PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESTUDO DA GESTÃO DE UM POLO DE APOIO PRESENCIAL

CLÁUDIO BRAZ DE FIGUEIREDO

Presidente Prudente - SP
2017

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESTUDO DA GESTÃO DE UM POLO DE APOIO PRESENCIAL

CLÁUDIO BRAZ DE FIGUEIREDO

Dissertação apresentada à Pró- Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Oeste Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação. – Área de concentração: Formação e Prática Pedagógica do Profissional Docente.

Orientadora: Profª Drª. Danielle Aparecida do Nascimento dos Santos

Co-orientador: Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz

Presidente Prudente – SP

2017

374.4
F475e

Figueiredo, Cláudio Braz de.
Educação a distância: estudo da gestão de um polo de apoio presencial/ Cláudio Braz de Figueiredo – Presidente Prudente, 2017.
101 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Oeste Paulista – Unoeste, Presidente Prudente, SP, 2017.
Bibliografia.
Orientador: Danielle Aparecida do Nascimento dos Santos
Co-orientador: Adriano Rodrigues Ruiz

1. Ensino a Distância. 2. Educação. 3. Escolas -- Organização e administração. I. Título.

CLÁUDIO BRAZ DE FIGUEIREDO

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESTUDO DA GESTÃO DE UM POLO DE APOIO PRESENCIAL

Dissertação apresentada Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Oeste Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação - Área de Concentração: Formação e Prática Pedagógica do Profissional Docente.

Presidente Prudente, 8 de maio de 2017

BANCA EXAMINADORA

_____
Orientadora: Profª. Drª. Danielle Aparecida do Nascimento dos Santos
Universidade do Oeste Paulista – Unoeste
Presidente Prudente-SP

_____
Co-orientador: Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz
Universidade do Oeste Paulista – Unoeste
Presidente Prudente-SP

_____
Banca: Profª. Drª. Adriana Aparecida de Lima Terçariol
Universidade do Oeste Paulista – Unoeste
Presidente Prudente–SP

_____
Banca: Profª. Drª. Raquel Rosan Christino Gitahy
Universidade do Oeste Paulista – Unoeste
Presidente Prudente-SP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, a memória de meu pai Manoel Figueiredo, e minha mãe Jesuita Braz de Figueiredo, que não mediram esforços para deixar a seus filhos a maior riqueza que um homem pode esperar: o amor, respeito e valores que me guiam a cada dia. A minha esposa Hélia Pessoa do Amaral Figueiredo e minhas Filhas Ana Carolina Amaral Figueiredo e Gabriela Amaral Figueiredo que me apoiaram nas horas mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me permitir vivenciar momentos tão especiais, que contribuíram para meu crescimento pessoal e intelectual e possibilitar conhecer pessoas incríveis que me apoiaram durante essa caminhada e concretização desse sonho.

Agradeço ao Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz e a Profª. Drª. Danielle Aparecida do Nascimento dos Santos, pela dedicação e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade ao longo desses anos, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação. Serei sempre grato por essa confiança.

Aos professores do mestrado, Drª. Adriana Aparecida de Lima Terçariol, Dr. Adriano Rodrigues Ruiz, Drª Erika Porceli Alaniz, Drª. Danielle Aparecida do Nascimento dos Santos, Dr. Marcos Vinícius Francisco, Drª. Camélia Santina Murgo Mansão, Drª. Raimunda Abou Gebran, Drª. Raquel Rosan Christino Gitahy, meu mais profundo agradecimento, pois vocês fizeram tudo valer a pena com a dedicação mostrada em sala de aula.

Em especial a professora Drª. Adriana Aparecida de Lima Terçariol pelas excelentes contribuições, que permitiram o enriquecimento dessa dissertação e meu crescimento como pesquisador, possibilitando a formação de grandes parcerias para a realização e divulgação de trabalhos científicos.

Não poderia deixar de agradecer os funcionários da secretaria de pós-graduação pela competência no suporte de nossas necessidades acadêmicas.

À minha esposa Hélia Pessoa do Amaral Figueiredo e filhas Ana Carolina do Amaral Figueiredo e Gabriela do Amaral Figueiredo, sempre me apoiando, pacientes e compreensíveis durante minha ausência, devido às horas dedicadas à dissertação.

Aos meus amigos de turma, obrigado pelos bons momentos. Agradeço a todos que colaboraram de alguma forma com este trabalho, em especial minha amiga Mariane Della Coletta Savioli Garzotti de Araujo pelo apoio nos momentos mais difíceis.

Ao gestor e o coordenador do Polo de apoio presencial pelo carinho que me receberam, e todos os participantes da pesquisa, pela permanente disponibilidade, que muito contribuiu para a realização desta dissertação.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

Cláudio Braz de Figueiredo

RESUMO

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESTUDO DA GESTÃO DE UM POLO DE APOIO PRESENCIAL

A presente dissertação foi desenvolvida no Mestrado em Educação da Unoeste, na Área de concentração: Instituição Educacional e Formação do Educador. Linha de pesquisa: Formação e Prática Pedagógica do Profissional Docente. A pesquisa investigou a gestão de um polo de apoio presencial de uma instituição privada de ensino superior a distância, do interior do estado de São Paulo. Adotou-se uma abordagem de natureza qualitativa, desenvolvendo-se como um estudo de caso. Como participantes da pesquisa contou-se com: um gestor de polo, um coordenador de polo, três tutores e quinze alunos das etapas finais dos cursos, sendo cinco de cada um dos cursos: Pedagogia, Administração e de Logística. A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram organizados e interpretados recorrendo-se à técnica de análise de conteúdo. Os resultados alcançados indicaram que a gestão adotada caracteriza-se como centralizadora, em que as decisões são tomadas sem o diálogo com os polos, isso implica em prejuízos à utilização dos recursos tecnológicos e de apoio pedagógico disponíveis e dificulta o trabalho do tutor presencial. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para novas investigações acerca de gestão da Educação a Distância, principalmente, no contexto dos polos de apoio presencial.

Palavras–chave: Educação a Distância; Gestão em EAD; Polo de Apoio Presencial

ABSTRACT

DISTANCE EDUCATION: STUDY OF THE MANAGEMENT OF A PRESENT SUPPORT POLE

The present dissertation was developed in the Masters in Education of Unoeste, in the Area of concentration: Educational Institution and Educator Training. Research Line: Training and Pedagogical Practice of the Teaching Profession. The research investigated the management of a face-to-face support center of a private distance learning institution in the interior of the state of São Paulo. A qualitative approach was adopted, developing as a case study. Participants included: a polo manager, a polo coordinator, three tutors and fifteen students from the final stages of the courses, five of each of the courses: Pedagogy, Administration and Logistics. The data collection was performed through semi-structured interviews. The data were organized and interpreted using the technique of content analysis. The results indicated that the adopted management is characterized as centralizing, in which decisions are taken without the dialogue with the poles, this implies in damages to the use of available technological resources and pedagogical support and makes difficult the work of the tutor face-to-face. It is hoped that the results of this research may contribute to further research on Distance Education management, mainly in the context of the face-to-face support poles.

Key words: Distance Education; Management in EAD; Polo of Face-to-Face Support

LISTA DE FIGURAS

FUGURA 1 -	Organograma de uma Instituição que oferta EAD.....	35
FIGURA 2-	Sistemas de Educação a distância: processos de gestão e componentes fundamentais.....	37
FIGURA 3 -	Organograma de um polo de apoio presencial que oferta EAD.....	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Evolução da Educação Superior a Distância no Brasil	19
QUADRO 2 -	A trajetória da EAD, dividida em fases ou gerações.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 Apresentação do pesquisador 10
1.2 A pesquisa..... 11
2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA 14
2.1 Fragmentos de seu percurso histórico..... 14
2.1.1 Educação a distância no Brasil..... 18
2.2 Gestão e administração escolar 25
2.2.1 Contexto histórico de gestão 25
2.2.2 Concepções de gestão escolar..... 28
2.3 Gestão para EAD e seus desafios 30
2.4 Referênciais de qualidade para um adequado modelo de gestão da educação superior a distância 41
2.5 A gestão de polo de apoio presencial e seus desafios 45
2.5.1 Polo de apoio presencial..... 45
2.5.2 Gestão de polo de apoio presencial 50
2.5.3 Desafios na gestão de EAD no contexto de polos de apoio presencial.....57
3 PERCURSO METODOLÓGICO..... 62
3.1 Caracterização da pesquisa..... 62
3.2 Recolha de dados 62
3.2.1 As entrevistas 63
3.2.2 Participantes da pesquisa..... 63
3.3 Análise dos dados 64
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS..... 65
4.1 Tomada de decisões..... 65
4.2 Recursos utilizados pela instituição..... 70
4.3 Aproveitamento dos recursos e a presença do tutor 75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 85
REFERÊNCIAS 88
APÊNDICES.....96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do pesquisador

Graduado em Administração pela faculdade Centro Universitário Toledo da cidade de Araçatuba S/P em 2006, obtive registro no CRA - SP, nº 98920, atuo em empresas da região de Araçatuba S/P, percebi minha vocação para contribuir com conhecimentos e ajudar pessoas a crescer profissionalmente. Desta forma, senti o anseio de realizar um sonho, atuar como professor universitário, partindo para a realização de Pós-graduação, na modalidade de especialização em Gestão empresarial, Marketing e Recursos Humanos pelo Centro Universitário Católico Salesiano Auxililium de Araçatuba-SP, concluindo em 2007.

Com a Pós-graduação concluída, passei a lecionar como professor especialista na Faculdade Renascentista - (UNIESP) da cidade de Guararapes S/P. Mas a paixão pela educação fez meus anseios pela arte de ensinar crescerem cada vez mais, busquei crescimento profissional e pessoal, passando a realizar outra Pós-graduação na modalidade especialização em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância pela Universidade Federal Fluminense, terminando em 2012. Desta forma, atuei como professor especialista em outras instituições, tendo oportunidades de crescimento tanto profissional como pessoal, na Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui- SP, onde atuo desde 2008, e como professor tutor em um polo de apoio presencial de uma cidade do interior do estado de São Paulo, continuo na mesma instituição mas com vínculo empregatício com a prefeitura local.

