por exemplo, criar um programa para a “região norte”. É preciso que os programas e projetos considerem a que público da região norte eles se destinam. (SILVA, 2013, p. 34)

Um ponto importante salientado pelos entrevistados foi o fato de não ter sido planejada oferta em 2015 para o ano em curso.

No ano de 2013, o IFPI teve uma oferta muito grande de vagas. Tinha curso que pulou de quatro turmas para mais de vinte. Foi uma época muito difícil em termos de gestão da EaD, pois foram muitas vagas ofertadas de uma única só vez. Havia muita reclamação por parte dos alunos, pois os polos não eram muitos bons, localizados em escolas municipais. Então, no ano de 2014, já houve uma redução significativa para menos de duas mil vagas ofertadas, sendo os polos sediados nos Campi do IFPI. Desta forma, entendemos que foi o melhor a ser feito, para que pudéssemos melhorar a qualidade na oferta dos cursos. (Coordenador geral 01)

Como podemos constatar, as ofertas de cursos não podem ter um crescimento exponencial de um ano para outro, dado que a qualidade pode cair. Moore (2008) entende que crescimentos desproporcionais podem ser prejudiciais para aprendizes e até mesmo para a reputação da instituição.

O planejamento realizado em 2015 para o corrente ano também contemplou uma programação para a melhoria dos cursos em andamento. Também foi proposta

juntamente com as coordenações de curso, o aperfeiçoamento dos projetos políticos pedagógicos dos cursos com o intuito de melhorar a qualidade na oferta dos cursos.

Este é um aspecto importante, pois o planejamento precisa estar adequado à realidade em que os cursos são ofertados.

Quando questionados como o planejamento poderia ser melhor desenvolvido, houve uma manifestação no intuito de integrar ainda mais os gestores, especialmente os diretores de campi:

Para o ano de 2017, se tivermos oferta, queremos integrar mais diretamente os gestores estratégicos, pois ainda se percebe resistência. A participação dos diretores e da Pró-Reitoria de Ensino vai ainda dar mais respaldo ao trabalho da EaD aqui no IFPI. (Coordenador geral 02)

Pelo fato de o recurso financeiro encaminhado pelo MEC, para a instituição, em função do aluno matriculado na EaD, ser menor quando comparado com os alunos matriculados na modalidade presencial, há como consequência uma redução no interesse de oferta de vagas nos campi do IFPI por parte dos próprios dirigentes. Ainda conforme o entrevistado, isso mostra um desmerecimento para com os alunos da Educação a Distância.

Percebe-se que a Educação a Distância no IFPI é integrada à instituição, como observa o MEC nos referenciais de qualidade. Porém, deve-se realizar um trabalho no intuito de reduzir ao máximo as eventuais resistências que ainda possam existir no âmbito estratégico da Instituição. Com base em Mill et al. (2012):

Uma tendência a ser evitada é a criação de guetos de EaD na instituição de forma a não ter uma estrutura paralela à educação presencial para cuidar dessa modalidade de educação. O ideal é que a educação a distância esteja bem concebida e enraizada em todos os departamentos e centros de ensino da instituição. (MILL et al., 2012, p. 14)

No que se refere à oferta para o próximo ano, ainda é aguardada a autorização do MEC para a sua realização. Na visão de um dos coordenadores gerais entrevistados, a descontinuidade é prejudicial. Por isso, o ideal é que a EaD fosse institucionalizada.

O fato de a EaD não ser institucionalizada é um aspecto que considero negativo, pois enquanto permanecer como programa de governo, podemos ficar com dificuldades para ofertar novas turmas. Ou seja, dificulta a continuidade na oferta de novas turmas. Acho que o caminho é fazer como temos hoje no presencial. (Coordenador geral 01)

A institucionalização da Educação a Distância vem sendo bastante discutida nos últimos anos no âmbito das instituições públicas. No entanto, ainda não há um consenso quanto ao tema.

Pela solicitação realizada junto ao MEC para oferta de cursos no ano de 2017, a proposta busca uma redução na quantidade de discentes por turma, saindo de 50 (cinquenta) para 30 (trinta) alunos para melhorar o acompanhamento dos alunos.

Acho que o MEC devia mudar a quantidade de alunos por turma. É muito aluno para um tutor atender sozinho. Entendemos que dessa forma os alunos vão ser melhor atendidos. (Coordenador geral 01)

Percebe-se, pela fala do gestor, a busca pela melhoria da qualidade na oferta dos cursos por meio da redução de alunos por turma, para que os tutores tenham condições de melhor acompanhar os discentes.

Outro ponto importante foi o fato de as reuniões, quando realizadas com a presença dos coordenadores gerais junto ao MEC, sempre serem apenas para repasse de informações. Na visão do coordenador, o importante seria realizar um planejamento conjunto, de forma a debater os problemas comuns existentes em outras instituições.

Se o MEC desse mais espaço para escutar os coordenadores gerais, seria melhor o desenvolvimento das nossas ações. Acho que não só a nossa, mas de todos os coordenadores gerais. (Coordenador geral 02)

Ainda conforme o entrevistado, o MEC poderia dar mais voz aos coordenadores gerais, com mais reuniões para tratar sobre o assunto.

A opinião do gestor é importante, dado que é fundamental que o Ministério da Educação compreenda as dificuldades oriundas das instituições ofertantes dos cursos realizados na modalidade de Educação a Distância. Assim, é essencial que

os gestores institucionais de EaD participem do planejamento das ações governamentais no intuito de aperfeiçoar as ações desenvolvidas no país.

No que se refere à etapa gerencial da organização, um dos respondentes afirmou:

A EaD no IFPI hoje é estruturada de acordo com a normatização prevista na Resolução 18 de 2010 do FNDE, ou seja, tem uma coordenação geral e uma adjunta atualmente. Temos também as coordenações de curso, polo e tutoria. Desta forma, há uma divisão de tarefas entre estas coordenações. Há ainda a equipe de apoio, em que contamos com os *design* instrucionais, o pessoal de gravação e edição de vídeos além dos responsáveis no suporte à plataforma. (Coordenador geral 01)

No âmbito da coordenação geral, há uma clara divisão de tarefas. Como há uma coordenação geral e uma adjunta, um coordenador fica responsável pelos aspectos financeiros e pela equipe de apoio, considerada como esfera administrativa, e o outro coordenador, pela chamada esfera pedagógica, contemplando a gestão de cursos, polos e tutoria.

As coordenações de curso ficam responsáveis pelo trabalho desenvolvido pelos professores. A coordenação de tutoria gerencia a colaboração dos tutores. Nos polos, a gestão fica a cargo da coordenação de polo.

Segundo Stoner & Freman (1992), a divisão do trabalho melhora a produtividade dos colaboradores, dado que ninguém consegue realizar adequadamente todas as atividades em um sistema complexo como é a Educação a Distância. Assim, este é o modelo mais amplamente utilizado pelas instituições de ensino na atualidade.

Neste sentido, Rumble (2003) entende que essa divisão ocorre devido ao número de alunos matriculados, dado que poucos profissionais não dariam conta de acompanhar corretamente tantas atividades.

Conforme salientado anteriormente, a oferta em vigor consistiu em vagas com os polos funcionando dentro dos campi do IFPI. Assim:

A estrutura colocada a nossa disposição atualmente é muito boa. Isso não só na sede das ações da EaD, hoje localizada no prédio da Reitoria, mas também nos polos de apoio presencial, que atualmente funcionam dentro dos campi do IFPI. Antes, tínhamos muitos problemas com os polos localizados fora do IFPI, em parcerias com

as prefeituras. Isso trouxe muita dor de cabeça. (Coordenador geral 01)

Conforme o entrevistado, os problemas foram reduzidos nos polos de apoio presencial devido à melhoria da estrutura presente disponível, que fica sediada nos campi do IFPI.

Fica perceptível que a estrutura disponibilizada pelas escolas municipais na oferta de 2013 não era adequada.

A sede da EaD funcionando na Reitoria é um ponto positivo, pois conta com uma estrutura adequada de internet, computadores e espaço apropriado para os coordenadores desenvolverem os trabalhos, demonstrando maior integração institucional.

No que se refere ao processo decisório, os coordenadores afirmam que têm e dão total autonomia aos subordinados.

Vejo que nossa equipe é muito boa, apesar de dispersa, em função da natureza do trabalho. Outro ponto que considero importante é que as decisões são sempre tomadas de forma conjunta, na medida do possível. (Coordenador geral 01)

Os coordenadores de curso, de tutoria e de polo desenvolvem os trabalhos de acordo com o que é estabelecido no planejamento. É perceptível que existe um alto grau de confiança por parte da coordenação geral dos demais coordenadores.

Esta forma de atuação no IFPI é composta por equipes virtuais, que, de acordo com Daft (2008):

Embora algumas equipes virtuais possam ser compostas somente de membros organizacionais, as equipes virtuais, muitas vezes, incluem trabalhadores contingentes, membros de organizações parceiras, clientes, fornecedores, consultores ou outras pessoas de fora. Os membros da equipe usam o correio eletrônico, correio de voz, videoconferências, tecnologias de internet e intranet, vários tipos de software de colaboração para desempenharem o seu trabalho embora eles também possam se encontrarem de vez em quando em pessoa. (DAFT, 2008, p. 454)

A forma como o autor expõe é muito parecida com o que ocorre no IFPI, com as equipes se comunicando por meio das tecnologias de informação e comunicação.

Quando questionados sobre o que recomendam em termos de aperfeiçoamento da forma organizacional atual na gestão da EaD no IFPI, os coordenadores acreditam que se deve manter a oferta dentro dos campi, pois assim os alunos permanecerão sendo bem atendidos.

A principal recomendação segue ainda a linha já colocada no planejamento, com a institucionalização, por meio da criação de cargos públicos analogamente ao que acontece no modelo presencial atualmente em vigor.

Acho que para que a EaD realmente funcione de forma adequada e contínua, o caminho é mesmo a institucionalização, com a criação de cargos de gestão, incluindo também concursos públicos. (Coordenador geral 01)

No mais, os coordenadores acreditam que a forma como a EaD está estruturada atualmente é adequada.

No que se refere à etapa gerencial da direção, os respondentes afirmam que a comunicação é algo cotidiano.

O tempo inteiro estamos nos comunicando com os outros coordenadores. Seja por e-mail, *whatsapp*, telefone ou pela plataforma, o nosso cotidiano é baseado em contato constante com as pessoas. (Coordenador geral 01)

Como podemos constatar, o entrevistado percebe a importância que a comunicação exerce na gestão da educação a distância. Segundo Maximiano (2011), a ação de direção consiste em acionar o comportamento das pessoas por meio de ordens, de modo a colaborar com estes colaboradores no processo de tomar decisões por conta própria.

Contudo, a coordenação geral expôs dificuldade em relação ao aspecto financeiro.

A maior dificuldade é na execução financeira. Quando temos que desenvolver por meio de processos licitatórios, por exemplo, isso pode demorar muito tempo. Fazemos os planos para a execução financeira para o ano inteiro, mas o MEC manda o recurso em agosto ou setembro para ser executado até o final do ano. (Coordenador geral 02)

O trâmite de um processo licitatório não é rápido. Logo, o processo de aquisição de materiais fica prejudicado pela demora na liberação dos recursos. Sabe-se que o processo licitatório precisa tramitar em diversos setores institucionais, o que demanda mais tempo.

Quanto ao pagamento dos colaboradores, o entrevistado acredita que o atual sistema é eficiente.

O pagamento de bolsas, fazemos por meio de um *checklist*, ou seja, em função dos relatórios, vamos apenas validando estas informações no sistema, fazendo um controle de quem está apto a receber. A grande vantagem é que não fazemos a movimentação financeira, diferentemente do que ocorre com outros programas governamentais como o PRONATEC, por exemplo, que o recurso vem para a Instituição e o financeiro fica responsável de realizar os pagamentos. (Coordenador geral 02)

No contexto da equipe de apoio, foi estabelecido que um dos bolsistas exerce a liderança da equipe, tendo como papel fazer o *link* com a coordenação geral e guiar a equipe de acordo com o estabelecido no planejamento.

De acordo com Daft (2008, p. 373), “a liderança ocorre entre as pessoas, envolve o uso de influência e é usada para alcançar as metas”.

No que se refere à satisfação dos coordenadores gerais quanto à execução dos trabalhos por parte da equipe de apoio, estes são realizados de forma satisfatória, bem como as atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso, polo e tutoria. A maior dificuldade encontrada atualmente é no controle acadêmico.

Nós tivemos muitos problemas com matrícula de alunos, com o lançamento das notas no controle acadêmico, pois o processo ocorre de forma manual, ou seja, a coordenação de curso gera as planilhas de notas que é repassada pra gente e daí nós encaminhamos para o controle acadêmico nos campi. Isso muitas vezes demorava bastante, gerando muita insatisfação por parte dos alunos e dos egressos que desejavam receber logo os diplomas. (Coordenador geral 02)

Para agilizar a gestão acadêmica, há o apoio da coordenação de polo neste processo, pois é no controle acadêmico do campus que as notas são lançadas. Este aspecto demonstra melhoria na integração do controle acadêmico institucional com aquele que a Educação a Distância necessita. Segundo o MEC (2007, p. 29), “a

gestão acadêmica de um projeto de curso de educação a distância deve estar integrada aos demais processos da instituição”.

Mill et al. (2012) afirmam:

O desafio está na mudança de mentalidade de toda a comunidade universitária em prol de uma EaD efetiva. É importante que toda a estrutura organizacional da instituição esteja a favor dos responsáveis pela EaD, tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaço-temporais. O gestor precisa considerar isso em suas atividades. (MILL et. al., 2012, p. 16)

Desta forma, percebe-se a melhoria na integração do controle acadêmico dos campi do IFPI com a Educação a Distância. Conforme um dos entrevistados, pode-se buscar um aperfeiçoamento tecnológico, dado que esta atividade pode ser realizada automaticamente.

Na visão dos entrevistados, uma oportunidade de melhoria é que os recursos financeiros cheguem com maior antecedência.

Seria melhor que os recursos financeiros chegassem no tempo correto, ao menos até o meio do ano para que pudéssemos melhor utilizar e executar adequadamente os recursos públicos. (Coordenador geral 02)

O que o gestor esclarece é que em muitas situações o recurso é disponibilizado para a instituição em agosto ou setembro, devendo ser gasto até o fim de novembro, o que dificulta demasiadamente a boa execução financeira.

Outra opinião dada é que fosse proporcionada uma estrutura melhor, analogamente à de um campus.

Uma estrutura melhor, pois ainda dependemos de bolsistas. O ideal seria para uma melhor execução das atividades uma estrutura análoga a um campus. (Coordenador geral 01)

Essa fala é corroborada pelo outro respondente, quando se refere aos problemas enfrentados em relação ao controle acadêmico.