Este pesquisador encontra-se como mestrando em Educação pela Universidade do Oeste Paulista, UNOESTE – Brasil, e escolheu o tema, Educação a Distância: Estudo da Gestão de um Polo de Apoio Presencial, acreditando na importância desta pesquisa como contribuição a gestores que atuam ou pretendem atuar na modalidade de educação a distância, como foi o caso do polo pesquisado, contribuindo para que possam vencer os desafios trazidos para a educação nos dias atuais, além de que a pesquisa me

proporcionou continuidade de crescimento como profissional na modalidade de ensino a distância.

1.2 A pesquisa

Nas últimas décadas, debates a respeito da gestão da educação a distância têm trazido reflexões importantes a respeito de paradigmas que norteiam as compreensões relativas à educação, à escola, ao currículo, ao estudante, ao professor, à avaliação e à gestão escolar.

Mas como a educação é marcada por sua complexidade, na forma a distância não é diferente, sendo que, as instituições que ofertam cursos nesta modalidade necessitam de estrutura e profissionais com habilidades e competências que se completam, o que se torna um desafio constante para os gestores.

Com os desafios trazidos pelas mudanças na educação, a gestão assume papel importante, não se limitando à presencial, mas sim a todas as modalidades, e a distância não é uma exceção, é fundamental uma gestão eficiente e eficaz.

Desta forma, a presente pesquisa analisou a problemática apontada, tendo por diretriz a pergunta: qual é a forma de gestão adotada por um polo de apoio presencial que oferta ensino superior a distância?

Sendo que a implantação e gestão de cursos a distância de qualidade exige, de seu executor, conhecimentos de requisitos indispensáveis para um bom desenvolvimento, considerando a identidade própria que o ensino a distância tem, sem aceitar cópias ou simples adaptações da modalidade presencial.

A escolha de um modelo ou forma de gestão adequada se torna vital para que as instituições educacionais consigam manter as diversas informações integradas, evitando improvisos, de modo com que alcance seus objetivos e atenda às necessidades dos clientes internos e externos (coordenadores, tutores, alunos).

Instituições educacionais, tanto na esfera pública, quanto na privada, atravessam um momento de transição, em que modelos e paradigmas

tradicionais do entendimento da realidade estão sendo revistos, um exemplo disso é a modalidade a distância. Nesse sentido, discutir e entender uma forma de gestão para educação a distância é um passo para a construção de contextos que atendam às necessidades emergentes da população.

Com crescente importância da discussão quanto à gestão para educação a distância, a presente pesquisa teve como objetivo investigar a gestão de uma instituição privada do interior do estado de São Paulo, de ensino superior a distância.

Desta forma, como objetivos específicos analisou-se: a importância da gestão para a educação a distância; os princípios considerados essenciais pelos referenciais de qualidade para a oferta de educação superior a distância, compreendendo ainda a sua aplicabilidade no contexto investigado.

Para isso, adotou-se como metodologia abordagem qualitativa, tratando-se de um estudo de caso, tendo como sujeitos da pesquisa um gestor de polo, um coordenador de polo, três tutores e quinze alunos das etapas finais dos cursos, sendo cinco de cada um dos cursos: Pedagogia, Administração e de Logística. A recolha de dados realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram organizados e interpretados recorrendo-se à técnica de análise de conteúdo.

Para dar suporte teórico a esta pesquisa, foi dada atenção especial aos trabalhos de José Manuel Moran (2010), Maria Luiza Belloni (2009) e Ministério da Educação - MEC (BRASIL, 2007). Também analisaram-se estudos da Associação Brasileira de Educação a Distância relacionados especialmente à gestão para EAD. Outros autores que receberam destaque foram José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira e Mirza SeabraToschi (2009), Greville Rumble (2003), Carmem Maia e João Mattar (2007).

Quanto a EAD, Moran (2010), em seu trabalho denominado *A gestão da educação a Distância no Brasil. Educação a distância: desafios contemporâneos*, apresentou o contexto histórico de EAD, mostrando as dificuldades para a gestão da EAD no Brasil, legislações e seus avanços.

Sobre a temática em questão, na investigação desenvolvida por Belloni (2009) no contexto de EAD, em seu trabalho denominado *Educação a Distância*, mostrou questões relacionadas ao contexto histórico de educação a

distância, conceitos e questões relacionadas a atual crise da educação, especialmente, aquelas ligadas ao uso das tecnologias.

O MEC, organizou os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância, embora seja um documento que não tem força de lei, é um referencial norteador para subsidiar no que se referem aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da modalidade citada (BRASIL, 2007)

O referido documento contém orientações em termos da concepção teórico-metodológica da educação a distância e da organização de sistemas de EAD no Brasil.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2009) em seu livro *Educação escolar: estrutura e organização,* descreveu sobre gestão escolar, políticas, estrutura e organização, mostrando os conceitos e formas de gestão para educação e sua importância.

Outra pesquisa relacionada a temática abordada nesta investigação, refere-se ao trabalho desenvolvido por Rumble (2003), no qual propõe uma visão própria da gestão dos sistemas de EAD a partir de uma reflexão, o autor descreve como deve ser a organização de sistemas administrativos apropriados a EAD, as tarefas e desafio para os gestores que devem desenvolver competência nesse campo do conhecimento, mostrando uma revisão de práticas de gestão até então adotadas nessa modalidade de ensino.

Maia e Mattar (2007), apresentaram como objetivo principal de seu trabalho, investigar o contexto histórico da educação a distância no Brasil e no mundo, esclarecendo o avanço de cada geração, abordando questões relacionadas a modelos de EAD para o ensino superior, legislações e papéis assumidos por todos os envolvidos nesta.

Esta dissertação foi organizada, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda apresentamos a fundamentação teórica; na sequência temos o percurso metodológico; a seguir, na quarta seção, encontramos a análise e discussão dos resultados e, completando, são tecidas as considerações finais.

2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Nesta seção são abordadas questões referentes à educação a distância no Brasil e no mundo, os conceitos de gestão e a administração escolar, seguindo assim para seu papel na educação a distância e seus desafios. Posteriormente, são apresentados os referenciais de qualidade para um adequado modelo de gestão da educação superior a distância e para finalizar a discussão aborda questões referente a gestão de polo de apoio presencial, sendo este o foco da pesquisa.

2.1 Fragmentos de seu Percurso Histórico

Segundo Maira e Mattar (2007), a Educação a Distância existe há muito tempo na história da humanidade, podendo considerar-se desde a idade da escrita. Para os autores, com o advento da escrita, para se comunicar, deixa de ser necessário que pessoas estejam presentes no mesmo local e momento.

Desta forma, descrevendo a evolução da comunicação, Maia e Mattar (2007, p.21) relatam que:

> A partir da invenção da escrita, a comunicação liberta-se no tempo e no espaço. Com a escrita, não é mais necessário que as pessoas estejam presentes, no mesmo momento e local, para que haja comunicação. Em uma sociedade primitiva, ao contrário, não ocorre comunicação sem que a pessoa com quem desejamos nos comunicar esteja presente.

Ainda quanto ao conceito e evolução histórica da educação a distância, Maira e Mattar (2007) enfatizam que existem autores que consideram as cartas de Platão e as epístolas de São Paulo como exemplos iniciais de práticas de Educação a Distância, enquanto isso outros defendem que ela só surgiu com a invenção da imprensa no século XV. O que fica evidente é que o surgimento da escrita possibilitou que pessoas separadas geograficamente se comunicassem e registrassem informações e obras.

O surgimento da escrita pode ser considerado como um marco que trouxe a possibilidade de comunicação a distância, não precisando mais que pessoas estejam presentes fisicamente para se comunicar.

Maia e Mattar (2007) afirmam que cursos de taquigrafia foram ofertados desde a década de 1720, mas a EAD surge realmente no século XIX, com o desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação. Tendo como exemplo trens e correios, o que possibilitou o ensino por correspondência nos Estados Unidos e na Europa.

Os conceitos e o histórico de educação a distância começaram a ser difundidos a partir do século XVIII, segundo Gouvêa e Oliveira (2006) e Vasconcelos (2010), o ano de 1728 pode ser considerado o marco histórico da Educação a Distância em que foi anunciado um curso nesta modalidade pela Gazeta de Boston. Mas somente no século XIX, em 1829, na Suécia foi inaugurado o Instituto Líber Hermondes, em que mais de 150.000 pessoas passaram a realizar cursos nessa modalidade, começando assim a existir institucionalmente.

Ainda segundo os autores supracitados, em 1840 na Faculdade Sir Isaac Pitman, no Reino Unido, deu início à primeira escola por correspondência na Europa; já em 1856 em Berlim, a Sociedade de Línguas Modernas patrocinou os professores Charles Tous-Saine e Gustav Laugenschied para ensinarem Francês por correspondência; em 1892 o departamento de Extensão da Universidade de Chicago, nos Estados Unidos da América, criou a Divisão de Ensino por Correspondência para formação docente; depois em 1922, começaram cursos por correspondência na União Soviética.

O desenvolvimento da Educação a Distância no mundo não para por ai, sendo que Gouvêa e Oliveira (2006) e Vasconcelos (2010) relatam que em 1935 o Japanese National Public Broadcasting Service iniciou seus programas escolares pelo rádio, como contribuição para o enriquecimento da escola oficial; cabe lembrar também que 1947, deram-se início a transmissão de aulas de quase todas as matérias literárias da Faculdade de Letras e Ciências Humanas de Paris e França, por meio da Rádio Sorbonne; em 1948 foi criada a legislação para escolas que ofertam cursos por correspondência, sendo considerada a primeira legislação na Noruega; em 1951, nasce a Universidade de Sudáfrica, a única universidade da África, que se dedica, exclusivamente, a desenvolver cursos nesta modalidade.