Os alunos cobravam a certificação de forma mais rápida. Isso a gente esbarrava no controle acadêmico, mas isso agora já conseguimos resolver. (Coordenador geral 02)

Os entrevistados concordam que para uma melhor execução das tarefas o ideal é que seja disponibilizada uma estrutura mais ampla, pois desta forma haverá redução dos problemas de gestão da EaD.

No que se refere ao controle gerencial exercido pela coordenação geral, eles afirmaram estarem satisfeitos com a rapidez das respostas.

Todavia, quando um membro da equipe não está respondendo às expectativas, são feitas considerações ao colaborador, em função das falhas observadas, podendo até mesmo ocasionar o desligamento junto ao Programa.

Esse *feedback* dado ao colaborador é muito importante, pois, conforme Robbins (2000, pág. 146), quando os colaboradores são avaliados em termos de seu desempenho negativamente, “os gerentes podem buscar corrigi-lo, ou dependendo da natureza do desvio, disciplinar o funcionário”.

Do ponto de vista do SAAS, a avaliação também é muito positiva quando comparada com outras instituições de ensino presentes.

Desta forma, segundo os entrevistados, percebe-se que a forma como a Educação a Distância é desenvolvida no IFPI, quando comparada a outras instituições integrantes da Rede e-Tec Brasil, é considerada adequada.

Ainda conforme o entrevistado, os colaboradores desempenham adequadamente suas tarefas e isso pode ser percebido pelo baixo índice de reclamações recebido pela coordenação geral.

Sobre o controle das ações desenvolvidas pelos gestores nos polos de apoio presencial, um coordenador afirmou:

Temos ainda o apoio dos diretores dos campi, que funcionam como uma espécie de “controle interno”. É um apoio a mais que podemos contar atualmente e que é muito importante, pois não temos como acompanhar diretamente o trabalho desenvolvido. (Coordenador geral 02)

Percebe-se que a ação da direção do campus em termos de controle das atividades desenvolvidas pelos coordenadores de polo segue dentro de um cenário institucional, com ação direta da direção.

O acompanhamento dos colaboradores é feito por meio de relatórios mensais.

Nos campi, os diretores dos campi fazem o acompanhamento das ações dos coordenadores de polo. Os coordenadores de curso e tutoria fazem o acompanhamento dos professores e tutores. Mensalmente, as equipes apresentam os relatórios das atividades. A equipe de apoio prepara o relatório e é repassado diretamente pelo líder de cada equipe. Até o momento não estamos recebendo reclamação das equipes. (Coordenador geral 01)

No que se refere à prestação de contas dos recursos recebidos do MEC, os entrevistados afirmam que precisam repassar esta informação ao Ministério.

Precisamos prestar contas dos recursos que nos foram repassados via SIMEC como forma de acompanhamento dos alunos, pois todo o recurso que vem pra nós depende da quantidade de alunos que estão vinculados ao SIMEC. (Coordenador geral 02)

Em relação ao controle que a gestão estratégica do IFPI exerce junto à coordenação geral, eles afirmaram que são acompanhados diretamente pelo gabinete da Reitoria e pela Pró-Reitoria de Ensino, pois hierarquicamente a EaD é ligada ao gabinete da Reitoria.

De acordo com Silva (2013), a direção da Educação a Distância nas instituições de ensino deve estar subordinada a departamentos existentes. O fato da Gestão da EaD no IFPI estar diretamente subordinada à Reitoria é um aspecto positivo.

O controle é uma etapa gerencial que na visão dos coordenadores gerais precisa ser aperfeiçoada.

Vejo que precisamos melhorar os nossos mecanismos de controle e isso se deve ao tamanho da equipe que preciso acompanhar. Reconheço que precisamos melhorar nesse aspecto. (Coordenador geral 01)

Os coordenadores entendem que precisam afinar os controles para que a Educação a Distância ofertada pelo IFPI à sociedade piauiense seja ainda melhor.

Percebe-se, com isso, que há a necessidade de um sistema de controle mais efetivo por parte da coordenação geral. Segundo Moore (2008, p. 13), a gestão da Educação a Distância necessita de “um subsistema que controle e avalie os resultados, de modo que intervenções sejam possíveis, quando ocorrerem falhas”.

6.3 COORDENADOR DE CURSO

Serão apresentados nesta etapa da pesquisa os resultados das entrevistas com os coordenadores de curso.

Quando questionados sobre a primeira etapa do processo gerencial, os coordenadores responderam que tudo partia da coordenação geral.

Nosso planejamento depende das diretrizes que nos são dadas pela coordenação geral. Neste primeiro momento acontece uma orientação do que devemos fazer. (Coordenador de curso 04)

Conforme o entrevistado, fica explícito que a demanda por atividades de coordenação de curso inicia com a sinalização por parte da coordenação geral com o aval do MEC, com os direcionamentos das ações que precisarão ser colocadas em prática.

Na visão de um dos entrevistados, o trabalho da coordenação de curso começa efetivamente na elaboração do projeto pedagógico de curso.

Considero que o trabalho da coordenação começa efetivamente com a elaboração do PPC do curso, pois é a partir dele que tudo é feito. Trabalhamos com os professores pesquisadores e professores conteudistas. Inicialmente, tem-se que fazer a seleção, feita via edital. Somos partes desse processo porque somos responsáveis pela seleção dos professores. Após a seleção, primeiramente os professores conteudistas são convocados para uma apresentação inicial do PPC, para uma capacitação inicial em que são apresentadas as condições de produção de material didático, dentre outras. (Coordenador de curso 01)

Ainda conforme a exposição do entrevistado, o projeto político pedagógico do curso contempla a grade curricular do curso e como serão desenvolvidos os aspectos relacionados à interdisciplinaridade e o perfil dos egressos que se deseja formar.

Pode-se observar que as palavras do coordenador vão ao encontro do que Veiga (2002) afirma:

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas

burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 2002, p. 01)

Como no IFPI o Projeto Pedagógico rege todas as ações dos cursos, percebe-se que o projeto é vivo, é praticado no cotidiano. Isso é corroborado pela ação colocada em prática pela coordenação geral quando propôs aos coordenadores de curso a atualização dos projetos.

Em relação ao trabalho desenvolvido pelos professores, o planejamento inicia com o lançamento do edital de seleção de professores conteudistas e regentes. Os coordenadores de curso são os responsáveis por selecionar estes profissionais que comporão a equipe do curso.

Vale ressaltar que uma equipe é formada pela coordenação de curso para preparação do projeto pedagógico dele.

Considerando o planejamento desenvolvido anualmente, os coordenadores afirmaram que em alguns anos foram convidados a participar do planejamento do ano seguinte.

Às vezes somos chamados para ajudar na elaboração do PTA, com as demandas que deverão ser atendidas no ano seguinte. (Coordenador de curso 02)

O entrevistado afirma, desta forma, que nem sempre participou do planejamento que é desenvolvido para o ano seguinte. Esse é um aspecto que carece de melhoria, dado que de acordo com Oliveira (2011, p. 10), “o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido”. Desta forma, o mais importante é o processo de planejar de forma a integrar todos os coordenadores, dividindo com toda a equipe as dificuldades encontradas, buscando saná-las da melhor forma possível.

Os coordenadores de curso afirmaram que também colaboram no processo de elaboração do calendário acadêmico, seguindo o calendário institucional.

Assim, fica explícito que no planejamento da Educação a Distância do IFPI a participação dos coordenadores de curso é direcionada às ações acadêmicas.

Quando questionados sobre as oportunidades de melhoria em relação ao planejamento atualmente realizado, os coordenadores de curso entrevistados ressaltaram que se devia melhorar também o planejamento acadêmico, pois

geralmente no final do curso ainda faltam muitas disciplinas a serem ofertadas, causando muitos problemas.

Melhor planejamento do calendário acadêmico dos alunos, e os convênios institucionais que pudessem inserir nossos alunos nos programas de estágio. (Coordenador de curso 02)

Segundo Rumble (2003), os estudantes têm de cumprir cronogramas de estudos que se baseiam em um calendário previamente definido. Assim, o calendário deve ser planejado de forma que possa atender ao adequado desenvolvimento do conhecimento dos estudantes, pois conforme o MEC (2007), nos referenciais de qualidade, o aluno é o centro de todo o processo de ensino e aprendizagem.

A opinião de outro entrevistado chama a atenção para a realização de parcerias no intuito de inserir os alunos e futuros egressos no mercado de trabalho. Na sua visão, os convênios ainda são muito tímidos, podendo ser melhorada a visibilidade da Educação a Distância perante a sociedade piauiense.

A sugestão é muito interessante, dado que as parcerias podem proporcionar uma maior probabilidade de inserção dos estudantes no mercado de trabalho.

No que se refere ao aspecto gerencial da organização, os coordenadores observaram que a estrutura obedece ao formato estabelecido pela Rede e-Tec Brasil.

Em relação à estrutura física para o desenvolvimento das atividades de coordenação, os entrevistados afirmaram que a atual estrutura melhorou, mas ainda deixa a desejar, pois não há espaço adequado, por exemplo, para a reunião com os professores no planejamento do módulo.

Foi lembrado pelos coordenadores de curso os aspectos relacionados à divisão de tarefas e o processo decisório que são realizados com os coordenadores de tutoria.

Temos uma divisão de tarefas com os coordenadores de tutoria. Tudo é decidido em conjunto entre eu e a coordenação e tutoria. Fazemos uma espécie de dobradinha. Quando um não pode ou não está, o outro resolve. (Coordenador de curso 01)

A forma como atua os coordenadores é interessante, demonstrando que existe um trabalho em equipe e que, apesar da divisão de tarefas, as decisões são tomadas em conjunto.

Na visão de um dos entrevistados, a forma como o IFPI encontra-se organizado atualmente, para o desenvolvimento das atividades da Educação a Distância, apresenta alguns pontos fracos.

Na minha opinião, a forma como estamos organizados hoje vejo ainda como um pouco amadora, tendo que melhorar mais.
(Coordenador de curso 02)

A consideração do entrevistado é também reforçada por outro coordenador.

Ainda encontro algumas dificuldades com as equipes de apoio. Como é definido o limite de 15 (quinze) minutos para cada vídeo aula, peço sempre que sejam divididas em mais de um vídeo, o que não ocorre, pois a informação é que só pode ser um vídeo aula de no máximo 15 (quinze) minutos. Quando um conteúdo é extenso e que não é todo abordado em uma única vídeo-aula, os alunos exigem dos tutores presenciais que deem aula nos encontros presenciais. Aí a confusão é grande. (Coordenador de curso 02)

De acordo com Mill et al. (2012):

A otimização dos processos de gestão na educação a distância busca alternativas e soluções que passam pela identificação de necessidades, por meio da compreensão de variáveis que compõem esse processo, pela integração flexível dessas variáveis e pela busca de soluções viáveis. Assim, bons gestores – portadores de uma sólida visão educacional e preocupados com a qualidade do processo educativo e com a formação do cidadão – podem contribuir para a consolidação de uma educação pautada em um adequado projeto pedagógico, com foco em boas propostas metodológicas e menos comerciais. (MILL et. al., 2012, pp. 15-16)

Ou seja, é importante buscar alternativas de melhoria que atendam aos requisitos previstos no projeto do curso, com o aperfeiçoamento da estruturação de materiais, como as vídeo-aulas, visto que não adianta dispor de apenas um pequeno vídeo se todo o conteúdo não é abordado. É fundamental que os materiais ofereçam todas as condições para que os aprendizes possam desenvolver o conhecimento.

Desta forma, é importante proporcionar as condições para que os estudantes possam buscar o conhecimento. Silva (2013, p. 38) sugere que “o uso de

diferentes tecnologias, dando liberdade para que os alunos acessem os materiais de estudo e as ferramentas de comunicação da forma mais conveniente possível”.

Um entrevistado expôs nessa etapa que partindo do projeto pedagógico do curso, deve-se definir como os alunos serão atendidos, os procedimentos necessários para realização do curso, tais como estruturação dos conteúdos no AVA, os materiais didáticos que são produzidos para uma aprendizagem adequada pelos discentes.

Quando questionados sobre as oportunidades de melhoria em relação ao aspecto gerencial da organização, os entrevistados afirmaram que a principal oportunidade de melhoria a ser implementada é a padronização dos procedimentos, devendo ser prevista em calendário para facilitar mais a programação de todos os coordenadores.

Acho que os procedimentos deveriam ser mais padronizados, pois fazemos as coisas como achamos que deve ser feito. Isso seria melhor, pois nos daria um norteamento melhor em nosso trabalho. (Coordenador de curso 02)

Outro entrevistado seguiu esta mesma linha de raciocínio:

Não há exatamente um padrão, pois cada curso e coordenador adota a metodologia que encaixa ao perfil de seu curso. Apenas os papéis de trabalhos, como atividades e apostilas, seguem um determinado padrão. (Coordenador de curso 03)

Percebe-se, com isso, que há uma necessidade, na visão dos entrevistados, de aperfeiçoar a forma como as atividades são realizadas. Daft (2008) defende que as organizações devem definir claramente como deve ser o fluxo de trabalho, como forma de administrar os negócios.

Um entrevistado ressaltou a importância do espaço físico:

Precisa melhorar a questão do espaço físico para que a gente possa ter um espaço mais adequado para trabalhar. Hoje, por exemplo, fica complicado de fazer uma reunião presencial com a coordenação de tutoria. Já melhorou, mas ainda deixa a desejar. (Coordenador de curso 02)

É fundamental que a gestão da EaD tenha um espaço adequado para realização de suas atividades. Apesar de as tecnologias proporcionarem as

condições para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades em locais e tempos diversos, é recomendável que exista um espaço adequado para realização de atividades presenciais que são importantes com a presença física dos coordenadores.

Outro entrevistado fez menção aos aspectos relacionados à equipe multidisciplinar como oportunidade de melhoria:

Cada material só deveria ser postado depois de enviada à revisão pedagógica e ortográfica, assim deveria a plataforma possuir um código de liberação. Como são vários cursos e poucos revisões, há um atraso no envio desses materiais e para que não incorramos em atraso, postamos o material em seu modo originário. (Coordenador de curso 01)

A recomendação trazida por ele reside no fato de que há a necessidade de reforço no quadro de colaboradores responsável pela revisão dos materiais didáticos.

Quando questionados quanto à função gerencial de direção realizada pelos coordenadores de curso, tem-se uma série de atividades que são realizadas.

Os entrevistados afirmaram que após a seleção dos professores, os aprovados são convocados para uma ambientação sobre o modelo de Educação a Distância do IFPI, apresentação do projeto pedagógico do curso e uma capacitação para o desenvolvimento das suas atividades.

Do mesmo jeito que os professores conteudistas, os pesquisadores são selecionados também via edital. Depois, a cada semestre letivo, antes de iniciar o módulo, fazemos a convocação deles para uma reunião com todos os professores que ministrarão as disciplinas para apresentação do PPC e da disciplina que será desenvolvida. (Coordenador de curso 04)

O IFPI dispõe de manuais que foram elaborados pela equipe de design instrucional para capacitar os professores pesquisadores e conteudistas. Essa é uma ação importante que é desenvolvida de forma conjunta com as coordenações de curso, pois diminui o retrabalho por parte dos docentes responsáveis pela produção do material didático e pelo professor que conduzirá a realização das atividades no decorrer da disciplina.