Continuando, os autores supracitados, relatam que em 1956 nos Estados Unidos a instituição Chicago TV College, deu início à transmissão de programas educativos pela televisão; em 1960 na Argentina, iniciou a Tele Escola Primária do Ministério da Cultura e Educação, que integrava materiais impressos à televisão e à tutoria; em 1968 foi criada uma universidade regional que pertence a Universidade do Pacífico Sul; 1969 no Reino Unido, institui-se a Fundação da Universidade Aberta; em 1971 a Universidade Aberta Britânica; em 1972, a Espanha inaugurou a Universidade Nacional de Educação a Distância.

Seguindo o mesmo percurso, em 1977 a Venezuela criou a Fundação da Universidade Nacional Aberta; em 1978 a Costa Rica, inaugura a Universidade Estadual a Distância; 1984 a Holanda, implantou a Universidade Aberta; em 1985 foi criada a Fundação da Associação Europeia das Escolas por Correspondência; em 1985 a Índia, inaugurou a Universidade Nacional Aberta Indira Gandhi; em 1987 foi divulgada a resolução do Parlamento Europeu sobre Universidades Abertas na Comunidade Europeia; depois em 1987 é fundada a Fundação da Associação Europeia de Universidades de Ensino a Distância; e em 1988 Portugal, criou a Fundação da Universidade Aberta; e em 1990 é implantada a rede Europeia de Educação a Distância.

Apontando diferentes olhares, Maia (2007) argumenta que a EAD recebeu ao longo do tempo várias denominações, em diferentes países, tais como: estudo ou educação por correspondência no Reino Unido; estudo em casa e estudo independente nos Estados Unidos; estudos externos na Austrália; telensino ou ensino a distância na França; estudo ou ensino a distância na Alemanha; educação a distância na Espanha e teleducação em Portugal. A autora diz ser a educação a distância uma modalidade em que professores e alunos estão separados, mas que, de forma planejada, utilizam-se de diversas tecnologias.

Moran (2010) conceitua educação a distância como relacionada a um processo de ensino e de aprendizagem mediado por tecnologias, em que professores e alunos estão separados espacial ou temporalmente, mas podem estar conectados por diversos tipos de tecnologias. Moran (2003, p.39) apresenta a educação a distância como sendo:

> [...] o conjunto de ações de ensino-aprendizagem desenvolvidas por meio de meios telemáticos, como a Internet, a videoconferência e a teleconferência. A educação on-line acontece cada vez mais, em situações bem amplas e diferentes [...], dos cursos regulares aos cursos corporativos. Abrange desde cursos totalmente virtuais, sem contato físico passando por cursos semipresenciais até os cursos presenciais com atividades complementares fora da sala de aula, pela Internet.

Desta forma, cabe lembrar que segundo Moran (2009), a modalidade de educação a distância é efetivada com intenso uso da tecnologia de informação e comunicação, podendo ou não apresentar momentos presenciais.

O ano de 2005 foi importante para explicitar o conceito de EAD, sendo que durante o 12º Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), com representantes de universidades brasileiras foi redigida a Carta de Florianópolis. Nesta carta, ficou caracterizada a EAD como sendo: A modalidade de educação que traz possibilidades de aprendizagem por meio de mediação didático pedagógica e andragógica, com a utilização de diversas tecnologias de informação e meios de comunicação, em que atividades podem ser desenvolvidas com os participantes em lugares e ou tempos diversos (ABED, 2005).

Segundo a legislação Brasileira a definição para EAD, conforme consta no decreto 5.622, a educação a distância é a modalidade educacional na qual a mediação didático pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005).

Moore e Kearsley (1996) conceituam o ensino a distância como o método de instrução em que as condutas dos docentes acontecem separadas das discentes, de tal maneira que a comunicação entre o professor e o aluno possa se realizar mediante textos impressos, por meios eletrônicos, mecânicos ou por outras técnicas.

Nesta concepção, fica claro que a educação a distância, em seu contexto histórico, pode ser descrita como a modalidade em que professores e alunos podem estar separados no espaço e no tempo, em que a comunicação pode ser feita utilizando diversos recursos, tais como: e-mails, websites, vídeo

ou áudio-conferência, entre outros, podendo esta interação ser totalmente online, ou semipresencial.

A seguir, colocaremos em foco a história da educação a distância no Brasil, considerando-se abordagens da legislação, decretos e portarias para contribuir na compreensão dos mecanismos regimentais que direcionam as ações para esta modalidade de educação.

2.1.1 Educação a Distância no Brasil

Surgiu no Brasil a primeira proposta, no âmbito da educação superior a distância, em 1972 partindo de um relatório final de viagem feito pelo representante do Conselho Federal de Educação do Ministério da Educação, Newton Sucupira, à Open University inglesa que buscou mostrar os benefícios da EAD para o Brasil.

Neste relatório o representante do Conselho defendeu a criação de uma universidade aberta, ficando entendido que seria uma oportunidade de ampliação do acesso à educação superior e também significaria um processo de educação de nível universitário. Este relatório deixou claro as potencialidades da EAD para o Brasil e a necessidade de se preparar de forma adequada antes de iniciar projetos na área (VIANNEY; BARCIA; LUZ, 2006).

Segundo o MEC, a modalidade de educação a distância no Brasil, só teve amparo legal para sua atuação com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de1996, que aborda, em seu artigo 80, a possibilidade de uso dessa modalidade em todos os níveis de ensino. Esse artigo foi regulamentado, posteriormente, pelos decretos 2.494 e 2.561, de 1998, e depois os dois decretos foram revogados pelo decreto 5.622, que se encontra em vigência desde sua publicação em 20 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2007).

Para o Conselho Estadual de Educação (CEE), em sua deliberação nº 131/2014, educação a distância pode ser definida como a modalidade de ensino na qual a interação ocorre com a utilização de tecnologias de informação e comunicação, com professores e estudantes,

desenvolvendo atividades em lugares ou tempos diversos (SÃO PAULO, 2014).

Para Aretio (2002), a educação a distância no Brasil, é utilizada em várias áreas, como na educação geral, na formação de professores e na formação profissional. O autor argumenta ser a modalidade de educação superior que mais tem se desenvolvido.

Segundo Deliberação do CEE, as possibilidades que a educação a distância trouxe são essenciais para um país com as dimensões do nosso, tendo população acima de 207,4 milhões de habitantes segundo a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017), distribuída em 5.570 municípios. Com desigualdades regionais e desafios que precisam de soluções práticas e inovadoras em relação à democratização da oferta educacional, especialmente, da educação superior. Desta forma, a educação a distância implantada com qualidade, apresenta características que podem contribuir para a expansão da oferta de educação no Brasil (São Paulo, 2014.

Ainda segundo o CEE, a modalidade de EAD se difundiu após a abertura jurídica propiciada pela Lei de Diretrizes e Bases Educação Nacional, de 1996 (São Paulo, 2014).

Várias ações foram propostas até que a educação superior a distância no Brasil fosse regulamentada pelo Decreto nº. 5.622/2005. No quadro 1, abaixo, sistematiza-se essas ações, evidenciando-as a partir de 1974 a 2011, com portarias e decretos editados:

QUADRO 1: Evolução da Educação Superior a Distância no Brasil

Ano	**Ações**
1974	Criação de um grupo tarefa por meio da Portaria Ministerial nº. 96/74 com a atribuição de indicar diretrizes e bases para a organização e funcionamento da Universidade Aberta do Brasil.
1979	Lançamento do Programa de Pós-Graduação Tutorial a Distância, implantado pela Associação Brasileira de Tecnologia Educacional ABT em parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior do MEC (CAPES), para capacitar docentes universitários no interior do país via correspondência. Programa suspenso em 1983.
1980	Lançamento de convênio da Universidade de Brasília – UnB com a Open University, para a implementação de programas de extensão de EAD no país. Conclusão do programa batizado de Universidade Aberta - em 1984 com 30 mil alunos matriculados até 1983.

1982	Cursos de especialização em Ciências Agrárias, com uso de materiais impressos, tutoria a distância e encontros presenciais de avaliação são oferecidos pela Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior.
1985	A UnB cria a Coordenadoria de Educação a Distância – CEAD.
1990	O Ministério da Educação encaminha ao Congresso Nacional projeto de lei nº. 4592, que dispõe sobre a Universidade Aberta do Brasil e dá outras providências.
1992	A Secretaria de Ensino Superior do MEC propõe discussões para estimular a EAD nas universidades brasileiras e é criada a Coordenação Nacional de Educação a Distância no organograma do MEC.
1993	Um acordo de Cooperação Técnica, estabelece a UnB como coordenadora de um consórcio interuniversitário de EAD.
1995	É iniciado o primeiro curso de graduação a distância do país. O curso de Licenciatura em Educação Básica é oferecido até hoje pela Universidade Federal do Mato Grosso UFMT e teve seu início por uma parceria dessa instituição com a Secretaria de Estado da Educação, com a Universidade do Estado do Mato Grasso e com apoio da Tele-Universit do Canadá.
1996	A Lei de Diretrizes e Bases da Educação LDB é concebida e por meio de seu artigo 80, incentiva o desenvolvimento e a veiculação de programas na modalidade a distância em todos os níveis e modalidades de ensino, inclusive o superior.
1997	Com início neste ano e final no início de 1999 o Programa de Capacitação de Professores - PROCAP, financiado pelo governo mineiro com recursos do Banco Mundial, é oferecido pela Universidade Federal de Uberlândia e outras instituições de ensino superior de Minas Gerais, a 90 mil professores da rede pública do estado.
1998	É lançado o Decreto nº. 2.494/98 regulamentando o artigo 80 da LDB/96. Por meio da Portaria nº. 301/98 ocorre a normatização dos procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional e tecnológica a distância. Decreto nº. 2.561/98 altera os artigos 11 e 12 do Decreto nº. 2.494/98 que tratam do credenciamento das instituições de ensino superior para a oferta de cursos a distância.
1999	Inicia-se o processo de autorização e credenciamento de cursos superiores a distância pelo MEC. As primeiras instituições credenciadas são a Universidade Federal do Paraná e a Universidade Federal do Ceará. A Universidade de Brasília oficializa com o nome Universidade Virtual suas atividades em EAD. A Secretaria de Educação a Distância do MEC forma parcerias com os estados do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul para o oferecimento do Programa de Formação de Professores em Exercício. Os 1.199 professores leigos, em nível de segundo grau atingidos pelo programa, recebem diploma de Magistério independente de formação anterior.

	Dezoito universidades públicas reúnem-se em Brasília e lançam documento pela criação da Universidade Virtual Pública do Brasil que recebe adesão de praticamente todas as instituições de ensino superior federal e estadual (superando 50 instituições signatárias do projeto em 3 meses).
2000	Dez universidades particulares e comunitárias criam a marca Universidade Virtual Brasileira com o objetivo de cooperação no desenvolvimento de plataformas tecnológicas comuns, produção de conteúdo para EAD, definição de metodologias de trabalho, formação de recursos humanos e oferta de cursos a distância.
2001	A Resolução nº. 1 estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação (inclusive a distância).
2002	É elaborado pela Secretaria de Educação a distância do MEC o documento "Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância" com o objetivo de orientar as instituições e as comissões de avaliação que forem analisar projetos de cursos a distância.
2004	Baixada a Portaria nº. 4.059 do MEC que trata da possibilidade de oferta de 20% da carga dos cursos superiores na modalidade semipresencial.
2005	É lançado o primeiro Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância ABRAEAD pela Associação Brasileira de Educação a Distância ABED, Instituto Monitor e Secretaria de Educação a Distância do MEC. O Decreto nº. 5.622 passa a regulamentar a EaD no país revogando os Decretos nº. 2.494/98 e nº. 2.561/98. É criado o Projeto Universidade Aberta do Brasil - UAB pelo MEC para a articulação e integração experimental de um sistema nacional de educação superior.
2006	O Decreto nº. 5.773 dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. O sistema UAB é oficializado pelo Decreto nº. 5.800.
2007	É baixada Portaria Normativa nº. 2 que dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância. Os Decretos nº. 5.622 e 5.773 têm alguns dispositivos alterados pelo Decreto nº. 6.303.
2008	DELIBERAÇÃO CEE Nº 77/2008, estabelece orientações para a organização e distribuição dos componentes do ensino fundamental e médio, permite o ensino médio a distância, onde até 20% da carga horária poderá ser não presencial.
2009	Entra em vigor a Portaria nº 10, de 02 julho de 2009, que fixa critérios para a dispensa de avaliação in loco e deu outras providências para a Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil (BRASIL, 2009).
2011	O Decreto 7480, altera a estrutura do Ministério da Educação, sendo extinta a Secretaria de Educação a Distância. Complementando este quadro, a partir de 2011, a Secretaria de Educação

	a Distância – SEED foi extinta do Ministério da Educação, passando a Diretoria de Regulação e Supervisão em Educação a Distância, pertencente a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES, a assumir a regulação e supervisão das ações de educação a distância no ensino superior.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Vianney, Barcia e Luz (2006); Barreto (2006); Pretti et al. (2003); BRASIL (1996); BRASIL (1997); BRASIL (1998); BRASIL (2001); BRASIL (2004); BRASIL (2005); BRASIL (2006); BRASIL (2007); BRASIL (2008); BRASIL (2009); BRASIL (2011); UAB (2007).

O quadro aponta o percurso normativo da EAD no Brasil, toma como base portarias, decretos e deliberações, mostrando desde a criação de um grupo tarefa em 1974, por meio da Portaria Ministerial nº. 96/74 com a atribuição de indicar diretrizes e bases para a organização e funcionamento da Universidade Aberta do Brasil. Registra marcos importantes para o crescimento da oferta de EAD, dentre eles a regulamentação da LDB/96 pelo Decreto nº. 5.622 de 2005, com a criação do Projeto Universidade Aberta do Brasil - UAB pelo MEC para a articulação e integração experimental de um sistema nacional de educação superior.

Passando pela Portaria nº 10, de 02 julho de 2009, que fixa critérios para a dispensa de avaliação in loco, em seu art. 2º estabelece que nos pedidos de autorização de cursos superiores, os objetivos da avaliação in loco poderão ser considerados supridos, dispensando-se a visita pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas) por decisão da Secretaria de Educação a Distância - SEED, após análise documental, mediante despacho fundamentado, se a instituição de educação superior tiver obtido avaliação satisfatória, expressa no conceito da avaliação institucional externa - CI e no Índice Geral de Cursos - IGC mais recentes, iguais ou superiores a quatro, cumulativamente. E o art. 3º nos pedidos de credenciamento de polos de apoio presencial poderá ser adotada a visita de avaliação in loco por amostragem, após análise documental, mediante despacho fundamentado, se a instituição de educação superior tiver obtido avaliação satisfatória, expressa no conceito da avaliação institucional externa - CI e no Índice Geral de Cursos - IGC, mais recentes, iguais ou superiores a 4 (quatro), cumulativamente.

Conclui em 2011 mostrando o Decreto 7480, que altera a estrutura do Ministério da Educação, sendo extinta a Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação, passando a Diretoria de Regulação e

Supervisão em Educação a Distância, pertencente a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES, a assumir a regulação e supervisão das ações de educação a distância no ensino superior.

Com as ações propostas, já citadas anteriormente, proporcionou um rápido avanço da educação superior a distância no Brasil. A tabela 1 abaixo aponta a evolução da quantidade de matrículas nos cursos de ensino superior a distância no Brasil. Segundo dados do censo da Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED (2014) e ABED (2015), o número de matrículas cresceu exponencialmente entre 2002 e 2015:

TABELA 1: Evolução do número de matrículas nos cursos de ensino superior a distância no Brasil entre 2002 a 2015.

Ano	Matrículas
2002	40.714
2008	727.961
2012	1.113.850
2013	1.153.572
2014	1.341.842
2015	1.393.752

Fonte: elaborado pelo autor com base em (ABED, 2014) e (ABED, 2015).

Estes dados do crescimento da EAD no Brasil revelados pelo censo, podem ser analisados, iniciando em 2002 em que havia 40.714 alunos matriculados nos cursos de ensino superior a distância no Brasil em instituições, em 2008 esse número cresce para 727.961 alunos matriculados, em 2012 cresce para 1.113.850 alunos matriculados em instituições. Nessa linha de crescimento quantitativo, de acordo com o censo da Educação Superior de 2013, divulgado em setembro de 2014, em 2013 havia:

- 7,3 milhões de universitários no país, entre ensino presencial e a distância; graduação e pós-graduação.
- 1.153.572 matrículas no ensino a distância em todo o Brasil, sendo 451.193 (39%) em cursos de Licenciatura; 361.202 (31%) em cursos de Bacharelado; e 341.177 (30%) em cursos Tecnológicos de nível superior.

- São 1.258 cursos de graduação a distância entre bacharelados, licenciaturas e tecnológicos. Eles correspondem a 4% dos cursos no país.
- 87% do total de inscrições na educação a distância são de instituições privadas.

Chegando segundo o censo de 2014 divulgado em 2015, com 1.341.842 alunos matriculado no ensino superior a distância. E com base no último censo de 2015 divulgado em 2016 chega a 1.393.752 alunos matriculados em instituições no ensino superior a distância no Brasil.

Para Maia e Mattar (2007) e Moore e Kearsley (2008) apesar da EAD ter avançado rapidamente no Brasil, passou por várias gerações, consideram para essa divisão predominantemente a tecnologia empregada, segundo esses autores, o ensino por correspondência é considerado como EAD de primeira geração. O quadro 2 mostra as fases ou gerações elaboradas por Moore e Kearsley (2008).

QUADRO 2: A trajetória da EAD, dividida em fases ou gerações.

Geração	**Forma**	**Forma Recursos instrucionais e tecnológicos básicos**
Primeira	Ensino por Correspondência	Materiais impressos, livros, apostilas
Segunda	Transmissão por rádio e televisão	Rádio, Vídeo, TV, Fitas cassetes
Terceira	Universidades abertas	materiais impressos, TV, Rádio, telefone, fitas cassete
Quarta	Teleconferência	Teleconferência interativa com áudio e vídeo
Quinta	Internet/web	Internet, MP3, ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), vídeos, animações, ambientes 3D, redes sociais, fóruns ...

Fonte: elaborado pelo autor com base em Moore e Kearsley (2008).

Na análise elaborada por Moore e Kearsley (2008, p. 44 - 45), nos dias atuais, a EAD reflete a quinta geração com utilização de: “Aulas virtuais baseadas no Computador e na Internet.” Valente e Mattar (2007, p. 20) complementam dizendo que “recentemente, a EAD, passou a utilizar, com maior intensidade, tecnologias de telecomunicação e transmissão de dados,

som e imagens que convergem cada vez mais para o computador.” Ficando claro que a EAD procura usar a rede mundial de computadores, expandindo os papéis e atuações de alunos e professores.

Com a rápida expansão da EAD no Brasil e no mundo, faz-se necessário pensar em gestão ou administração, isto é, planejamento, organização, direção e acompanhamento de instituições que ofertam esta modalidade de ensino. A seguir, trataremos de gestão, colocando em foco Gestão e Administração escolar, esclarecendo os conceitos de gestão e as diferentes formas e ferramentas de gerir uma instituição educacional, para que, posteriormente, possamos falar sobre Gestão para EAD.

2.2 Gestão e Administração Escolar

2.2.1 Contexto histórico de gestão

Para Chiavenato (1983), Gestão provém do latim *gesĭo*, significa a ação de gerir ou administrar. Trata-se, portanto, da execução de ações que conduzem ao sucesso de um negócio.

Segundo Oliveira (2008), os termos gestão ou administração estão relacionados à adoção de modelos ou formas de ações estudadas, para pôr em prática decisões de planejar, organizar, dirigir e avaliar.