A tempo, os entrevistados afirmaram que muitos professores não têm experiência com Educação a Distância, reforçando ainda mais a necessidade de capacitação destes profissionais.

Outra importante atividade desenvolvida pelos coordenadores corresponde ao acompanhamento da produção dos conteúdos que serão desenvolvidos no curso, bem como da execução das disciplinas durante o módulo.

Nesta etapa, nosso trabalho basicamente consiste em gerenciar o trabalho desenvolvido pelos professores regentes e professores pesquisadores para que os prazos sejam devidamente cumpridos.
(Coordenador de curso 04)

Neste aspecto, os coordenadores enfatizaram o cuidado no andamento dos prazos para que não surjam problemas com o andamento do calendário acadêmico.

Em relação ao desenvolvimento das disciplinas, a coordenação realiza um trabalho de gestão do calendário acadêmico.

As atividades são executadas dentro do que é estabelecido em calendário, ou seja, com o envio das provas aos polos com o tempo necessário para a impressão e correta aplicação por parte dos tutores presenciais. Temos o cuidado também de verificar se os professores estão respondendo às solicitações dos tutores.
(Coordenador de curso 03)

A atividade de coordenação de curso exige que os profissionais que assumem tal função devam gerir os aspectos acadêmicos. Assim, devem ser cumpridas tarefas como revisão das atividades realizadas, para checar se tais tarefas estão de acordo com a proposta pedagógica.

De acordo com Moore (2008), são as atividades que provocam a união entre professores, tutores e alunos, além do profissional de criação e até mesmo o aluno a seus colegas de curso.

Outro aspecto importante consiste no *feedback* que é dado pelos professores aos tutores e, principalmente, a qualidade destas interações, dado que em muitas situações os professores não mantêm uma sintonia com os tutores, o que descaracteriza a proposta da Educação a Distância.

Em relação às atividades de comunicação, um coordenador afirmou:

A atividade de coordenação exige uma boa capacidade de comunicação. Hoje desenvolvemos nossas atividades mais em casa do que no IFPI mesmo, pois assim otimizamos nosso tempo. Pra isso, uso muito o *Whats*, com os grupos que criamos, bem como o e-mail, telefone e a plataforma. (Coordenador de curso 03)

Conforme o entrevistado, o *WhatsApp* é a principal ferramenta de comunicação utilizada atualmente para o desenvolvimento de suas atividades, o que agiliza os diálogos. Todavia, o *app* não é ainda utilizado para fins acadêmicos.

Outro aspecto que chama a atenção é o fato de os entrevistados não enfatizarem o AVA, principal meio de comunicação nos processos de ensino e aprendizagem a distância, funcionando como veículo responsável por interligar todos os alunos. Percebe-se que, para fins de gestão, o AVA vem sendo subutilizado.

Em relação à logística de entrega de materiais, esta não tem ocorrido ultimamente, pois os livros não estão sendo mais impressos. Todos os envios de materiais são realizados em formato digital e quando necessários materiais em papel, como provas, são impressos nos polos.

No que se referem aos pagamentos dos professores, os conteudistas começam a receber a bolsa no planejamento da produção do material, estando condicionados os demais pagamentos ao desenvolvimento do livro, sendo que a última bolsa só é paga quando o livro está pronto.

Anteriormente tínhamos muitos problemas com os professores, especialmente os conteudistas. Mas a partir do momento que estabelecemos que só receberiam na medida em que produzissem o material, sendo a última paga quando finalizasse o livro, esses problemas praticamente desapareceram. (Coordenador de curso 03)

Já os professores regentes são pagos de acordo com a realização de suas atividades. A última bolsa é paga quando o artigo é entregue, conforme determinação do FNDE.

No que se refere à gestão de pagamentos, percebe-se que o trabalho desenvolvido pelos coordenadores é adequado, pois como reforçado pelos respondentes, os problemas residiam em situações de professores que não desenvolviam as atividades e recebiam, o que não ocorre hoje.

A dificuldade encontrada pelos respondentes reside no controle acadêmico. Segundo um coordenador entrevistado:

O controle acadêmico tem sido um problema crônico. Enviávamos as notas e não eram lançadas. Isso gerava um problema, pois tem alunos que cobram o histórico e não temos como entregar. Isso é muito sério. (Coordenador de curso 02)

Este aspecto também foi salientado pela coordenação geral. Hoje, segundo os entrevistados, a planilha com a situação acadêmica dos estudantes é encaminhada aos coordenadores de polo que repassam ao controle acadêmico no campus. A alternativa tem surtido efeito e os problemas desta natureza foram reduzidos de forma considerável.

Outro ponto salientado pelos coordenadores foi a atualização dos projetos pedagógicos dos cursos, pois, conforme os entrevistados, existiam alguns aspectos nos projetos que não estavam adequados à realidade dos cursos.

Quando questionados sobre as possibilidades de melhoria na etapa gerencial de direção, um deles esclareceu que:

Os professores regentes nos cobram muito o fato de produzirem um artigo para ser engavetado. Acho que precisa melhorar esse aspecto. Poderia ter um evento anual ou semestral, sei lá, uma revista aqui da EaD, para divulgação desses trabalhos. (Coordenador de curso 02)

Conforme o entrevistado, os professores ficam muito decepcionados por não terem os artigos publicados, o que poderia ainda trazer mais publicidade ao programa de Educação a Distância do IFPI.

A sugestão trazida pelo coordenador é que deveriam ser realizados eventos em que todos os cursos apresentariam os resultados de suas pesquisas. Desta forma, dado que os cursos ofertados pelo IFPI são técnicos, propor parcerias com instituições ligadas à indústria e ao comércio para aumentar ainda mais a atratividade da sociedade quanto às ofertas realizadas.

De acordo com outro entrevistado, a coordenação geral deveria proporcionar encontros mais frequentes para trocas de experiências entre os coordenadores.

As reuniões são momentos importantes para que a gente possa saber o problema que o outro está passando. O que acontece com eles, pode já ter acontecido comigo também. A gente aprende mais, pois é um momento muito rico essa troca de experiências. (Coordenador de curso 02)

Na visão de outro entrevistado, há também que melhorar o contato com as coordenações de polo, dado que essa relação não é estimulada pela coordenação geral.

O contato da coordenação de polo é mais ligado à coordenação geral. Isso é prejudicado também pelo fato de nunca ter ido ao polo, pois nunca tivemos recursos para visitar os polos. Assim, como não visitamos os polos, deveria existir um maior estímulo ao estreitamento dos contatos com as coordenações de curso e de tutoria. (Coordenador de curso 04)

Essas palavras são corroboradas pela fala de outro entrevistado:

Acho que seria importante uma visita aos polos de apoio presencial, para ter um contato com os alunos e os coordenadores de polo. Ficamos muito reféns das informações que os coordenadores de polo nos trazem. Tem que se pensar em ter pelo menos uma visita aos polos por módulo acadêmico. (Coordenador de curso 02)

O fato de nunca ter visitado o polo é uma observação reiterada por todos os entrevistados, que consideram este um ponto crucial para melhoria da qualidade dos cursos.

É notório que os entrevistados sugerem o aperfeiçoamento dos contatos de forma presencial, para assim melhorar as trocas de experiências entre os integrantes da equipe.

Em relação à gestão acadêmica, os entrevistados acreditam que a saída é estabelecer um elo entre o AVA e o controle acadêmico do IFPI.

O ideal seria um sistema que estabelecesse um link direto com a plataforma, pois assim resolveria de forma automática nosso problema com o sistema acadêmico. (Coordenador de curso 04)

A automatização é o caminho sugerido pelo entrevistado, algo corroborado também pelos coordenadores gerais.

Em relação à última etapa do processo gerencial, os coordenadores afirmaram que a avaliação realizada pelos alunos é o principal termômetro da aprendizagem.

A principal ferramenta de controle que observo são as avaliações realizadas pelos alunos, pois ao final de cada disciplina é realizada uma prova. (Coordenador de curso 02)

De acordo com Oliveira, Santos & Souza (2013, p. 05), a avaliação “promove sistemático acompanhamento dos processos de aprendizagem e dos diversos atores envolvidos no curso, considerando a organização didático-pedagógica, os agrupamentos técnicos e as instalações físicas”.

Na percepção dos autores, a avaliação oportuniza enxergar como os cursos realmente funcionam, ou seja, se a proposta pedagógica está sendo alcançada como planejada.

Em função das especificidades de algumas disciplinas do curso, alguns coordenadores adaptaram a avaliação presencial com o intuito de ofertar melhores condições para os aprendizes.

Ultimamente, em função das disciplinas que exigem mais práticas por parte dos alunos, fizemos uma mudança na forma de avaliar nossos alunos, sendo que eles não realizam provas escritas, mas atividades práticas que exigem o conhecimento desenvolvido na disciplina como critério de aprovação. Foi uma forma que percebemos juntamente com a coordenação de tutores de melhorar o curso. (Coordenador de curso 01)

Conforme o entrevistado, as avaliações são realizadas de forma a explorar ao máximo o conhecimento desenvolvido pelos alunos no curso.

Este é um aspecto bem interessante desenvolvido pelos coordenadores, dado que amplia ainda mais a aprendizagem dos estudantes, tornando a avaliação uma atividade em que os discentes poderão se deparar em suas vidas profissionais.

Não menos importante, foi salientado também pelos entrevistados o índice de satisfação com o curso. Segundo os coordenadores, as reclamações têm sido pequenas no ano em curso, contrariamente ao que ocorreu em anos anteriores.

O índice de satisfação dos estudantes é um indicador importante para avaliar se a proposta colocada em prática pelos gestores atende adequadamente às expectativas do público-alvo, no caso os aprendizes.

Segundo outro entrevistado, a forma que é utilizada em seu curso para o controle é por meio de relatórios encaminhados pela coordenação de polo em que são analisados para verificação do alcance dos resultados.

Alguns respondentes compararam a situação atual há alguns anos atrás em ofertas anteriores. Isso se deve ao fato de a oferta atual, realizada no ano de 2014, ter contemplado 1.900 (um mil e novecentas) vagas contrariamente ao que ocorreu na oferta de 2013, em que, em 47 (quarenta e sete) novos polos de Educação a Distância, foram distribuídas 8.800 (oito mil e oitocentas) vagas.

Hoje temos condições efetivas de controlar todas as ações de forma adequada. Antes, era impossível. Aquela foi uma oferta maluca. (Coordenador de curso 03)

Moore (2008) recomenda que as instituições ofertantes de Educação a Distância não promovam um crescimento exacerbado de um ano para outro, pois pode comprometer a qualidade da oferta.

Os respondentes acreditam que o controle na EaD do IFPI pode ser aperfeiçoado de uma forma mais próxima por parte da coordenação geral.

Às vezes me sinto muito à vontade. Não sei se estou fazendo a coisa certa. Acho que podia ser melhor desenvolvido, especialmente com um acompanhamento mais próximo da coordenação geral. (Coordenador de curso 04)

Conforme os entrevistados, os relatórios são encaminhados, mas se ressentem da ausência de *feedback*.

Na visão de um deles, tem-se que melhorar o controle hoje colocado em prática.

O controle de qualidade deveria ser realizado todo online e via plataforma moodle que é a principal fonte de acesso dos alunos à rede de ensino a distância. (Coordenador de curso 01)

Na visão dele, existe a necessidade de aperfeiçoamento tecnológico para melhorar os instrumentos de controle.

Maximiano (2011) entende o controle como comparativo entre os objetivos definidos e resultados obtidos. Percebe-se, com isso, que a coordenação geral deve aperfeiçoar os controles atualmente colocados em prática, especialmente no que se refere ao retorno que deve ser dado aos coordenadores de curso quanto ao trabalho por eles desenvolvido.

6.4 COORDENAÇÃO DE TUTORIA

Serão apresentados nesta etapa da pesquisa os resultados dos discursos dos coordenadores de tutoria.

O planejamento, na opinião dos coordenadores de tutoria, inicia com a seleção dos tutores.

O trabalho de planejamento que desenvolvemos começa com a seleção de tutores. Fazemos parte desse processo, realizado via edital. A etapa seguinte consiste na capacitação, que é desenvolvida juntamente com a coordenação geral e de curso. (Coordenador de tutoria 04)

De forma análoga ao que acontece com a coordenação de curso, que é responsável pela seleção de professores, os coordenadores de tutoria são responsáveis pela seleção dos tutores.

Conforme os entrevistados, o planejamento é realizado de forma conjunta com a coordenação de curso.

Dentro de cada módulo fazemos uma reunião com os coordenadores de curso para delinear os módulos juntos como será o módulo, de acordo com as disciplinas correntes. Assim, juntamos os tutores para que eles também possam ajudar a gente nessa etapa. (Coordenador de tutoria 01)

Conforme Robbins (2000):

O planejamento estabelece o esforço coordenado. Dá direção aos gerentes e não-gerentes. Quando todos os envolvidos sabem para onde a organização vai e qual sua contribuição individual para alcançar o objetivo, podem começar a coordenar suas atividades, cooperar entre si e trabalhar em equipes. (Robbins, 2000, p. 118)

A sintonia existente entre os coordenadores de curso e tutoria é muito importante para o desenvolvimento das atividades do curso. Quando estabelecem os rumos que o curso deve seguir, de forma planejada, a tendência é que a execução ocorra de forma adequada.

Segundo um entrevistado, já houve situações de participar do planejamento do ano seguinte, que consiste na realização do plano de trabalho anual, em que se

define a aplicação dos recursos financeiros. Todavia, para o planejamento do ano em curso, isso não ocorreu.

No que se refere às sugestões para o aprimoramento do planejamento, os coordenadores entendem que a participação de todos os coordenadores deveria ocorrer para o planejamento das ações do ano posterior.

No entendimento de Stoner & Freeman (1992), o planejamento deve ser realizado de forma conjunta, com a participação dos colaboradores para um maior comprometimento com os resultados almejados.

No que se refere aos aspectos relacionados à etapa da organização no processo gerencial, um entrevistado afirmou:

Temos uma clara divisão de tarefas que já vem do próprio MEC. Os tutores a distância são responsáveis pelas atividades realizadas no AVA e os presenciais desenvolvem atividades que acontecem no polo, como provas, seminários bem como outras atividades previstas em calendário. O que sempre buscamos é que façam o trabalho de forma harmoniosa. (Coordenador de tutoria 04)

Conforme o entrevistado, na estruturação da capacitação, já é definido claramente os papéis desempenhados pelos tutores e como é esperada a atuação deles durante a realização do curso, especialmente na sintonia que deve ser estabelecida entre tutores a distância e presencial.

A forma como os coordenadores definem a atuação dos tutores é muito interessante, pois essa sintonia que demonstram é primordial para o sucesso dos cursos a distância. Muitos problemas de comunicação surgem no decorrer do curso devido às atividades dos tutores não estarem esclarecidas. Assim, pode-se concluir que é adequada a forma como os coordenadores de tutoria atuam.

No discurso de outro entrevistado, é exposto que a infraestrutura é adequada na sede, especialmente em relação à internet. Este aspecto é interessante, pois demonstra que os coordenadores têm boas condições de trabalho.

Em relação à equipe multidisciplinar, os entrevistados afirmaram que sempre têm o apoio dos colaboradores da referida equipe, quando solicitados.

Já em relação aos pontos que podem ser melhorados na etapa gerencial da organização, os coordenadores afirmaram que o espaço físico para realização das atividades na sede ainda deixa a desejar.

Se você observar, não temos uma sala para as coordenações de tutoria. Isso é ruim porque ficamos muito dispersos. (Coordenador de tutoria 01)

O que o entrevistado afirma é que a ausência de uma sala específica dificulta o encontro presencial entre os coordenadores, que acreditam ser uma oportunidade ímpar para a troca de experiências.

Outra oportunidade observada foi o fato de que muitos coordenadores não tinham o domínio necessário para ocupar as coordenações.

Era perceptível que alguns colegas não tinham condições técnicas de assumir tal função. Acho que era necessário ao menos uma capacitação pra gente. A gente capacita professores e tutores, mas esquecemos de nós. (Coordenador de tutoria 02)

Conforme a sugestão do entrevistado, é fundamental que os coordenadores sejam capacitados constantemente para aperfeiçoar a gestão da EaD no IFPI. Fica explícita, na fala do coordenador, que a ausência de capacitação prejudica o desenvolvimento das ações dos gestores.

Segundo Moore (2008), os coordenadores devem ser competentes o suficiente para o bom gerenciamento dos cursos a distância. Ainda conforme o autor, é preponderante que os gestores sejam capacitados para o desenvolvimento de suas funções.

Outro ponto salientado foi o reforço de colaboradores na equipe pedagógica para auxiliar os coordenadores, pois são poucos e isso, por vezes, traz como consequência atrasos para a liberação dos materiais a serem postados pelos tutores a distância no AVA.

Considerando a oferta atual, com menor quantidade de polos, um entrevistado comparou com a oferta anterior, a qual tinha que gerenciar mais de vinte turmas, tendo sob seu comando mais de quarenta tutores.

Era uma loucura! Foi um verdadeiro “boom” de cursos. Não tínhamos estrutura nem física e nem de pessoal que nos apoiasse para uma oferta tão grande. (Coordenador de tutoria 02)

De acordo com Daft (2008), o número ideal de subordinados é entre cinco e doze componentes. No IFPI, segundo os entrevistados, um coordenador de tutoria já chegou a ter mais de quarenta subordinados.

Rumble (2003) entende que o crescimento da equipe tutorial gera suas próprias exigências em termos de gerenciamento, como recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho e disciplina.

Em relação à estruturação dos procedimentos, um coordenador afirmou:

Olha, se a gente tivesse um padrão era melhor, porque ficava mais fácil de desenvolver essas atividades. Às vezes, não sei se é o melhor caminho. (Coordenador de tutoria 03)

Essa linha de raciocínio é comungada por outro coordenador de tutoria:

Não há exatamente um padrão, pois cada curso e coordenador adota a metodologia que encaixa ao perfil de seu curso. Apenas os papéis de trabalhos, como atividades e apostilas, seguem um determinado padrão. (Coordenador de tutoria 02)

Os coordenadores de tutoria entrevistados foram categóricos na ausência de procedimentos que sigam um padrão, o que, segundo eles, dificulta as ações junto aos tutores, pois cada curso desenvolve suas ações da forma como julga mais correto, trazendo problemas na condução da equipe. Desta forma, o alinhamento acontece no cotidiano e não de forma planejada.

Conforme Masiero (2007):

[...] Nas organizações modernas, pessoas e unidades diferentes procuram se especializar em tarefas e atividades que, pela sua repetição, permitam maior conhecimento, domínio e rapidez de execução. Normalmente essas atividades e tarefas são padronizadas e homogêneas de modo que não ocasionem variação e permitam um fluxo contínuo do trabalho. (MASIERO, 2007, pp. 65-66)

É recomendável que a gestão da EaD defina claramente como as tarefas sejam realizadas, para uma melhor execução e acompanhamento das ações empreendidas pelas equipes.

No que se refere à etapa gerencial da direção, um coordenador afirmou:

O trabalho desenvolvido pela coordenação de tutoria envolve muita comunicação com os tutores no intuito de dar orientações, de expor como as atividades deverão ser feitas. (Coordenador de tutoria 02)

A comunicação com os tutores acontece principalmente por meio de *WhatsApp*, mas também por meio de e-mail e plataforma.

É essencial, para uma boa gestão de tutoria, a comunicação com os tutores, especialmente no sentido de orientar a atuação dos subordinados. Isso fica explícito na exposição abaixo:

Temos uma turma padrão, ou seja, preparo a turma para que os tutores a distância extraiam de lá os materiais que devem ser postados na turma. Os tutores a distância postam dentro do prazo estabelecido. Já os tutores presenciais realizam os encontros presenciais de acordo com o calendário acadêmico, mas também ficam à disposição dos alunos para quando forem ao polo. Isso tudo fica bem claro na capacitação. (Coordenador de tutoria 03)

Conforme os entrevistados, é desenvolvido, na capacitação realizada para os tutores, o modelo de EaD do IFPI, principalmente com as ações necessárias no início do curso. Todavia, ainda persistem algumas situações de alunos que pedem para que os tutores deem aula. Na visão do entrevistado, isso ocorre porque algumas vídeo-aulas são curtas para uma carga de conteúdo relativamente alta, conforme a fala abaixo do coordenador:

Acho que nos encontros presenciais alguns alunos ainda querem que os tutores tenham que dar aula, o que não é essa a proposta. Isso acontece porque as vídeo-aulas são curtas e precisam de mais tempo para a exposição dos conteúdos. Isso tem gerado uma certa dor de cabeça pra gente. (Coordenador de tutoria 02)

Na opinião de outro entrevistado, a sintonia entre a coordenação de curso e de tutoria é muito boa, o que facilita a realização dos trabalhos.

O trabalho da coordenação de tutores é desenvolvido de forma muito próxima dos coordenadores de curso. Tudo é acertado previamente pra evitar problemas entre a gente. Tem funcionado bem. Uma verdadeira dobradinha. (Coordenador de tutoria 04)

Quanto ao lançamento de notas, os entrevistados afirmaram que os tutores a distância são responsáveis pelas notas advindas das atividades virtuais e os tutores presenciais lançam as notas no AVA relativas às atividades presenciais.

Fica explícito que, na execução das atividades dos tutores, a capacitação gera o efeito esperado, com cada colaborador desenvolvendo as atividades de acordo com a proposta definida.

Um entrevistado esclareceu em sua fala que, juntamente com a coordenação de curso, revisou o projeto político pedagógico, mas sentiu a ausência de apoio pedagógico para a realização desta atividade.

Outro aspecto lembrado por um dos entrevistados foi a realização de reuniões realizadas pela coordenação geral.

Um ponto que é importante são as reuniões promovidas pela coordenação geral, pois é um momento em que todos estão reunidos e assim podemos trocar experiências. Isso ajuda muito. (Coordenador de tutoria 01)

Um entrevistado afirmou que, nas reuniões, excelentes ideias eram trazidas, pois existia uma estruturação e, posteriormente, tais ideias eram colocadas em prática. Todavia, não existia uma continuidade das ações.

Em muitas de nossas reuniões surgiam excelentes ideias. A gente se organizava e começava a colocar em prática. Porém, pouco depois voltava ao que era antes. Isso era muito chato, pois a gente nunca evoluía. (Coordenador de tutoria 02)

As reuniões são momentos muito ricos de trocas de experiências. Porém, decisões tomadas pelo conjunto e que não são concretizadas tendem a gerar desmotivação nos colaboradores, o que carece de bastante atenção por parte dos gestores.

Quanto à realização de reuniões realizadas pela coordenação de tutoria com os tutores, estas são realizadas geralmente uma vez em cada semestre, mas com pouca presença dos tutores presenciais, dado que não há recursos para participação destes colaboradores.

Em relação às oportunidades de melhoria sugeridas pelos entrevistados, um colocou o fato de que a falta de recursos financeiros impede a participação de todos os tutores nas reuniões realizadas na sede.

Foi também trazida como sugestão que o planejamento fosse realmente executado, sob pena de descaracterizar o processo, desmotivando os coordenadores a participar de outras ações desta natureza.

No que se refere às ações de controle colocadas em prática pelos coordenadores, um entrevistado afirmou:

O controle da ação dos tutores acontece com a ajuda do nosso apoio de curso, isso no que se refere ao trabalho desenvolvido pelos tutores a distância. Isso é feito pelo acompanhamento das atividades que são desenvolvidas, como postagem de material, reclamação dos alunos. Os tutores a distância também nos enviam relatórios quinzenais de suas atividades, pois com base nesses relatórios é que preparo a folha de pagamentos deles. (Coordenador de tutoria 02)

Percebe-se pela fala do entrevistado que o acompanhamento do *feedback* dos tutores a distância aos alunos no AVA ocorre com a colaboração do apoio administrativo. Este é um aspecto interessante quanto à presença do tutor junto aos alunos do ponto de vista quantitativo.

É essencial que os coordenadores de tutoria avaliem constantemente a qualidade das discussões realizadas nos fóruns de discussão, dado que é uma atividade muito rica em termos de conhecimento desenvolvido pelos alunos.

A mediação pedagógica colocada em prática pela equipe de tutoria a distância caracteriza adequadamente os preceitos de Educação a Distância.

Conforme Freeman (2003, p. 113), “de todas as tarefas desempenhadas pelos tutores, os estudantes normalmente atribuem maior valor às tarefas associadas ao comentário e classificação de trabalhos escritos”.

Ainda conforme os entrevistados, acompanha-se também a mediação colocada em prática pelos tutores, verificando a interação com os alunos, a demora em responder aos estudantes.

No que se refere aos relatórios, quinzenalmente, os tutores os encaminham à coordenação de tutoria, que são analisados à luz da mediação realizada pelos tutores a distância no âmbito do AVA. Esse é um ponto muito importante desenvolvido por algumas coordenações de tutoria no IFPI, pois demonstra a existência de um controle qualitativo das atividades desenvolvidas pela tutoria. Todavia, nem todos os entrevistados afirmaram seguir esta forma de avaliação.

No que se refere ao limite de tempo que os tutores têm para atender às demandas dos alunos, os coordenadores entrevistados afirmaram que acompanham a demora no atendimento aos estudantes.

Sobre os tutores a distância, por terem um prazo para responder os alunos em no máximo 24 horas, verificamos se realmente os alunos estão sendo acompanhados por eles. Posso afirmar que hoje esse feedback é satisfatório dentro do nosso curso. A prova disso é que as reclamações dos alunos são quase inexistentes. (Coordenador de tutoria 03)

Já o acompanhamento realizado dos tutores presenciais é feito pelos coordenadores de polo, que enviam os relatórios produzidos pelos tutores presenciais.

O acompanhamento das atividades dos tutores presenciais é feito pelos coordenadores de polo, sendo-nos enviado por meio de relatórios. (Coordenador de tutoria 04)

Conforme os entrevistados, o controle das atividades dos tutores presenciais é desenvolvido pela coordenação de polo, o que é um aspecto positivo, dado que estes coordenadores estão próximos de onde as atividades são realizadas.

Todavia, chama-se atenção para o fato de que o contato entre os coordenadores de tutoria e de polo é tímido, devendo ser aperfeiçoado para uma melhoria do desempenho dos tutores presenciais.

Quando questionados como o controle pode ser aperfeiçoado na gestão da EaD do IFPI, os entrevistados afirmaram que devia existir um controle maior em relação ao trabalho desenvolvido pelas coordenações de tutoria, com aperfeiçoamento de tais mecanismos, especialmente naqueles empregados atualmente pela coordenação geral.

Sinto ausência de um acompanhamento mais próximo da coordenação geral. Apesar de todo o esforço empreendido pelos coordenadores gerais, pois sei das dificuldades deles também, acredito que precisamos melhorar um pouco mais esse processo. (Coordenador de tutoria 03)

Segundo o entrevistado, essa deficiência ocorre também pela ausência de padrões adequados, pois desta forma seria melhor o acompanhamento pela coordenação geral.

Acho que às vezes ficamos muito “soltos”, pois acho que deveríamos ter um acompanhamento mais de perto da coordenação geral. Ou seja, se está tudo bem, não há cobranças. Não acho que isso seja bom. Afinal, não há nada tão bom que não possa ser melhorado. (Coordenador de tutoria 02)

Outro entrevistado seguiu nesta mesma linha de raciocínio:

Particularmente vejo grande esforço por parte dos gestores, porém, não há uma fiscalização mais severa de acompanhamento. (Coordenador de tutoria 01)

Como podemos constatar, a avaliação é fundamental para qualquer empreendimento humano. Por conta disso, é essencial que os mecanismos de controle sejam aperfeiçoados para o sucesso dos projetos. Para tanto, tem-se quem controle adequadamente as ações empreendidas pelos colaboradores. Maximiano (2011) entende que o controle produz informações importantes sobre a execução das atividades para o alcance dos objetivos.

6.5 COORDENADORES DE POLO

Nesta etapa da pesquisa, são analisados os discursos dos coordenadores de polo.

Quando questionados sobre o planejamento, as respostas caminharam no sentido de que as ações de planejamento são desenvolvidas em função das decisões tomadas na sede da EaD no IFPI.

O nosso guia é o calendário acadêmico e os projetos políticos pedagógicos dos cursos. Em função das decisões tomadas pelas coordenações geral e de curso, fazemos nosso planejamento aqui no polo. (Coordenador de polo 03)

No que se refere à oferta de vagas nos polos, os entrevistados informaram que é apresentada uma relação de cursos e que eles devem dar o aval quanto àqueles que têm a melhor possibilidade de demanda na região.

Quando somos informados do exame classificatório, começamos a planejar como faremos para divulgar na cidade e nas redondezas, no intuito de aumentar a procura da melhor forma possível. (Coordenador de polo 04)

Moore (2008, p. 159) afirma que o primeiro aspecto de um coordenador de polo é a “[...] exigência é que essa pessoa seja um comunicador”. Percebe-se esta característica nos coordenadores, quando as realizam no planejamento.

Durante a realização dos cursos, os coordenadores informaram que a atividade de planejamento consiste na reserva de salas de aula e laboratórios de informática para a realização de encontros presenciais.

Quando surge a necessidade de reserva de transporte ou de auditório, os tutores presenciais nos informam antecipadamente para planejarmos como será a atividade aqui no polo. (Coordenador de polo 01)

Os coordenadores realizam reuniões quinzenais para planejar e avaliar a realização das atividades.