Maximiano (1997) busca esclarecer os significados das decisões de planejar, organizar, dirigir e avaliar:

1. Planejamento: refere-se a decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos necessários para alcançar os objetivos.
2. Organização: Relaciona-se a decisões sobre a divisão da autoridade, tarefas e responsabilidades entre pessoas e sobre a divisão de recursos e realização das tarefas.
3. Direção ou coordenação: significa direcionar ações ou comportamento das pessoas por meio de regras e orientações, ajudando-as a tomarem decisões e serem proativas.
4. Avaliação: Está relacionada a decisões sobre o acompanhamento e comparação entre objetivos esperados e resultados alcançados.

Oliveira (2008) expõe que os modelos ou formas de gestão podem ser aplicados tanto em empresas e áreas de negócios privados, quanto na administração pública, pois seus conceitos são universais, e podem ser utilizados em qualquer empresa, levando em consideração seu porte ou ramo de atuação.

Para Chiavenato (1983), o desenvolvimento de pensamentos administrativos ou de gestão vieram com a revolução industrial, fatores como o avanço tecnológico e a ruptura com modelos medievais possibilitaram o aparecimento de empresas modernas. A evolução de um modelo manufaturado para industrial trouxe um processo de racionalização da sociedade, no campo do trabalho e em outras esferas sociais.

Chiavenato (1983) relata que outro fator importante que influenciou as transformações no campo da indústria foram as organizações militares, que para suprir necessidades tais como fabricação de armamento bélico e fabricação de carros para apoio a logística militar, estimularam o surgimento da administração científica.

Muitos grupos ou correntes de pensamento contribuíram ao longo do tempo para compreensão e desenvolvimento de um modelo ou forma geral de gestão ou administração científica que atendesse as necessidades de cada época. Para Motta (1977) e Garay (2000), várias escolas e estudiosos contribuíram com pensamentos e apresentações de modelos de gestão, tais como:

- ✓ Escola de Administração Científica ou Escola Clássica tendo como idealizadores Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol;
- ✓ Escola de Relações Humanas com seu idealizador Elton Mayo;
- ✓ Escola Estruturalista com seu idealizador Amiti Etzioni;
- ✓ Escola Neoclássica com seu idealizador Peter Drucker;
- ✓ Escola Comportamentalista com seu idealizador Herbert Alexander Simon;
- ✓ Escolas Sistêmicas com seu idealizador Ludwig Von Bertalanffy;

- ✓ Escolas Contingenciais com seu idealizador Jean Woodward;
- ✓ Escolas Modernas ou administração por processos com seu idealizador William Edwards Deming.

Contribuindo, Oliveira (2008) fala que os estudos relacionados à gestão surgiram na escola de Administração Científica e na escola Clássica, em 1903, principalmente, pelas ideias de Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol. O período inicial foi denominado como a era Taylorista. Nele, se adotou um modelo de gestão vertical, no qual as decisões de (planejar, organizar, dirigir e avaliar) eram tomadas por meio de uma cadeia de comando hierárquica definida de cima para baixo, dificulta o fluxo de comunicação entre as partes, pois não pensa nas pessoas como parte do processo, mas, sim, como fim.

Várias escolas e pensadores surgiram ao longo dos tempos, contribuindo para a evolução dos pensamentos administrativos. Segundo Oliveira (2008), a escola Moderna, procurou aprimorar os modelos de gestão até então estudados, com Willian Edwards Deming, a partir de 1954, idealizou a teoria da Administração por Processos, dela resultou a globalização, do elevado nível de comunicação e da otimização da qualidade decisória pelos profissionais das organizações. Trata-se de um modelo de gestão horizontal, que possibilita a tomada de decisões (planejar, organizar, dirigir e controlar) levando em conta o comportamento das pessoas e as coloca no mesmo nível de importância, para que possam atingir os objetivos da organização, facilitando, assim, o nível de comunicação entre todos. Ou seja, é uma forma de gestão participativa que democratiza as decisões a serem tomadas, procura a melhoria continua dos processos administrativos.

As formas de gestão ou administração não são estáticas, mas sim evolutivas, desta forma, vários estudiosos contribuem com diferentes pensamentos para a construção de modelos que atendam as necessidades das organizações em cada época. Para Hammer (1997), o gestor da atualidade não se resume em supervisionar e controlar, mas em orientar e projetar, e os colaboradores devem ter uma visão ampla dos processos da organização, sendo que os objetivos principais são voltados para o dinamismo e a

flexibilidade da organização, com foco nas necessidades dos clientes internos e externos.

Várias organizações se apoiam nos estudos ou avanços relacionados à gestão para aprimorar seus processos. Como outras instituições, as escolas buscam no modelo de gestão industrial uma forma de organização do trabalho que garanta atingir seus objetivos, assim gestores da educação acabam empregando conhecimentos administrativos, advindos de esforços dos estudiosos da administração. As decisões relacionadas à gestão (planejar, organizar, dirigir e avaliar) e decisões quanto a recursos (instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas) como em qualquer instituição privada ou pública, também são claramente adotadas na gestão da educação, incluindo-se a EAD (BERLLONI, 2001; MILL, 2002).

2.2.2 Concepções de Gestão Escolar

Segundo Libânio, Oliveira e Toschi (2009), gestão ou administração é uma atividade ligada a meios e procedimentos para atingir os objetivos de uma organização, ela canaliza ou direciona o trabalho de pessoas, integrando-as para atingir um objetivo comum. O direcionamento requer pôr em prática tomadas de decisão quanto ao planejamento, à organização, direção e avaliação. Estas práticas definem o modelo de gestão a ser praticado. Os autores supracitados destacam que a instituição escolar é uma organização, nela sobressai a interação entre pessoas e se caracteriza como em sua gestão pode-se adotar modelos como o técnico-científico em que prevalece a concepção burocrática e tecnicista ou a sócio-crítica com visão democrático-participativa, autogestionária e interpretativa.

Segundo esses autores, na concepção técnico-científica a gestão é centralizadora, as decisões são tomadas de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários, baseando-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e nos procedimentos administrativos. Já a concepção sócio-crítica está relacionada a forma democrática de tomadas de decisões, o processo dá-se coletivamente, desdobra-se em diferentes formas, tais como:

- Autogestionária: com foco na responsabilidade coletiva, na participação direta e por igual de todos os membros da instituição;
- Democrático-participativo: com foco na relação entre a direção e os membros da equipe, buscando a importância dos objetivos comuns assumidos por todos os envolvidos;
- Interpretativa: com foco nas ações organizadoras, valorizando as interpretações, destacando o caráter humano, com valores e práticas compartilhadas.

Na atualidade, a teoria e a prática da gestão ou administração educacional tem como base a científica. Por não possuir ainda seu corpo teórico próprio, apresenta características das diferentes escolas, como salienta Hora (1994, p.41).

> A administração escolar como disciplina e prática administrativa, por não ter ainda construído o seu corpo teórico próprio, demonstra em seu conteúdo as características das diferentes escolas da administração de empresas. Percebe-se, assim, a aplicação dessas teorias à atividade específica da educação, havendo, portanto, uma relação estreita entre a administração escolar e a administração de empresas.

As escolas e universidades procuram com sua gestão a realização de seus objetivos, sendo eles relativos ao atendimento do aluno com a utilização racional de recursos disponíveis. Segundo Hora (1994, p.43), podem-se citar dois os motivos que aproximam a administração geral com a administração educacional, sendo eles:

> 1. As organizações, mesmo com objetivos diferentes, são semelhantes e, portanto, suas estruturas são similares e, como tais, os princípios administrativos podem ser os mesmos, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas— “generalidade”.
>
> 2. A organização escolar e o sistema escolar como um todo precisam adotar métodos e técnicas de administração que garantam a sua eficiência e atendam aos objetivos estabelecidos pela sociedade— “racionalidade”.

A autora esclarece que cabe ao gestor entender que a natureza do processo educativo não pode ser confundida com a do produtivo. Assim, a gestão educacional, precisa ser democrática e participativa compatível com concepção sócio-crítica, ou correrá o risco de não ser adequada. A autora

esclarece que é preciso considerar a formação humana dos alunos e demais envolvidos nesse processo, só assim será possível atingir os objetivos a que a educação se propõe.

Libânio, Oliveira e Toschi (2009) dizem que a escola não é uma empresa, o aluno não é cliente da escola, mas parte dela. Para esses autores a educação de qualidade é aquela que promove o domínio de conhecimentos e desenvolvimento de capacidade cognitiva, importante para atender necessidades individuais e sociais dos alunos, para a constituição da cidadania crítica e participativa.

Coiçaud (2001) assevera que a escolha da forma de gestão da instituição educacional deve ser planejada de maneira crítica, para visualizar os possíveis resultados da escolha de cada decisão, sendo do ponto de vista não só da instituição e do aluno, mas também dos profissionais envolvidos e nas condições de trabalho.

Enquanto isso, Moran (2002) salienta que para haver melhorias e mudanças na educação, é preciso gestores e coordenadores mais abertos e que tenham visão holística, isto é, de todo o processo pedagógico, e que apoiem os professores capazes de inovar, e que equilibrem a gestão dos recursos tecnológicos e humanos, ao permitir a construção de um ambiente inovador, aberto à comunicação integrada. Esse autor afirma que caminhamos para a adoção de formas de gestão flexíveis e menos centralizadoras, com ênfase na participação de professores, alunos, pais e comunidade, nas atividades e nos rumos de cada instituição.

Fica evidente que para uma forma de gestão que atenda aos anseios da atualidade e seus desafios, faz-se necessário a participação efetiva dos envolvidos, enfatizando a natureza inovadora, flexível, democrática e participativa.

Levando em consideração o tema em foco nesta dissertação, a seguir abordaremos a gestão da educação a distância.

2.3 Gestão para EAD e seus Desafios

A educação se encontra em um momento de desafios, em que paradigmas tradicionais do entendimento da realidade estão sendo revistos, assim discutir e entender a gestão para a oferta de educação a distância é um passo para a construção de modelos que, em algum sentido, favoreçam ao atendimento das necessidades emergentes da população.

Rumble (2003) cita a necessidade de gestão de cursos, afirmando que a gestão não se limita a certas categorias de empresa, mas sim a uma atividade comum a todas as organizações, e a EAD não é uma exceção. O autor afirma que é importante ter uma gestão eficiente e eficaz do ensino, por meio do equilíbrio entre os gastos e os produtos, minimizando os custos, para atingir os objetivos propostos.

A oferta de Educação a Distância cresce a cada dia, e ganha a atenção dos gestores educacionais. Este crescimento pode ser justificado pelos benefícios relacionados por Moore e Kearsley (2008): acesso à oportunidade de aprendizado; atualização das competências humanas; redução de custos educacionais; nivelamento das desigualdades sociais; direcionamento das campanhas educacionais para públicos específicos e conciliação da vida profissional com a da familiar.

Outros fatores de crescimento da oferta de EAD, segundo Libânio, Oliveira e Toschi (2009), são as exigências do mercado, o processo de trabalho requer pessoas com um novo perfil de qualificação, sendo polivalentes, com aprendizagens permanentes, flexíveis e versáteis, surgindo uma demanda por educação de maior nível, com uma forma de gestão mais flexível e promotora de novas habilidades e competências pessoais e sociais.

Segundo o censo da Associação Brasileira de Educação a Distância, um dos motivos pela crescente procura por EAD, está relacionado a conciliação do estudo e trabalho, conforme pesquisa aplicada em instituições que ofertam cursos totalmente a distância ou semipresenciais, indicaram serem frequentadas por alunos que, em sua maioria, estudam e trabalham (ABED, 2015).

Para Azevedo (2000), diante os desafios da sociedade e seus reflexos nos negócios, repensar a prática da gestão educacional acaba sendo uma questão de sabedoria. E, se tratando de gestão da educação a distância o cuidado deve ser redobrado, e é de suma importância a adoção de um modelo

descentralizado, com unidades de negócios, autônomos e capazes de tomar suas decisões estratégicas para o cumprimento das metas estabelecidas.

A forma de gestão para educação a distância, vem sendo discutida tendo como base de reflexão as experiências das grandes universidades (Open University/Inglaterra, UNED/Espanha), que tem como características institucionais de gestão, pautada em um modelo autônomo, portanto, um sistema de regulamentações próprias e forte cultura empresarial (RUMBLE,2003).

Segundo o autor supracitado, grande parte das reflexões sobre gestão para EAD toma por base os princípios administrativos com foco nas tomadas de decisões quanto a 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).

Nesse sentido, o autor considera que a gestão de qualidade de EAD deve ter em vista como elementos principais, o planejamento, a organização, a direção e o controle de: organização de recursos humanos e financeiros, tecnologias de informação e comunicação, organização de processos administrativos, planejamento e execução de sistemas de avaliação e de sistemas de apoio ao estudante.

Almeida (2009), Palloff e Pratt (2002) esclarecem que para a adequada oferta de educação a distância, e a organização e planejamento de seu ambiente, é preciso ter como base a missão de que todos os envolvidos desempenhem com eficácia as ações relacionadas ao planejamento, à organização, à direção e ao controle.

Padilha (2001) entende que para uma boa organização educacional, de qualquer instituição, inclusive as que ofertam a modalidade a distância, é importante a adoção de planejamento de ações presentes que implicarão em resultados futuros, estabelecendo princípios, diretrizes e propostas de ações para melhor organizar e sistematizar as atividades do sistema educacional.

Ainda segundo esse autor, a organização, planejamento e gestão de um sistema de EAD toma como base um projeto político-pedagógico,

levando em consideração a gestão participativa que alcance a participação dos diversos agentes envolvidos. Isto significa considerar não só o corpo docente, mas todos que contribuem para a tomada de decisão sobre a organização e execução das atividades necessárias à realização das finalidades e objetivos do projeto. Quando se estrutura uma determinada atividade de ensino, a instituição precisa partir da premissa de que as pessoas envolvidas reafirmam suas identidades, estabelecem relações de convivência e indicam um horizonte de novos caminhos, possibilidades e propostas de ação.

Padilha (2001) complementa dizendo que este movimento pedagógico contempla a transformação necessária e desejada pelo coletivo escolar e comunitário. Scholze (2004) afirma ser importante que a instituição se organize apoiada em uma relação dialógica e prática, criando um ambiente capaz de desenvolver capacidades e participações ativas, isto é, uma organização democrática, entendendo e refletindo que a educação faz parte de um sistema integrado que engloba pluralidade em busca de um ensino de qualidade.

Para o planejamento e organização na EAD, os elementos importantes para o sucesso são as pessoas e seus papéis no processo de planejamento e organização, que são, segundo Giraffa e Faria (2008):

a) gestor: responde pela organização do projeto de curso, gestão dos recursos materiais, financeiros, humanos e mercadológicos e por todos os assuntos a ele relacionados;

b) professor: é responsável pela elaboração dos materiais conteúdo das disciplinas, por ministrar as aulas online, pelas avaliações e pela organização das atividades;

c) tutor: monitora e motiva os alunos, realiza a mediação da comunicação entre professor e aluno, auxilia os alunos em relação às suas dúvidas e dificuldades e organiza os materiais do professor fazendo com que os alunos tenham acesso;

d) equipe multidisciplinar: responsável por auxiliar os professores na elaboração e edição de seus materiais, precisa conhecer ferramentas tecnológicas, tais como editor de imagens, gravação de áudios e vídeos, e de linguagens de programação para a *web*;

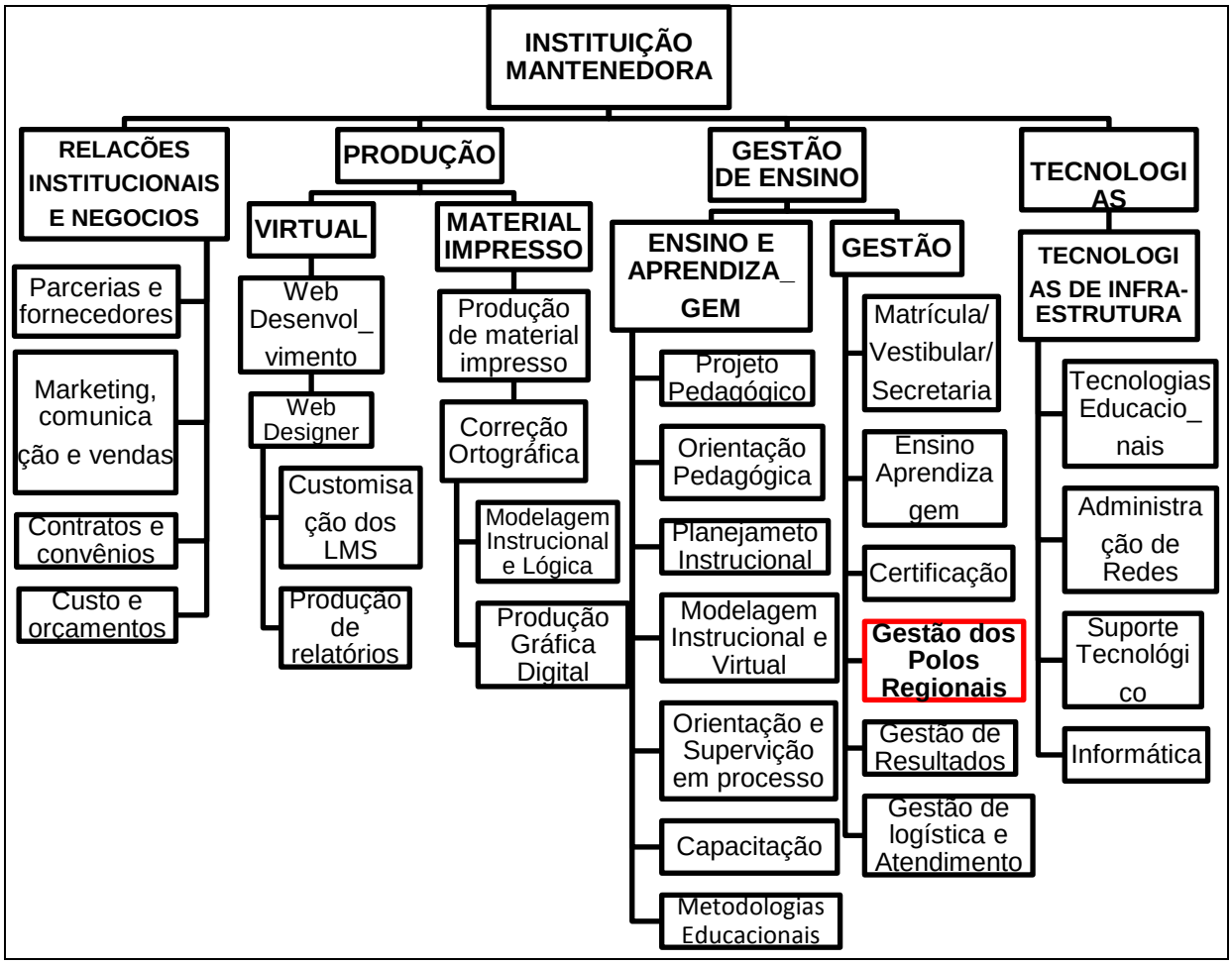
e) equipe de tecnologia da informação: responsável pelo planejamento e fornecimento da infraestrutura tecnológica, cuida da plataforma ambiente virtual de aprendizagem (AVA), do funcionamento e da manutenção dos equipamentos e *softwares* utilizados, bem como dos *links* de rede, servidores, bancos de dados etc.;

f) equipe jurídica: apoia o gestor em assuntos relacionados aos aspectos jurídicos, bem como, contratos e termos de aceitação para veiculação de vídeos, materiais e imagens no ambiente virtual.

Quanto a organização estrutural das instituições que ofertam educação a distância, segundo Costa (2001), tem relação com as particularidades dessa modalidade. Podendo ser constituída segundo três modelos estruturais: autônomo (instituição especializada na formação a distância), misto (instituição de ensino presencial que, por meio de departamentos ou núcleos ofertam também a formação a distância) e em rede (parceria instituição/universidade e empresa, em que a instituição é responsável pela estruturação e gestão de cursos comercializados para empresas). No Brasil quase todos os modelos adotados, são mistos, devido às exigências de mercado, fazendo com que determinadas instituições tradicionais ampliem seu mercado com ofertas também de educação a distância.