Este planejamento é realizado com a equipe de tutores e o apoio de polo, o que demonstra um aspecto positivo por parte dos entrevistados, pois desta forma coletam o *feedback* dos colaboradores e afinam o discurso entre todos, minimizando as possibilidades de atrito por falhas de comunicação na execução das tarefas.

Quando questionados sobre o que recomendariam, seguem as afirmações de alguns entrevistados:

Poderia ser primeiramente algo mais democrático, que fosse público, haja visto que como coordenador de polo não estava ciente do processo de planejamento executado (ou não) em âmbito geral. (Coordenador de polo 02)

Nunca me consultaram quanto aos cursos que seriam ofertados aqui no polo. O correto seria nos ouvir primeiro, pois nós é que sabemos a realidade do município e quais as principais carências. (Coordenador de polo 04)

Conforme Silva (2013), quando se refere à oferta de cursos a distância:

O importante é que se considere, em principal instância, os aspectos essenciais de maior impacto, ou seja: o público-alvo realmente

necessita deste programa/projeto/curso? Haverá benefícios sociais ao arranjo produtivo existente? O projeto é realmente viável do ponto de vista educacional, tecnológico e administrativo-financeiro? (SILVA, 2013, p. 34)

Para seguir o raciocínio proposto por Silva, é recomendável que a coordenação geral apresente aos coordenadores de polo os cursos previstos a serem realizados para evitar problemas como o exposto pelos entrevistados.

Conforme as falas dos entrevistados, fica evidente que, na visão dos coordenadores de polo, o processo de planejamento deixa a desejar. O que fica explícito nos discursos é que os coordenadores gostariam de participar de forma efetiva do processo de planejamento e não apenas serem consultados.

Conforme outro coordenador de polo:

Acredito que todos os atores da EaD deveriam ser consultados, convidados a pensar a modalidade, a plataforma, as estratégias de ação. Principalmente dando voz aos tutores presenciais, eles são quem estão diretamente junto aos estudantes, são quem mais entendem da realidade do curso. Esse planejamento deveria acontecer semestralmente, preferencialmente. (Coordenador de polo 01)

Em todo planejamento, é fundamental que os colaboradores se sintam parte do processo, podendo colaborar com suas experiências, para assim contribuir de forma significativa com a execução das atividades.

O questionamento seguinte trata da forma como é realizada a função gerencial de organização da EaD.

As respostas caminharam no sentido de mostrar como os polos funcionam atualmente. Conforme os entrevistados, há uma divisão de tarefas entre o coordenador de polo e o secretário que colabora no andamento das atividades, juntamente com os tutores presenciais. A proposta é que sempre tenha alguém para realizar os atendimentos.

Um dos entrevistados afirmou:

Sobre o polo em que atuo, sou responsável por toda infraestrutura para que os encontros presenciais aconteçam. Acompanho os trabalhos dos tutores com a ajuda do apoio administrativo. (Coordenador de polo 03)

A forma de trabalho desenvolvida pelos coordenadores de polo demonstra que há uma divisão de tarefas de acordo com a estrutura administrativa proposta pelo FNDE.

Pelos discursos dos entrevistados, fica explícito que a estrutura do polo de apoio presencial é adequada para o desenvolvimento das atividades presenciais.

Como o polo funciona dentro do Campus do IFPI, não temos problemas relacionados à infraestrutura, pois funciona dentro dos padrões da Rede Federal. Preciso salientar que em nosso polo temos um laboratório de informática exclusivo para os alunos da Educação a Distância. Além disso, temos uma sala de coordenação em que trabalhamos com o apoio administrativo. A internet funciona adequadamente. (Coordenador de polo 02)

Conforme os coordenadores de polo entrevistados, percebe-se que atualmente é adequada a estrutura de funcionamento dos polos, com bibliotecas que ficam disponíveis para os alunos, com acessibilidade adequada, além de laboratórios que atendem satisfatoriamente às necessidades dos cursos ofertados. O acesso à internet é adequado para que os alunos possam desenvolver suas atividades.

De acordo com Oliveira, Santos & Souza (2013, p. 05), a infraestrutura “favorece o desenvolvimento de práticas acadêmicas concebidas no projeto pedagógico do curso, mediante a disponibilidade de recursos materiais e físicos”.

O maior desafio encontrado foi o fato de expor aos alunos que os livros não seriam mais entregues na forma impressa, somente disponível no AVA. Em um primeiro momento gerou muitas reclamações, mas tudo isso foi contornado pela equipe no polo.

Quando recebemos a notícia da coordenação em Teresina que não teríamos mais os livros impressos, precisávamos definir como isso seria informado aos alunos. Assim, achamos que o caminho seria colocar que isso é ambientalmente correto, pois não geraria resíduos na natureza. Hoje, os alunos mais jovens baixam o PDF e estudam pelo celular mesmo, mas os alunos mais idosos ainda hoje nos cobram pelo material impresso. (Coordenador de polo 01)

Percebe-se, pelas exposições dos coordenadores, que alguns alunos reclamam da mídia utilizada, mas não quanto à qualidade dos materiais produzidos, o que representa um aspecto positivo.

No que se refere às sugestões de aperfeiçoamento da organização atual, os coordenadores direcionaram suas respostas no sentido de que a maior necessidade era a de um apoio administrativo, com quem contam atualmente.

Conforme a palavra de um dos entrevistados:

As condições que temos à disposição em termos de equipe, acesso à internet, enfim, como estamos atuando hoje, acho que é adequada. (Coordenador de polo 02)

Percebe-se que os coordenadores afirmam estar satisfeitos com a infraestrutura que a Educação a Distância do IFPI oferta atualmente.

Contudo, os entrevistados afirmaram que seria mais interessante que houvesse uma padronização das ações, pois segundo um deles:

Cada curso faz da sua maneira, o que às vezes dificulta muito nosso trabalho aqui no polo. Só pra você ter uma ideia, aconteceu várias vezes de coordenador de curso encaminhar os materiais diretamente ao tutor presencial, gerando problemas de comunicação. Foi uma dor de cabeça terrível. (Coordenador de polo 01)

A sugestão é que os procedimentos fossem padronizados em toda rede da EaD no IFPI.

Outra recomendação é também no sentido de melhorar o contato com as coordenações de curso, pois na opinião dos entrevistados é ainda muito tímido o relacionamento.

Percebe-se que os coordenadores dominam as atividades que desenvolvem. Moore (2008, p. 159) afirma que “Os coordenadores devem ser competentes para atentar a detalhes técnicos, à administração e à instrução”.

No que se refere à direção das atividades no âmbito dos polos de apoio presencial, as respostas caminharam no sentido de prover as condições para o bom funcionamento das atividades no polo, conforme seguem os discursos:

Tomamos as providências para garantir o bom andamento do curso. No dia a dia, as coisas acontecem dentro do que é estabelecido no calendário acadêmico. O que percebo é que os alunos vêm mesmo quando têm atividades previstas no calendário. (Coordenador de polo 04)

Seguimos o calendário acadêmico do curso. Se houver encontro presencial marcado para o dia x, tomamos todas as providências para que naquele dia todas as condições necessárias para que o encontro esteja à disposição do tutor presencial e da turma. Isso é importante porque em algumas situações tem-se que realizar a reserva com o tempo necessário, tais como micro-ônibus para uma visita técnica ou o auditório para uma palestra. (Coordenador de polo 03)

As ações empreendidas pelos coordenadores de polo são adequadas, dado que atendem adequadamente às demandas requeridas na realização dos cursos.

Para o bom andamento do curso, os coordenadores empreendem ações que são importantes tais como:

Inspeccionar os laboratórios – Essa medida assegura que nosso aluno tenha as condições adequadas para os encontros presenciais e dias de avaliação; Selecionar e treinar os tutores presenciais – A seleção ocorre por edital simplificado, cuja avaliação se dá por análise de currículo. Quanto ao treinamento costumamos realizar aqui mesmo no polo, pois, já temos experiência; Treinar os alunos na plataforma – Os tutores repassam informações de como operar o ambiente virtual de aprendizagem. (Coordenador de polo 01)

Quando o MEC (2007) faz referência aos coordenadores de polo, afirma:

O principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade. Este coordenador necessita conhecer os projetos pedagógicos dos cursos oferecidos em sua unidade, atentando para os calendários, especialmente no que se refere às atividades de tutoria presencial, zelando para que os equipamentos a serem utilizados estejam disponíveis e em condições de perfeito uso, enfim prezar para que toda a infraestrutura esteja preparada para a viabilização das atividades. Outra importante atribuição do coordenador do polo é a supervisão do trabalho desenvolvido na secretaria da unidade, providenciando para que o registro dos estudantes e todas as demais ocorrências, tais como notas, disciplinas ou módulos cursados, frequências, transferências, sejam feitas de forma organizada e em tempo hábil. (BRASIL, 2007, p. 23)

Segundo Moore (2008):

A competência de um coordenador também se relaciona a procedimentos administrativos. Entre os mais importantes destes, estão a recepção eficiente de materiais e a distribuição aos alunos, a manutenção de registros, informando-os ao instrutor e, talvez, para a instituição que abriga o local. (MOORE, 2008, p. 159)

O trabalho desenvolvido na gestão do polo exige dos coordenadores ação muito efetiva, especialmente no começo do curso, pois é um momento em que os tutores ainda estão se adaptando ao contexto organizacional assim como para os alunos que estão a conhecer a Educação a Distância.

Chama-se a atenção também para a realização de atividades presenciais, como provas. Essas são encaminhadas via e-mail aos coordenadores de polo que providenciam a impressão no campus. Segundo alguns respondentes, isso acaba sendo uma contrapartida.

Os entrevistados enfatizaram que a ação dos coordenadores de polo exige muita comunicação, especialmente no momento da divulgação dos cursos. No cotidiano, um coordenador afirmou:

Consigo me comunicar bem com todos, utilizando principalmente o *WhatsApp* e o e-mail. Temos um grupo no *Whats* que envolve todos os tutores presenciais e o apoio, o que agiliza a comunicação entre a gente. (Coordenador de polo 01)

Verifica-se que a plataforma é subutilizada para efeitos de comunicação entre os agentes no polo.

Em relação aos aspectos de gestão acadêmica, os entrevistados afirmaram que os coordenadores de curso encaminham as planilhas com a situação dos alunos. Com base nisso, os coordenadores de polo acompanham o trabalho realizado pela equipe de controle acadêmico no campus, composta por servidores efetivos.

Quando questionados como poderia ser mais bem desenvolvida a execução das ações no polo, os entrevistados afirmaram que as práticas atuais são fruto da experiência à frente da coordenação de polo. Um deles reforçou que a presença física dos coordenadores gerais, de curso e tutoria nos polos seria muito importante.

O fato de os coordenadores que ficam na sede nunca terem vindo aqui no polo é algo que poderia ser melhorado na execução das ações. Os alunos reclamam que isso torna muito fria a relação. (Coordenador de polo 03)

A presença dos coordenadores no polo é algo levantado também pelos coordenadores de polo.

Ainda de acordo com um dos entrevistados, os celulares poderiam ser mais utilizados no processo de ensino aprendizagem.

No que se refere às ações desenvolvidas no intuito de efetivar a ação de controle gerencial na EaD, um entrevistado afirmou:

Não percebi um controle da gestão eficaz. Os resultados dos processos eram resumidos e simplificados a elementos básicos como, por exemplo, o simples quantitativo de alunos formados por turma. (Coordenador de polo 02)

Conforme o entrevistado, o controle fica limitado ao final do curso e de uma forma muito simplória relacionada a apenas dados quantitativos, o que é corroborado por outro respondente.

No último semestre do curso, os coordenadores costumam solicitar os números de alunos aptos à conclusão de curso. (Coordenador de polo 01)

Por conta disso, necessita-se, por parte dos coordenadores de curso, uma ação mais próxima aos coordenadores de polo, pois fica explícito que a forma empreendida carece de aprimoramento.

No que diz respeito à relação de controle gerencial praticado pelos entrevistados, um afirmou que:

Realizo reuniões semanais com toda a equipe aqui do polo, incluindo o apoio administrativo, os tutores presenciais e a distância residentes no polo, a fim de acompanhar melhor os processos referentes a EAD no mesmo. Quinzenalmente, toda a equipe me passa o relatório das ações desenvolvidas. Dou o aval e mando para Teresina, para que seja preparada a folha de pagamento. Dessa forma, minimizamos muitos problemas que antes vinham acontecendo. (Coordenador de polo 01)

Desta forma, percebe-se que, para os coordenadores entrevistados, as ações de controle seguem no sentido de realizar o acompanhamento e a avaliação das atividades desenvolvidas pela equipe. Também, colocou-se o fato de que o *feedback* dos alunos, colhido por meio de contatos realizados nos encontros ou nas visitas ao polo, é uma forma de conhecer a satisfação dos discentes.

Quando questionado sobre o que recomendaria para mudar a realidade, um dos entrevistados direcionou sua fala para o controle da evasão discente:

O controle de evasão deveria acontecer mensalmente, nos oportunizando atividades de reingresso dos estudantes ao curso.
(Coordenador de polo 04)

Outro entrevistado afirmou que precisa existir um cuidado maior relacionado à qualidade dos materiais disponibilizados, pois como relatado por um coordenador, já houve situação de provas mal elaboradas em que os próprios alunos reclamaram do nível muito baixo.

Poderia aplicar um controle mais detalhado que promovesse um *feedback* maior no dia a dia da instituição, como no que diz respeito à qualidade do material feito pelos professores formadores, assim como vários outros aspectos que podem ser melhorados, mas que precisam ser primeiramente “diagnosticados” de modo sistemático.
(Coordenador de polo 03)

O acompanhamento realizado pelas coordenações de curso e tutoria junto aos discentes é falho, na visão dos coordenadores de polo. Seria, por isso, necessária uma ação mais efetiva, com um monitoramento constante.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se um crescimento da modalidade de ensino a distância, ganhando espaço e importância estratégica no contexto do cenário educacional. Em vista disso, faz-se necessária a preparação de gestores para a atuação de forma adequada nesse novo cenário, caracterizado por rápidas e profundas mudanças sociais e tecnológicas. Para o enfrentamento desses desafios, existem diversos modelos gerenciais que proporcionam as condições para uma gestão adequada da Educação a Distância.

Desta forma, este trabalho se concentrou na apreensão teórica e empírica das propostas educacionais desenvolvidas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação por meio do processo gerencial na Educação a Distância embasado nos referenciais de qualidade para educação superior a distância do MEC. Para tanto, realizou-se um estudo de caso no Instituto Federal do Piauí, que se caracteriza, dentre outras ações, pela oferta de cursos de educação profissional. Apesar das diretrizes atuais estarem direcionadas para a gestão de EaD num contexto de cursos de graduação, utilizou-se estes referenciais como análise do processo gerencial no IFPI pelo fato de os referenciais para Educação a Distância profissional tecnológica apresentarem ausência de aspectos importantes, como avaliação e gestão acadêmica. O Manual de Gestão da Rede e-Tec Brasil é um passo importante, todavia está mais direcionada para a Gestão Estratégica da EaD, ainda carecendo de aprofundamentos na área acadêmica.