A Figura 1 mostra o organograma de uma instituição que adota uma estrutura mista e instituições parceiras (polos de apoio presencial).

FIGURA 1: ORGANOGRAMA DE UMA INSTITUIÇÃO QUE OFERTA EAD



Fonte: elaborado pelo autor com base em Rocha (2007)

A instituição representada na figura acima, é uma instituição de ensino presencial que, por meio de departamentos ou núcleos oferta também a formação a distância, tem como principais objetivos o desenvolvimento de cursos presenciais e semipresenciais, nos níveis de graduação, com o uso das novas tecnologias de interação e comunicação em especial, a oferta de disciplinas a distância. A instituição representada atua dando suporte, prestando assessoria, desenvolvendo atividades que viabilizam ações educativas a distância em diversas áreas do conhecimento, por meio de parcerias com polos de apoio presencial espalhados em várias regiões do Brasil. Sua estrutura organizacional é composta por departamentos e setores. Em síntese, tem uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais responsáveis nas áreas de:

Relações institucionais: responsáveis por buscar parcerias e fornecedores, marketing, comunicação e vendas, contratos, convênios, custo e orçamentos

Produção: responsável pela produção de material visual e impresso, tendo como objetivos organizar o conhecimento prévio do aluno e indicar referências, incentivar a autonomia do aluno na busca de novos conteúdos e realização de pesquisas, estimular participação na comunidade virtual de aprendizagem, estimular a relação entre tutor e aluno e aluno e aluno, resolução de problemas, desenvolver competências diversas e possibilitar a avaliação do processo de aprendizagem;

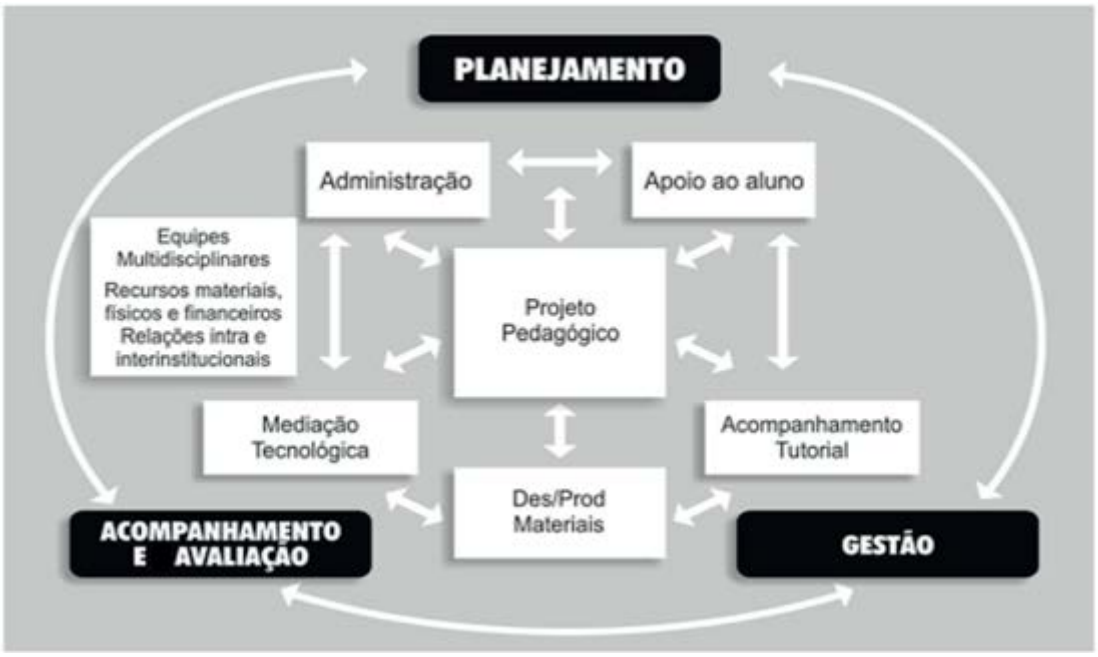
Gestão de ensino: responsável pelo ensino e aprendizagem, através de elaboração do projeto pedagógico, orientação pedagógica, planejamento institucional, modelagem institucional e virtual, orientações e supervisões em processo, capacitações e metodologias educacionais, gestão de vestibular, matrículas e secretarias, certificações, gestão de polos de apoio presencial parceiros e gestão de resultados e logística para o atendimento dos polos parceiros.

Tecnologia: responsável pelas tecnologias de infraestruturas, sendo elas tecnologias educacionais, administração de redes, suporte tecnológico e informática. Além disso, possui uma infraestrutura física própria, oferecendo aos professores conteudistas todo o suporte necessário, inclusive à filmagem e edição de suas aulas, conforme demanda dos cursos ofertados.

Com o crescimento e os desafios da educação a distância tornou-se imprescindível um adequado planejamento antes de se iniciar projetos nesta modalidade de ensino, a gestão assume um papel importante nesse processo.

Alves e Lopes (2009) apresentam a Figura 2, ilustrando a relação entre os procedimentos (ou processos) básicos da gestão de EAD, o planejamento, a gestão, e o acompanhamento e avaliação, assim como seus elementos constitutivos (ou subsistemas), nos quais as pessoas assumem papéis importantes para a interação entre as partes.

FIGURA 2: Sistemas de Educação a distância: processos de gestão e componentes fundamentais.



Fonte: Alves e Lopes (2009)

A figura descreve como procedimentos básicos para gestão de EAD, a relação entre o planejamento e todo o processo educativo alicerçado na prática da participação e da democracia. Nesse sentido, planejar é organizar a própria ação, podendo ser até mesmo grupal, dando clareza e fundamento a um conjunto de ações do grupo. Para o autor, o planejamento é imprescindível para a gestão e a avaliação, em um processo continuamente reflexivo, em espiral, na ação-reflexão coletiva. É esse processo que caracteriza sua natureza educativa tomando como base um projeto pedagógico previamente planejado, onde todos os envolvidos possam atuar de forma participativa e colaborativa.

Para construir uma gestão de qualidade, segundo Almeida (2000), é preciso criar um ambiente que ofereça aprendizagem significativa ao aluno, despertando a disposição para aprender, disponibilizando informações pertinentes de maneira organizada e no momento certo, favorecendo aquisição de conceitos. Neste sentido o papel dos professores e tutores é imprescindível para a criação de materiais instrucionais e a motivação dos alunos em busca da aprendizagem.

Para Belloni (1999), se pensar em gestão democrática e participativa em EAD implica compreender que a interação entre professor, tutor e estudante ocorre de maneira indireta no espaço (a distância) e no tempo (comunicação diferida, não simultânea). Esta concepção deixa claro que para a gestão de uma instituição que oferta esta modalidade de ensino, é necessário pensar em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC`s), sejam elas de primeira (correspondência), segunda (rádio e tv) ou terceira geração (processos informatizados, multimídia e telemática).

Segundo a autora ao pensar em sistemas de EAD, deve-se pensar não apenas em TIC`s, mas também quanto a decisões acerca de quais tecnologias utilizar, levar em consideração a quantidade de estudantes, suas características (idade, acessibilidade, interesses de formação, etc), o quadro institucional (iniciativa privada, pública, autônoma, mista, rede).

Loch (2006) diz que pensar tecnologia em EAD implica pensar em planejamento de ambientes virtuais, sendo que a interação entre usuário e interface é importante para o processo de aprendizagem. Desta forma, analisar os critérios de usabilidade para utilização de interfaces gráficas e os diversos focos que a usabilidade pode abranger, são aspectos a serem levados em consideração, considerando o grau de aceitação do usuário com o sistema e os aspectos facilitadores do ensino e da aprendizagem. O autor conceitua interface como a superfície de contato do objeto, do sistema que irá interagir com o usuário, sendo através dela que o aluno interage em um ambiente virtual.

Nesse sentido, é importante ressaltar que os aspectos visuais são fatores importantes para uma melhor relação entre o aluno e o ambiente de EAD, sendo que ao possuir uma interface agradável, com informações e elementos visuais bem dispostos e agrupados, de fácil localização, reconhecimento e recordação, possibilita a construção da motivação do aluno para a busca de sua aprendizagem (ANDRADE, 2001).

Com relação à tecnologia, Moore e Kearsley (2008) esclarecem que a EAD, passou a utilizar, com maior intensidade, tecnologias de telecomunicação e transmissão de dados, som e imagens que convergem cada vez mais para o uso de computador intermediada pela internet, e essa modalidade de ensino pode ser chamada de Educação *On-Line*, sendo uma

combinação de processo educativo e tecnologia. Esta estrutura, não é única, variando dependendo de algumas características relacionadas às propostas pedagógicas dos cursos.

Neste sentido, para Prado e Valente (2002) existem três abordagens educativas para EAD sendo elas: *Broadcast*, Sala de Aula Virtual e Estar Junto Virtual. Para esses autores, a escolha de uma dessas abordagens pode favorecer mais do que outras o processo de construção do conhecimento.

Abordagem *Broadcast:* toma como base a utilização dos meios tecnológicos para entregar informações aos alunos, não prevendo interação entre professor-aluno e tampouco entre alunos. Esta abordagem não exige muitos esforços dos formadores, sendo eficiente para disseminar informação para um número grande de alunos.

Abordagem da Sala de Aula Virtual: utiliza recursos telemáticos para criar uma versão virtual da escola tradicional, onde o professor é o detentor da informação e apenas transmite-a ao aluno, esta abordagem pode apresentar os mesmos problemas da educação presencial.

Estar Junto Virtual: oferta condições para adoção de ações favoráveis à construção do conhecimento e exige envolvimento dos participantes, acompanhamento e assessoramento constantes. Podendo o formador propor uma situação-problema para os participantes, para que a partir dessa problemática possam iniciar o processo de aprendizagem, por meio de um processo reflexivo, de forma que todos possam pensar sobre seu fazer diário. Para estruturar um processo de formação nessa abordagem, faz-se necessário a participação de uma equipe composta por profissionais especializados em áreas distintas, uma vez que são diversas as ações a serem desencadeadas para a sua realização, dentre elas a mediação pedagógica, o sistema de acompanhamento, a produção de materiais didáticos, entre outras, que contribuem para o seu desencadeamento com qualidade, valorizando assim a interação entre os sujeitos e não a formação em massa.