Conforme as entrevistas realizadas em função desta pesquisa, percebeu-se a necessidade de capacitação aos gestores da Educação a Distância. Em vista disso, é notória a necessidade de capacitação dos coordenadores, no que se refere à gestão de EaD, pois, apesar de professores e tutores capacitados, se os gestores não dispõem do conhecimento necessário para desenvolver os processos gerenciais no contexto da Educação a Distância de forma adequada pode-se não alcançar o sucesso desejado no planejamento.

Em relação aos polos de apoio presencial, o IFPI decidiu que a oferta atual seria somente dentro dos campi da instituição, por entender que estes atendem adequadamente aos aspectos mínimos de qualidade no atendimento discente, e esclarece que, para fazer uma educação séria e prudente, ainda depende da vontade política e administrativa dos gestores municipais. Em função das

reclamações constantes advindas dos estudantes, em função da inadequada qualidade das escolas municipais da oferta de 2013, o IFPI se viu em uma situação muito complicada, por isso abortou a prática de utilizar polos nas escolas municipais.

Portanto, no intuito de ofertar uma educação profissional tecnológica de qualidade, observa-se que o caminho é a institucionalização, de forma que professores e servidores técnico-administrativos possam fazer uso das tecnologias de forma que possam beneficiar esse enorme contingente de cidadãos que ainda carecem de conhecimento para se desenvolverem. Desta forma, tem-se a infraestrutura adequada necessária para a realização dos cursos.

No que se refere à equipe multidisciplinar, mais especificamente a de coordenadores, percebeu-se a urgência da necessidade de uma formação que contemple aspectos gerenciais voltados para a Educação a Distância. Há uma forte preocupação na formação docente, mas a gerencial precisa ser aperfeiçoada.

No que se refere à concepção de educação e currículo, recomenda-se que o IFPI aperfeiçoe a interdisciplinaridade, dado que os coordenadores fizeram pouca referência a este aspecto, que é muito importante no contexto educacional. Percebeu-se, no decorrer da pesquisa, pouca relação entre as disciplinas.

Com relação aos materiais didáticos, apesar de os livros serem entregues na versão digital aos alunos, é necessário escutar os coordenadores de polo para saber se nas próximas ofertas podem manter a forma como está sendo feita atualmente.

Quanto aos sistemas de comunicação, é recomendável que o IFPI amadureça a possibilidade de utilização do *WhatsApp* de modo oficial, ou seja, da mesma forma que utiliza o AVA, sendo que este precisa ser aperfeiçoado e mais estimulado o seu uso.

Em relação à gestão financeira, é recomendável que o IFPI disponibilize recursos para que os coordenadores possam realizar encontros presenciais nos polos. Este foi um aspecto muito sentido pelos coordenadores de polo, como também pelos coordenadores de curso e tutoria.

Quanto aos mecanismos de avaliação, é importante que a avaliação institucional seja aperfeiçoada, especialmente quanto às ações dos membros da equipe, para a melhoria dos processos educacionais colocados em prática.

A gestão acadêmico-administrativa do IFPI passou por alguns percalços, principalmente quanto ao controle acadêmico. O problema foi contornado, mas

demonstra que a instituição precisa amadurecer ainda mais quanto à Educação a Distância no contexto institucional.

Considerando as respostas colhidas nos discursos apresentados pelos coordenadores, é possível estabelecer um *link* entre os referenciais de qualidade para educação a distância e o processo gerencial, como pode ser observado no quadro 7.

Quadro 7: *Link* entre os referenciais de qualidade para educação a distância e o processo gerencial.

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	CONTROLE
Concepção de Educação e Currículo Gestão Financeira	Material Didático Equipe Multidisciplinar Infraestrutura	Gestão Acadêmica e Administrativa Sistemas de Comunicação Gestão Financeira	Avaliação

Fonte: autoria própria, (2016).

De acordo com a análise de conteúdo realizada, percebeu-se que as dimensões “concepção de educação” e “currículo e gestão financeira” estão mais caracterizadas com a etapa gerencial de planejamento. Na etapa gerencial da organização, verificou-se que as dimensões “material didático”, “equipe multidisciplinar” e “infraestrutura” foram mais constantes pelas palavras dos respondentes. As dimensões “gestão acadêmica e administrativa”, “sistemas de comunicação e gestão financeira” foram mais evidentes na etapa gerencial da direção. E finalizando o processo gerencial, o controle ficou mais caracterizado com a dimensão avaliação dos referenciais de qualidade do MEC.

Com base em tudo isso, esta pesquisa espera trazer uma pequena contribuição à gestão da Educação a Distância. Como resultado deste estudo, propõe-se um projeto de capacitação em gestão de Educação a Distância à equipe de EaD do IFPI.

De um modo geral, o IFPI tem demonstrado evolução e amadurecimento quanto à gestão da Educação a Distância. Contudo, há oportunidades de melhoria que podem ser iniciadas a partir da capacitação dos gestores. Todavia, deve-se aliar ainda o processo de formação a uma gestão que coloque em prática os preceitos da gestão do conhecimento para que exista uma continuidade das ações.

Como limitações, destaca-se o fato de ser um estudo de caso com uma amostra de apenas uma instituição educacional e, por isto, não pode ser levado a outras realidades e situações. Para estudos futuros, recomenda-se uma pesquisa incluindo um número maior de instituições de ensino, no intuito de averiguar se elas fazem uso do modelo gerencial no cumprimento das atribuições dos agentes envolvidos com EaD. Desse modo, faz-se pertinente também a realização de uma pesquisa envolvendo a percepção dos alunos.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel Lincoln. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ABNT NBR 15419. **Sistemas de gestão da qualidade** – diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ARAUJO, Maria Dalva de Oliveira. A mídia impressa como suporte de processos interativos na mediatização didática da EAD. In: **Revista Tecnologias na Educação**, ano 3, número 2, dezembro de 2011. Disponível em: <<http://tecedu.pro.br/wp-content/uploads/2015/07/Art2-ano3-vol5-dezembro2011.pdf>>. Acesso em: 03 fevereiro 2015.

ARAÚJO, Matilde Medeiros de. **Gestão de cursos de graduação na modalidade à distância: referenciais de qualidade do processo de acreditação do ministério de educação e cultura**. 2015. Tese (Doutorado) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Doutorado em Gestão, Vila Real. Disponível em: <https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/4896/1/phd_mmara%C3%BAjo.pdf>. Acesso em: 04 agosto 2016.

BANDEIRA, Denise. **Materiais Didáticos**. Curitiba: IESDE, 2009.

BARBOSA, Cleber Trindade. **O impacto da qualidade e da tecnologia como determinantes da satisfação de alunos de graduação na modalidade de ead em uma instituição de ensino superior em Curitiba**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/34859/R%20-%20D%20-%20CLEBER%20TRINDADE%20BARBOSA.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 julho 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, Monalisa Alves. Ferramentas interativas na educação a distância: benefícios alcançados a partir da sua utilização. In: **Anais do V Encontro de Pesquisa em Educação em Alagoas – V EPEAL**, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL, 2010. Disponível em: <<http://dmd2.webfactional.com/media/anais/FERRAMENTAS-INTERATIVAS-NA-EDUCACAO-A-DISTANCIA-BENEFICIOS-ALCANCADOS-A-PARTIR-DA-SUA-UTILIZACAO.pdf>>. Acesso: em 31 julho 2016.

BRASIL. **Rede e-Tec Brasil**: apresentação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-e-tec-brasil>>. Acesso em 04 de junho de 2016.

_____. MEC/SEED. **Apresentação dos resultados do levantamento de informações: dificuldades na articulação em EAD**. Brasília: MEC, 2005. Disponível

em:

<<http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=content&task=view&id=178&Itemid=316>>. Acesso em: 03 março 2015.

_____. 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 (referente ensino à distância). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2005. Disponível em URL: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm>. Acesso em: 02 julho 2015.

_____. Decreto Nº 7.415, de 30 de dezembro de 2010. Institui a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica, dispõe sobre o Programa de Formação Inicial em Serviço dos Profissionais da Educação Básica dos Sistemas de Ensino Público - Profucionário, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7415.htm>. Acesso em: 02 julho 2015.

_____. Decreto Nº 7.589, de 26 de outubro de 2011. Institui a Rede e-Tec Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 out. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7589.htm>. Acesso em: 02 julho 2015.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 01 julho 2015.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância (Org.). **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 31 julho 2015.

_____. Ministério da Educação. **Programa Universidade para todos**. Disponível em: <<http://siteprouni.mec.gov.br/>>. Acesso em: 24 junho 2016.

_____. Ministério da Educação. **Projeto Pedagógico do Curso de Especialização em Gestão Pública Modalidade a Distância**. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/ANEXO-II_PPC-EspGestaoPubPNAP.pdf>. Acesso em: 10 julho 2015.

_____. Ministério da Educação. **Manual de gestão da rede e-Tec Brasil**. 2013. Disponível em: <redeetec.mec.gov.br/images/stories/ppt/2702_manual_gest2.ppt>. Acesso em: 10 julho 2016.

BELOTTO, Ely Joana. **Manual do Sistema de Gestão de EaD na USP**. Disponível em: <http://projetos.atp.usp.br/attachments/download/753/Manual_do_Sistema_Gest%C3%A3o_de_EAD_na_USP_-_CTI.docx>. Acesso em: 18 julho 2015.

BEHAR, Patricia Alejandra, SILVA, Ketia Kellen Araújo da. Mapeamento de competências: um foco no aluno da educação a distância. In: **Novas tecnologias na educação**. v. 10, n. 3, dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo20/artigos/5a-ketia.pdf>>. Acesso em 22 junho 2016.

BELLONI, Isaura. **Avaliação Institucional: um instrumento de democratização da educação**. Bahia, 1999. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/viewFile/6711/5418>>. Acesso em: 13 agosto 2016.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. São Paulo: Autores Associados, 1999.

CALDAS, Luiz. A formação de professores e a capacitação de trabalhadores da EPT. In: **Os institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo: Editora Moderna, 2011.

CARDOSO, Liana Rosa Brito. Sistema universidade aberta do Brasil: 10 anos de EaD na Universidade Federal do Piauí. In: **Educação a Distância: midiaticização, formação e saberes**. Curitiba: CRV, 2016.

CARLINI, Alda Luzia. TARCIA, Rita Maria Lino. **20% e agora?: orientações práticas para o uso de tecnologia de educação a distância no ensino presencial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de; IVANOFF, Gregorio Bittar. **Tecnologias que educam: ensinar e aprender com as tecnologias de informação e comunicação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CAVALCANTI, Antão Marcelo Freitas Athayde. **Modelos de disponibilização de material didático impresso para a educação a distância: estudo de múltiplos casos**. 2013. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado em Tecnologias e Gestão em Educação a Distância. Disponível em: <http://ww5.ead.ufrpe.br/ppgteg/pdf/2015/dissertacoes/Antao_Marcelo.pdf>. Acesso em: 04 março 2016.

CERNY, Roseli Zen. **Gestão pedagógica na educação a distância: análise de uma experiência na perspectiva gestora**. 2009. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Doutorado em Educação. Disponível em: <<https://www.misp.pucsp.br/bitstream/handle/10115/1/Roseli%20Zen%20Cerny.pdf>>. Acesso em: 03 fevereiro 2015.

COSTA, Emmanuele Maria Correia; AURELIANO, João; FRANCISCO, Deise Juliana. A mídia impressa na EaD. In: **V EPEAL – Encontro de Pesquisa em Educação de Alagoas**, 2010, Alagoas. Disponível em: <<http://dmd2.webfactional.com/media/anais/A-MIDIA-IMPRESSA-NA-EAD-.pdf>>. Acesso em: 04 março 2015.

CROSBY, Philip Bayard. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympo, 1994.

DAFT, R. **Organizações**: teoria e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

DUARTE, Zalina Maria Cancela. **Educação a distância (ead)**: estudo dos fatores críticos de sucesso na gestão de cursos da região metropolitana de Belo Horizonte na visão dos tutores. 2011. Dissertação (mestrado) – Fundação Mineira de Educação e Cultura, Mestrado em Administração de Empresas. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/zalina_maria.pdf>. Acesso em: 07 abril 2015.

ELIAS, Abdalla Antonios Kayes. **O processo de implantação do curso de licenciatura em física a distância pela universidade aberta do Brasil na universidade federal de Goiás no polo de apoio presencial em Goianésia-Go na visão dos seus gestores**. 2011. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Mestrado em Educação em Ciências e Matemática. Disponível em: <https://mestrado.prgg.ufg.br/up/97/o/Disserta%C3%A7%C3%A3o_-_Abdalla_Kayed-final-final.pdf?1332272073>. Acesso em 08 julho 2016.

Etzioni, Amitai. **Organizações Modernas**. 6. ed. São Paulo, Editora Atlas, 1980.

European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA. **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area**. Brussels, 2015. Disponível em: <<http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>>. Acesso em: 05 agosto 2016.

European Higher Education Area (ESG). **Standards and Guidelines for Quality Assurance**. Brussels, 2015. Disponível em: <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf>. Acesso em: 05 agosto 2016.

FARIAS, Adelito et al. Os cursos técnicos da educação a distância (EaD): uma análise dos perfis dos alunos ingressos do nordeste brasileiro. In: **XX Workshop de Informática na Escola**, 2014, Dourados, MS. Disponível em: <<http://www.br-ie.org/pub/index.php/wie/article/view/3123/2631>>. Acesso em: 28 junho 2016.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERRETTI, Celso João. **Sociedade do conhecimento e educação profissional de nível técnico no Brasil**. Fundação Carlos Chagas: Cadernos de Pesquisa, 2008. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/326>>. Acesso em: 02 agosto 2016.

FILHO, Marcos Flávio de Oliveira Schiefler. **Sustentabilidade na academia**: contribuições do grupo de pesquisa “tecnologia e meio ambiente – tema”. In: **Revista Educação & Tecnologia**. UTFPR, 2009. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/grupos/tema/58rev_educacao_tecnologia2009.pdf>. Acesso em: 31 julho 2016.

FINEP. **Manual de convênios e termos de cooperação**. 2010. Disponível em: <<http://www.cgu.unicamp.br/ctinfra/documentos/FINEP-MANUAL-DE-CONVENIOS.pdf>>. Acesso em: 12 julho 2016.

FRANÇA, Suely Morais de. **Efetividade dos programas de formação na modalidade a distância nas instituições corporativas**: o caso do e-learning. 2014. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado em Tecnologias e Gestão em Educação a Distância. Disponível em: <http://ww5.ead.ufrpe.br/ppgteg/pdf/2015/dissertacoes/Suely_Moraes.pdf>. Acesso em: 08 maio 2015.

FREEMAN, Richard. Planejamento de sistemas de educação à distância: um manual para decisores. In: **The Commonwealth of Learning – COL**, Vancouver, Canadá, 2003. Disponível em: <<http://www.col.org/>>. Acesso em: 10 julho 2016.

GARBIN, Tania Rossi; DAINESE, Carlos Alberto. Complexidade da gestão em EAD. In: **16º Congresso Internacional de Educação a Distância**, 2010. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/352010000655.pdf>>. Acesso em: 10 julho 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAYDT, Regina Célia C. **Curso de Didática Geral**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2006.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). **Histórico**. Disponível em: <http://www5.ifpi.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2773>. Acesso em: 03 agosto 2015.

_____. **Nossos campi**. Disponível em: <<http://libra.ifpi.edu.br/campi>>. Acesso em: 16 outubro 2016.

_____. **Sejam bem vindos ao ETAPI – IFPI**. Disponível em: <<http://162.243.44.232/moodle/>>. Acesso em: 20 julho 2016.

International Organization for Standardization (ISO). **Popular standards**. <<http://www.iso.org/iso/home.html>>. Acesso em 15 agosto 2016.

JUNGES, Kelen dos Santos; POVALUK, Maristela; SANTOS, Vanderlei Siqueira dos. O planejamento como elemento norteador da qualidade do processo de ensino e aprendizagem na educação a distância. In: **IX Congresso Internacional de Educação – EDUCERE**, 2009. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2977_1395.pdf>. Acesso em: 02 agosto 2016.

JURAN, Joseph Moses. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEIS, Hector Ricardo. Sobre o Conceito de Interdisciplinaridade. In: **Caderno de pesquisas interdisciplinares em ciências humanas**. ISSN 1984-8951 N° 73 – Florianópolis, agosto 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/2176>> Acesso em: 07 agosto 2016.

LENZI, Greicy Kelli; SPANHOL, Fernando José. Gestão de projetos em Educação a Distância. In: **Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 9, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/25131/14622>>. Acesso em: 20 julho 2015.

LIMA, Artemilson Alves de; SANTOS, Simone Costa Andrade dos. Gestão do processo de produção de materiais didáticos para EaD. In: **XII Congresso Internacional de Educação a Distância**. Natal: ABED, 2012. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/401e.pdf>>. Acesso em: 02 agosto 2016.

LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2009.

_____. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2012. 2v.

LOBO NETO, Francisco José da Silveira. Regulamentação da educação a distância: caminhos e descaminhos. In: SILVA, Marco. (Org.). **Educação online**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

LOPES, Andréa Roloff. Educação a distância: caminhos e descaminhos nas políticas de formação docente no Brasil. In: **IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE**, 2009. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3024_1781.pdf>. Acesso em: 25 junho 2016.

LUZ, Rita Aparecida Nunes de Souza da. **Disponibilidade e acessibilidade do sistema de avaliação institucional (SAI) do centro Paula Souza (CEETEPS): o entendimento do gestor**. 2015. Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1216/2/Rita%20Aparecida%20Nunes%20De%20Souza%20Da%20Luz.pdf>>. Acesso em 12 julho 2016.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. In: **Revista Percurso – NEMO**. Maringá, v. 4, n. 2, p. 149- 171, 2012. Disponível em: <http://eduem.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/viewFile/18577/10219>. Acesso em: 03 de maio de 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Onilza Borges. **Fundamentos da educação a distância**. Curitiba: Editora Ibpex. 2005.

MARQUES, Mário Osório. Projeto pedagógico: a marca da escola. In: **Revista Contexto e Educação**, Ijuí, Unijuí, n. 18, abr/jun. 1990.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MASOUMI, Davoud. LINDSTRÖM, Berner. Quality in e-learning: a framework for promoting and assuring quality in virtual institutions. In: **Journal of Computer Assisted Learning**, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Davoud_Masoumi/publication/220663129_Quality_in_e-learning_A_framework_for_promoting_and_assuring_quality_in_virtual_institutions/links/55cb138408aeca747d6a004b.pdf>. Acesso em: 04 agosto 2016.

MATTAR, João. **Guia de educação a distância**. São Paulo: Portal educação, 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. Amauri. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEC. **Relatório de gestão da secretaria de educação profissional e tecnológica (SETEC)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=14259&Itemid>. Acesso em: 01 agosto 2016.

MELLO, Diene Eire de; CARVALHO, Hélio Gomes de; SILVÉRIO, Laíze Márcia. **Educação tecnológica e suas diferentes concepções um estudo exploratório**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268361450_EDUCACAO_TECNOLOGICA_E_SUAS_DIFERENTES_CONCEPCOES_UM_ESTUDO_EXPLORATORIO?enrichId=rgreq-e432abe1ef30d18eb989261e8aeca43-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzI2ODM2MTQ1MDtBUzoxOTUzMDI1NzQzMDEyMDVAMTQyMzU3NTE3MDk2Mg%3D%3D&el=1_x_3>. Acesso em: 16 julho 2016.

MILL, Daniel; BRITO, Nara D.; SILVA, Aparecida Ribeiro da; ALMEIDA, Leandro Fagner. Gestão da educação a distância (EAD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EAD. In: **Revista Vertentes**, 35. ed. 2012. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf>. Acesso em: 01 agosto 2016.

MOMO, Fernanda da Silva; BEHR, Ariel. Gestão da educação a distância (ead): uma significação a partir das práticas de gestão na universidade federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). In: **EmRede: Revista de Educação a Distância**, v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: <www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/download/52/73>. Acesso em: 01 agosto 2016.

MOODLE. **SAAS**. Disponível em: <<http://moodle.saas.etc.ufsc.br>>. Acesso em: 01 agosto 2016.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. Tradução de Roberto Galman. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta; BORGES-FERREIRA, Maria Fernanda. Escola Virtual ENAP: relato de experiência. In: **XII Congresso Internacional de Educação a Distância**. Florianópolis: ABED, 2005. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/190tca5.pdf>>. Acesso em: 02 agosto 2016.

NBR ISO 10015. **Gestão da qualidade** - Diretrizes para Treinamento. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

NICOTARI, Marco Antonio; NISHIKAWA, Mario. Autoavaliação institucional: bases de uma metodologia participativa e emancipada para o seu desenvolvimento em ies de educação a distância. In: **Simpósio Internacional de Educação a Distância**. Disponível em: <<http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/Trabalhos/97-963-1-ED.pdf>>. Acesso em: 01 julho 2016.

OLIVEIRA, Alexandre; Stadler, Pâmella de Carvalho. Videoaulas: uma forma de contextualizar a teoria na prática. In: **XX Congresso Internacional de Educação a Distância**. Curitiba: ABED, 2014. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/352.pdf>>. Acesso em: 04 agosto 2016.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Gleyva Maria Simões de. **A gestão no sistema de educação a distância**. Cuiabá: NEAD/UFMT, 2006. Disponível em: <http://www.uab.ufmt.br/uab/images/artigos_site_uab/gestao_sistema_ead.pdf>. Acesso em: 01 julho 2016.

OLIVEIRA, Luciana Charão de; SANTOS, Adriana C. Omena dos; SOUZA, Sandro M. de. Reflexões acerca da importância do gestor de equipes multidisciplinares na educação a distância. In: **V Seminário Internacional de Educação a Distância**, 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/ead/seminario/anais/pdf/Eixo_1.pdf>. Acesso em: 02 agosto 2016.

OLIVEIRA, Paulo Cristiano de. **A construção de um processo de avaliação do sistema de educação a distância do SENAC EaD/RS e a busca de suas possíveis interfaces com os critérios de excelência da fundação nacional da**

qualidade. 2006. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18252>. Acesso em 15 ago. 2016.

OSSIANNILSSON, Ebba; LANDGREN, Lena. Quality in e-learning: a conceptual framework based on experiences front three internacional benchmarking projects. In: **Journal of Computer Assisted Learning**, n. 28, pp. 42–51, 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jca.2012.28.issue-1/issuetoc>>. Acesso em: 02 agosto 2016.

PEDROSO, Gelta Madalena Jönck. **Fatores críticos de sucesso na implementação de programas de EAD via internet nas universidades comunitárias**. 2006. 147 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88404>>. Acesso em: 02 agosto 2016.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ, Marinês Oliveira. **Meta-avaliação do sistema de avaliação institucional da escola técnica estadual parque da juventude**. 2014. Dissertação (Mestrado). 2014. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/NOVE_c4b656e92182b4ece2d497b72aaf978c>. Acesso em: 25 agosto 2016.

PETEROSI, Helena Gemignani; LANGHI, Celi; CRIVELARO, Marcos; MENINO, Sérgio Eugênio. Gestão de e-learning: a decisão pela produção de cursos nas organizações. In: **Revista Científica Hermes**, v. 9, 2013. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/129/95>>. Acesso em: 15 julho 2015.

PINHO, Denise de Sena; GARCIA, Narjara Mendes; ESPERANÇA, Joice Araújo; HARTWIG, Sandra Christ. Contribuições do núcleo de apoio aos polos para a gestão em EaD. In: **VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Ouro Preto, MG, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/1635/Contribui%C3%A7%C3%B5es%20do%20n%C3%BAcleo%20de%20apoio%20aos%20polos%20para%20a%20gest%C3%A3o%20em%20Ead.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 julho 2016.

PRETI, Oreste. **Educação a distância: fundamentos e políticas**. Cuiabá: UAB/UFMT, 2009.

_____. **Produção de material didático impresso: orientações técnicas e pedagógicas**. Cuiabá: UAB/UFMT, 2010.

QUEIROZ, Eliani de Fátima Covem. **A formação de professores na EAD online: um perfil interativo?** 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Goiás, Mestrado em Educação. Disponível em:

<http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PGOI_6177ef7b55e40ce2cfacbf91a84062a7>.
Acesso em: 19 julho 2015.

REIS, Maria Cecília Teixeira, BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães e CEZAR, Layon Carlos. Impactos dos referencias de qualidade para ead nas universidades federais mineiras. In: **X Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**, 2013. Disponível em: <<http://www.aedi.ufpa.br/esud/trabalhos/poster/AT1/114092.pdf>>. Acesso em: 08 agosto 2015.

RETAMAL, Daniela Rodrigues Cunha. **A gestão em cursos de educação a distância via internet: uma visão a partir dos fatores críticos de sucesso**. 2009. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18252>>. Acesso em: 15 agosto 2016.

REVISTA EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA. Sustentabilidade na academia: contribuições do grupo de pesquisa “tecnologia e meio ambiente – tema”, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. In: **Periódico Técnico-Científico do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR**, ano 01, abril de 1997. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/grupos/tema/58rev_educacao_tecnologia2009.pdf>. Acesso em: 16 julho 2016.

RIBEIRO, Luis Otoni Meireles. **Planejamento e gestão de um centro de educação a distância (CEAD) voltado para educação profissional e tecnológica: um estudo de caso**. 2008. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/17243>>. Acesso em 03 de maio 2015.

RIBEIRO, Luis Otoni Meireles; TIMM, Maria Isabel; ZARO, Milton Antonio. Gestão de EAD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados. In: **CINTED-UFRGS**, v. 5, n. 1, julho de 2007. Disponível em: < <http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo9/artigos/12eLuizOtoni.pdf> >Acesso em: 03 maio 2015.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

SACRISTÁN, José Gimeno. “O que significa o currículo?”. In: SACRISTÁN, José Gimeno. (Org.). **Saberes e Incertezas sobre o currículo**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Adriana dos. Gestão da educação a distância e seus desafios. In: **Caderno Intersaberes**, v. 4, n. 5, pp. 153-164, janeiro/dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/cadernointersaberes/article/download/678/511>>. Acesso em: 02 julho 2016.

SANTOS, Cleusa Ribeiro dos. et al. A construção do material didático para a educação a distância: a experiência do setor de educação a distância da UNESC. In: **CINTED-UFRGS**, v. 4, n. 1, julho de 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/14043>>. Acesso em: 04 de maio 2015.

SANTOS, Maurício Ivan dos; RODRIGUES, Romir de Oliveira. Relações entre o público e o privado na educação profissional e tecnológica: alguns elementos para a análise do programa nacional de acesso ao ensino técnico e emprego (PRONATEC). In: **Tear: Revista de Educação Ciência e Tecnologia**, Canoas, v. 1, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://seer.canoas.ifrs.edu.br/seer/index.php/tear/article/view/65/41>>. Acesso em: 03 agosto 2016.

SANTOS, Thatiana Marques dos. et al. Custos de material didático no ensino a distância: uma análise comparativa com os parâmetros de fomento do governo federal. In: **XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**. Anais do XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Florianópolis/SC, 2014. Disponível em: <<http://esud2014.nute.ufsc.br/anais-esud2014/files/pdf/126927.pdf>>. Acesso em: 11 julho 2016.

_____. Financiamento da educação a distância em instituições públicas e seus reflexos na gestão dos cursos da UFMG. In: **IX Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**. Anais do IX Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Recife/PE, 2012. Disponível em: <http://www.aunirede.org.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=230&Itemid=74>. Acesso em: 11 julho 2016.

SARTORI, Ademilde; ROESLER, Jucimara. **Educação superior a distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line**. Tubarão: Ed. Unisul, 2005.

SERRA, Antonio Roberto Coelho; MOURÃO, Luciana; COSTA, Gustavo Pereira da. Gestão da educação a distância: sistema e estrutura organizacional diante do ENADE. In: **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 5, n. 4, dezembro de 2012. Edição Especial. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n4p228/23689>>. Acesso em: 20 julho 2015.

SERRA, Antonio Roberto Coelho; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; MOURÃO, Luciana. A contribuição dos referenciais de qualidade do MEC para a avaliação da gestão dos sistemas de EAD. In: **São Luís: ABED**, 2012. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/254f.pdf>>. Acesso em: 03 julho 2016.

SILVA, Ângelo Nunes da. **EAD nas universidades corporativas: o desafio das empresas públicas na busca pela competitividade**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado em Tecnologias e Gestão em Educação a Distância. Disponível em: <http://ww5.ead.ufrpe.br/ppgteg/pdf/2015/dissertacoes/Angelo_Nunes_Silva.pdf>. Acesso em: 21 julho 2015.

SILVA, Fátima Cristina Nóbrega. Os padrões ISO para EAD. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2012. Volume 2.

SILVA, Neyde Maria. **Análise de modelo de gestão da educação a distância em uma instituição pública de ensino superior**. 2013. Dissertação (Mestrado) – UNIEVANGÉLICA, Mestrado em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6315933-Unievangelica-centro-universitario-de-anapolis-mestrado-em-sociedade-tecnologia-e-meio-ambiente.html>>. Acesso em: 22 fevereiro 2016.

SILVA, Rita Ferreira Gonçalves da. **Gestão democrática dos polos de EaD de Pernambuco: um incentivo à sustentabilidade**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado em Tecnologias e Gestão em Educação a Distância. Disponível em: <http://ww5.ead.ufrpe.br/ppgteg/pdf/2015/dissertacoes/Rita_Ferreira.pdf>. Acesso em 22 julho 2015.

SILVA, Robson Santos da. **Gestão de EAD: educação a distância na era digital**. São Paulo: Novatec, 2013.

SILVA, Thaís Santos; REIS, Maria Cecília Teixeira; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. Os referenciais de qualidade na educação superior a distância nas universidades federais mineiras à luz da legitimidade institucional. In: **Paidéi@ - revista científica do núcleo de educação a distância**, v. 6, n 10, 2014. Disponível em: <<http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=paideia&page=article&op=view&path%5B%5D=362>>. Acesso em: 03 julho 2015.

SOUSA, Jonilto Costa. **Processo de inovação na gestão de sistemas de educação a distância: estudo de casos na universidade de Brasília e universidade aberta de Portugal**. 2012. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Doutorado em Administração. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10797>>. Acesso em: 23 julho 2015.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento estratégico em organizações públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do balanced scorecard e de cenários prospectivos**. 2010. Monografia (Especialização) - Universidade Gama Filho, Pós-Graduação em Planejamento Estratégico – Planejamento para Organizações Públicas. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>>. Acesso em 02 jan. 2016.

SPANBAUER, Stanley. **Um sistema de qualidade para a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SPRESSOLA, Nilvânia Aparecida. **Instrumento para avaliar as competências no trabalho de tutoria na modalidade EAD**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Mestrado em Engenharia de Produção. Disponível em:

<www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/.../NilvaniaAparecidaSpresoladefinitiva.pdf>. Acesso em: 22 julho 2015.

SERRA, Antonio Roberto Coelho. **Configuração da gestão da educação a distância**: entendendo os resultados do ENADE para o curso piloto da universidade aberta do Brasil. 2012. Tese (doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Doutorado em Administração. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9919>>. Acesso em: 23 julho 2015.

STONER, James; FREMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

TEIXEIRA, Alessandra Falcão. **Fazendo o moodle falar: (re)invenções**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado em Tecnologias e Gestão em Educação a Distância. Disponível em: <http://ww5.ead.ufrpe.br/ppgteg/pdf/2015/dissertacoes/Alessandra_Falcao.pdf>. Acesso em: 01 agosto 2016.

TEPERINO, Adriana Silveira et al. **Educação a distância em organizações públicas**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006.

VALENTE, José Armando; SOLFERINI, Vera Nisaka. **Educação a distância na UNICAMP**. Educação Temática Digital. Disponível em: <<http://www.fe.unicamp.br/revistas/ged/etd/article/view/2021/1842>>. Acesso em: 01 agosto 2015.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 24. ed. Papirus, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012. Reimpressão.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

Título da Pesquisa: Processo Gerencial na Educação a Distância do IFPI.

Pesquisador: Tiago Soares da Silva.

Orientador: Professor Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho.

Contato: tiago@ifpi.edu.br Cel.: (86) 99984-6847.

Roteiro de Entrevista

Este roteiro de entrevista é parte de uma pesquisa acadêmica referente à elaboração de uma dissertação de mestrado para obtenção do título de Mestre em Tecnologias e Gestão em Educação a Distância pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Esta pesquisa tem como questão norteadora: “Como se pode relacionar as funções gerenciais com os referenciais de qualidade do MEC?”.

O objetivo da pesquisa consiste em compreender o processo gerencial da Educação a Distância no IFPI embasada nos referenciais de qualidade de educação a distância do MEC.

Nesta etapa da pesquisa, o objetivo é identificar a percepção dos gestores da EaD do IFPI quanto ao processo gerencial, bem como verificar a aplicação dos referenciais de qualidade.

Na perspectiva de desenvolver um estudo para conhecer a Gestão da EaD no IFPI, solicito sua valiosa contribuição na realização desta pesquisa.

- 1) Qual a sua função na gestão da EaD e há quanto tempo atua?
- 2) Por que ingressar como gestor na EaD?
- 3) Você já conhecia os referenciais de qualidade do MEC?
- 4) Você já conhecia o processo gerencial?
- 5) Você já participou de algum curso de gestão em EaD?
- 6) Como funciona atualmente o planejamento da EaD do IFPI?
- 7) Na sua opinião, o que poderia ser diferente no planejamento da EaD do IFPI?
- 8) Como funciona atualmente a organização da EaD do IFPI?
- 9) Na sua opinião, o que poderia ser diferente na organização da EaD do IFPI?
- 10) Como funciona atualmente a execução da gestão da EaD do IFPI?
- 11) Na sua opinião, o que poderia ser diferente na execução da EaD do IFPI?
- 12) Como funciona atualmente o controle da gestão da EaD do IFPI?
- 13) Na sua opinião, o que poderia ser diferente no controle da EaD do IFPI?

APÊNDICE B – TEXTO-BASE 01: PROCESSO GERENCIAL



Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

Título da Pesquisa: Processo Gerencial na Educação a Distância do IFPI.

Pesquisador: Tiago Soares da Silva.

Orientador: Professor Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho.

Contato: tiago@ifpi.edu.br Cel.: (86) 99984-6847.

Texto-base 01: Processo gerencial

O processo gerencial consiste em quatro etapas, que são o planejamento, a organização, a execução/direção/liderança e o controle.

O planejamento consiste em decidir antecipadamente o que será feito para que os resultados aconteçam em um futuro definido.

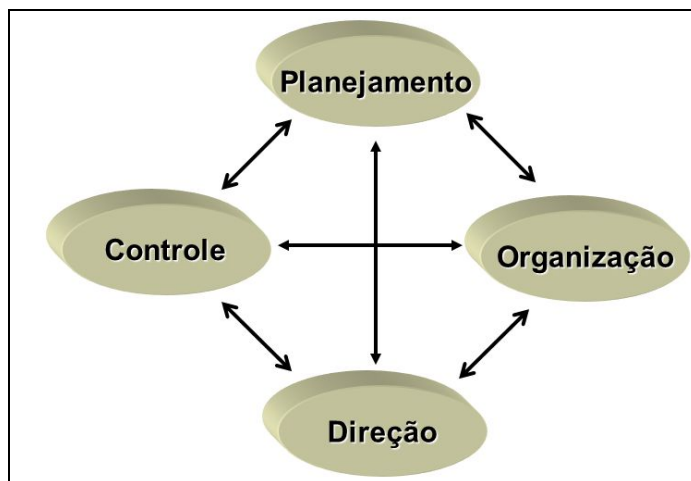
A organização é a etapa posterior ao planejamento e consiste em definir como será a estrutura organizacional necessária, a divisão de tarefas e a coordenação dos esforços.

A direção, etapa posterior à organização, consiste na realização rotineira dos processos, de forma a gerar os resultados definidos no planejamento.

A última etapa, chamada de controle, consiste em constatar se realmente tudo o que fora pensado anteriormente foi realmente alcançado. As informações geradas nesta etapa são importantes para uma retroalimentação de todo o processo, o que se chama de feedback.

A figura 01 abaixo resume o processo gerencial.

Figura 01: Processo Gerencial



Fonte: Autoria Própria, 2016.

APÊNDICE C – TEXTO-BASE 02: REFERENCIAS DE QUALIDADE DO MEC



GOVERNO FEDERAL

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

Título da Pesquisa: Processo Gerencial na Educação a Distância do IFPI.

Pesquisador: Tiago Soares da Silva.

Orientador: Professor Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho.

Contato: tiago@ifpi.edu.br Cel.: (86) 99984-6847.

Texto-base 02: Referencias de qualidade do MEC

Os Referenciais de Educação a Distância do MEC (2007) consistem em um documento que sistematiza os padrões mínimos de qualidade para cursos na modalidade EAD, sendo que os referenciais representam uma “carta de orientações” com o propósito de nortear as ações institucionais com a finalidade de manter um padrão mínimo de qualidade para cursos a distância, conforme a figura 01.

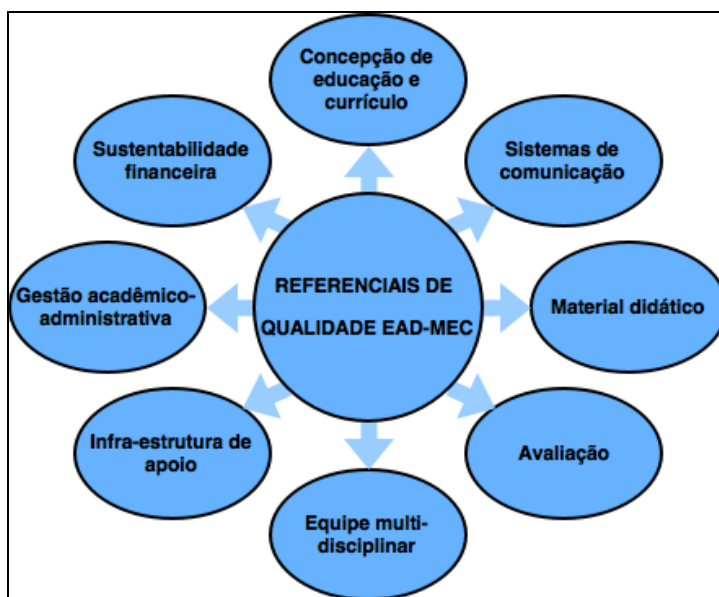
A concepção de educação e currículo consiste na definição da proposta pedagógica do curso, delineando os processos de material didático, de tutoria e as relações de interdisciplinaridade e contextualização a ser desenvolvidos durante o curso.

Os sistemas de comunicação consistem no uso de tecnologias para mediar os processos de ensino-aprendizagem, considerando que docentes e discentes estão dispersos temporalmente e geograficamente.

O material didático consiste no conjunto de materiais que serão utilizados pelos alunos no processo de ensino-aprendizagem.

A avaliação consiste na verificação se o que fora planejado está sendo devidamente executado.

Figura 01: Referenciais de qualidade para educação a distância do MEC.



Fonte: Araujo, 2015.

A equipe multidisciplinar corresponde aos profissionais das mais diversas áreas do saber que colaboram na educação a distância.

A infraestrutura de apoio corresponde às condições adequadas tanto para discentes quanto para os colaboradores para um adequado desenvolvimento das atividades nos cursos.

A gestão acadêmico-administrativa consiste em um conjunto de atividades acadêmicas e administrativas necessárias para a realização dos cursos, envolvendo sistema acadêmico, de logística, de manutenção, dentre outros.

A sustentabilidade financeira corresponde aos recursos financeiros necessários para a realização de todas as atividades inerentes à Educação a Distância.

APÊNDICE D – PROJETO DE FORMAÇÃO

FORMAÇÃO: GESTÃO EM EAD

Recife, Novembro de 2016.

Apresentação

Este curso foi planejado com o propósito de capacitar servidores e colaboradores atuantes na Equipe da Educação a Distância do IFPI em Gestão de EaD.

O curso, utilizando exposições dialogadas, dinâmicas e simulações, é desenvolvido combinando os fundamentos e princípios da aprendizagem de adultos com a abordagem sistêmica do desenho instrucional para a capacitação.

O curso é desenvolvido com uma carga horária de 60h/a (sessenta horas/aula) totalmente a distância através do Ambiente Virtual de Aprendizagem Institucional.

Objetivo do Curso

Formar servidores públicos e colaboradores atuantes na equipe da EaD do IFPI para a Gestão de Cursos em Educação a Distância, considerando-se os normativos legais, tendo como norte os Referenciais de Qualidade em Educação a Distância no MEC.

Objetivos de Aprendizagem

Ao final do curso, o participante será capaz de:

- Identificar fundamentos e princípios da Gestão da Educação a Distância no processo de modelagem de cursos.
- Reconhecer a importância dos normativos legais que embasam a EaD, garantindo a adequação das estratégias de ensino às especificidades do processo de aprendizagem de adultos.
- Constatar a relevância da Gestão da EaD para a modelagem de cursos na era do conhecimento.
- Depreender a lógica da Gestão da EaD como modelo sistêmico para o desenvolvimento de cursos e programas de capacitação.
- Reconhecer as contribuições trazidos pelos Referenciais de Qualidade para EaD.
- Indicar como planejar, desenvolver e acompanhar cursos na modalidade EaD.
- Descrever métodos que facilitem o ensino e a aprendizagem à luz das teorias, ferramentas e recursos didáticos, que permitam o estímulo à autonomia e reflexão do aprendiz.
- Simular a Gestão da EaD para a modelagem de programas de cursos, considerando-se todas as fases do planejamento de ensino: análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação.

Conteúdos Abordados

- ✓ Educação a Distância
- ✓ Gestão em Educação a distância
- ✓ Processo Gerencial na Educação a Distância
- ✓ Sistema de Gestão
- ✓ Legislação em EaD
- ✓ Referenciais de Qualidade Para EaD
 - Definição e Importância
 - Concepção de Educação e Currículo no Processo de Ensino e Aprendizagem
 - Sistemas de Comunicação
 - Material Didático
 - Avaliação
 - Equipe Multidisciplinar
 - Infraestrutura de Apoio
 - Gestão Acadêmico-Administrativa
 - Sustentabilidade Financeira

Metodologia

Neste curso a metodologia será desenvolvida privilegiando os aspectos característicos da Educação a Distância, com enfoques que provoquem a autonomia dos participantes através de atividades, como:

- Leitura de textos
- Assistir as vídeo-aulas
- Trabalhos em grupo
- Discussões grupais
- Atividades práticas

É importante destacar que o curso está fundamentado nos Referenciais Orientadores da Proposta Educacional do IFPI, e que, do ponto de vista metodológico, privilegiará a inserção da cosmovisão e da experiência dos participantes e dos facilitadores como elementos do processo de ensino-aprendizagem. Esses elementos serão submetidos à reflexão e prática individual e grupal, que, por sua vez, serão enriquecidas com aportes teóricos.

Dessa maneira, pretende-se que todos devolvam à sua prática cotidiana os conceitos e o resultado das análises dos modelos e simulações vivenciadas no curso.

Docente

Tiago Soares da Silva

Bacharel em Administração, Especialista em Administração Pública e em Auditoria Contábil e Financeira, Mestrando em Tecnologias e Gestão em Educação a Distância pela UFRPE. Atuou como tutor no Projeto Piloto de Administração – UAPI, tutor a distância no de Curso de Bacharelado em Administração - Polo Água Branca/Piauí, Coordenador de Tutoria, no Curso de Bacharelado em Administração Pública – PNAP, Coordenador de Polo Teresina/PI, todos pelo Centro de Educação Aberta e a Distância. Foi Coordenador de Tutoria no Curso Técnico em Segurança do Trabalho no Instituto Federal do Piauí, onde também atuou como Coordenador Adjunto da Rede e-Tec Brasil. Atua também como tutor da Escola Nacional de Administração Pública nos Cursos Tutoria On-line em Organizações Públicas – EAD, Estilos de aprendizagem – EAD e A Formação On-line na Administração Pública – EAD. É consultor da Empresa Tutor Virtual em projetos de e-learning. Atua como Coordenador de NEAD da Faculdade ISEPRO. É professor em cursos presenciais de Administração e Ciências Contábeis desde 2008.

Correio Eletrônico: tiago@ifpi.edu.br