Analisando estas abordagens, fica claro que ao considerar a disponibilidade de recursos tecnológicos a ser adotada pelas instituições que ofertam cursos a distância, a abordagem do Estar Junto Virtual é a que mais possibilita interações, facilitando um acompanhamento sistemático e constante do aluno ao longo de seu processo de aprendizagem, fazendo com que a

distância não seja uma barreira.

Os autores citados enfatizam a necessidade de uma gestão democrática para EAD, levando em consideração seu caráter participativo, tomando como base não só o envolvimento do corpo docente, mas todos que contribuem para a tomada de decisão sobre a organização e execução das atividades necessárias, tais como, coordenadores, gestores, professores e tutores.

Pensar em gestão para EAD, segundo Neder (1996) é importante pensar também em planejamento e execução de sistemas de avaliação, em que a avaliação seja pensada levando em consideração que ela compõe o sistema ou estrutura de EAD para uma gestão de qualidade, assim deve se pensar em tutoria (acompanhamento e apoio ao estudante), comunicação e tecnologia, elaboração de material didático (impresso, mídias, hipertexto, digital, etc), contribuindo para a avaliação do sistema (instituição), da proposta curricular, dos alunos e o impacto socioeducacional dos cursos oferecidos. Os elementos avaliativos em um sistema de EAD são específicos, assim, por exemplo, no sistema de tutoria, são considerados elementos de avaliação: o processo de ensino e aprendizagem do estudante, o material didático, o próprio sistema de tutoria e o curso e sua modalidade.

Alonso (2005) aponta um fator importante para a avaliação de um sistema de educação a distância que é o índice de evasão dos alunos, considerado indicador de análise de efetividade dessa modalidade o estudante pode desenvolver o sentimento de fazer parte da instituição ou de completo isolamento, isso poderá incidir na sua permanência ou desistência em um curso. Assim, avaliar o sistema de EAD é um importante passo para a certificação de qualidade no processo de formação.

Quanto ao avaliativo de um sistema de EAD, cabe esclarecer que é importante levar em consideração algumas categorias de avaliações, sendo elas: institucional (recursos materiais, tecnológicos, humanos, financeiros) e da evolução do aprendizado dos alunos. Lembrando que na modalidade de EAD o ensino e a interação entre professor, tutor e estudante ocorre de maneira indireta no espaço e no tempo, onde o aluno é instigado a ser o protagonista de seu próprio conhecimento. Assim ele não pode ser avaliado adotando-se apenas uma forma de avaliação, cabendo à instituição proporcionar avaliações

interativas com a utilização de tecnologias (utilização de rede sociais, chats, blogs, facebook etc.), avaliação com material impresso com acompanhamento do tutor presencial e de atividades extras, tais como, leitura de livros e artigos, relatos de vídeos, participação em palestras etc.

Com a crescente preocupação com a gestão de instituição que ofertam EAD, sendo estas universidades ou polos de apoio presencial, faz-se necessário apresentar também para discussão o Referencial de Qualidade para um adequado modelo de gestão de EAD, exposto pelo MEC (BRASIL, 2007).

2.4 Referenciais de qualidade para um adequado modelo de gestão da Educação Superior a Distância

Como apoio aos gestores de instituições que ofertam educação a distância, foi elaborado pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação MEC o documento chamado Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância com o objetivo de orientar as instituições e as comissões de avaliação que analisam projetos (BRASIL, 2007).

A primeira versão dos referenciais de qualidade para educação a distância foi elaborada em 2003, com a dinâmica do setor, surgiu a necessidade de sua atualização e a renovação da legislação, para isso foi composta uma comissão de especialistas, em 2007. Essa nova versão foi submetida à consulta pública durante o mês de agosto de 2007. Para a presente pesquisa tomou-se como base a versão atualizada de 2007.

Segundo o referido documento, existe a possibilidade de diferentes modos de organização de um sistema de EAD, mas um ponto deve ser comum a todos, isto é, ter a compreensão de educação como fundamento primeiro, antes de se pensar no modo a distância. Esta modalidade de ensino possui características, linguagem e formato próprios, exigindo assim gestão, desenho, lógica, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura e pedagógicos adequados. Assim um projeto de curso superior a distância precisa de compromisso institucional para garantir o processo de formação que abranja dimensões técnico-científica para o mundo do trabalho e dimensões políticas para a formação do cidadão. Nesta

concepção, projetos de cursos na modalidade a distância devem contemplar categorias que envolvem:

> (I) Concepção de educação e currículo no processo de Ensino e aprendizagem: descrever como se desenvolverão os processos de produção do material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação, delineando princípios e diretrizes que alicerçarão sua ação. Deste modo, na educação superior, seja na modalidade presencial ou a distância, nas inúmeras combinações possíveis entre presença, presença virtual e distância, é preciso levar em consideração o desenvolvimento humano, em uma perspectiva de compromisso com a construção de uma sociedade socialmente justa. Com isso é importante que a educação superior tenha como base um projeto pedagógico e em uma organização curricular inovadora, que favoreça a integração entre os conteúdos e suas metodologias, e favoreça o diálogo do estudante consigo mesmo e sua cultura, com os outros e suas culturas e com o conhecimento historicamente acumulado.
>
> (II) Sistemas de Comunicação: O uso da tecnologia deve ter como base, uma filosofia de aprendizagem que ofereça aos alunos efetiva interação no processo de ensino e aprendizagem, comunicação no sistema para garantir oportunidades de desenvolvimento de projetos compartilhados e respeito em relação às diferentes culturas e de construir o conhecimento. Um curso superior nesta modalidade de ensino, precisa estar pautado em um sistema de comunicação que permita resolver, com rapidez, questões referentes ao material didático e seus conteúdos, bem como aspectos relativos à orientação de aprendizagem como um todo, articulando o estudante com docentes, tutores, colegas, coordenadores de curso e disciplinas e com os responsáveis pelo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo. Assim para atender às exigências de qualidade, os processos pedagógicos devem oferecer e contemplar, condições de telecomunicação (videoconferência, fórum de debate pela Internet, ambientes virtuais de aprendizagem, etc.),

promovendo uma interação que permita uma maior integração entre todos os envolvidos com o sistema.

(III) Material didático: Tanto do ponto de vista da abordagem do conteúdo, quanto da forma, deve estar de acordo com os princípios epistemológicos, metodológicos e políticos explicitados no projeto pedagógico, para que possa facilitar a construção do conhecimento e mediar a interação entre estudante e professor, devendo passar por rigoroso processo de avaliação prévia, visando o seu constante aperfeiçoamento. Desta forma, o material didático, deve desenvolver habilidades e competências específicas, através de um conjunto de mídias compatíveis com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo.

(IV) Avaliação: São duas as dimensões que devem ser expressas na proposta de avaliação de um projeto de educação a distância: a) a que diz respeito ao processo de aprendizagem, nesta dimensão de avaliação deve comportar um processo contínuo, para verificar constantemente o progresso dos estudantes e estimulá-los a serem ativos na construção do conhecimento, com isso promover mecanismos para o permanente acompanhamento dos estudantes, com a intenção de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e saná-las ainda durante o processo de ensino-aprendizagem; b) a que se refere à avaliação institucional, as instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação que produzam efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico. Esta avaliação deve ser um processo permanente de para subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo constantemente correções na direção da melhoria de qualidade do sistema.

(V) Equipe multidisciplinar: Em educação a distância, há uma diversidade de modelos, com possibilidades diferenciadas de composição dos recursos humanos necessários à estruturação e funcionamento de cursos nessa modalidade. Nesta concepção, qualquer que seja a opção estabelecida, os recursos humanos

devem compor uma equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos a distância, onde três categorias profissionais, devem estar em constante qualificação, que são essenciais para uma oferta de qualidade, sendo elas: docentes, tutores, pessoal técnico-administrativo.

(VI) Infraestrutura de apoio: um curso a distância deve ofertar infraestrutura física e material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada. Quanto a infraestrutura material refere-se aos equipamentos de televisão, impressoras, linhas telefônicas, inclusive dedicadas para Internet e serviços 0800, equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência, computadores ligados em rede e outros, dependendo da proposta do curso. Quanto a infraestrutura estrutura física das instituições que oferecem cursos a distância deve estar disponível: na sede da instituição (em sua Secretaria, núcleo de EAD), e nos polos de apoio presencial.

(VII) Gestão Acadêmico-Administrativa: deve estar integrada aos demais processos da instituição, ou seja, é de fundamental importância que o aluno de um curso a distância tenha as mesmas condições e suporte que o presencial, e o sistema acadêmico deve priorizar isso, no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para o aluno do ensino tradicional, tais como: matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais, secretaria, tesouraria, etc.

(VIII) Sustentabilidade financeira: Para a oferta da educação superior a distância de qualidade envolve uma série de investimentos iniciais elevados, para a produção de material didático, na capacitação das equipes multidisciplinares, na implantação de polos de apoio presencial e na disponibilização dos demais recursos educacionais, assim como na implantação (metodologia e equipe) da gestão do sistema de educação a distância.

O referencial de qualidade explicitado, serve como parâmetros básicos para a gestão de instituições que ofertam cursos a distância, sendo estas universidades ou polos de apoio presencial, mostrando todos os requisitos básicos necessários para que o aluno tenha as mesmas condições e suporte que o presencial, no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para o aluno do ensino tradicional, tais como: concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; sistemas de comunicação; material didático; equipe multidisciplinar; infraestrutura de apoio; gestão acadêmico-administrativa e sustentabilidade financeira.

Ainda segundo o referencial de qualidade, um polo de apoio presencial pode ser considerado como uma instituição que oferta EAD, credenciada a uma universidade, com responsabilidades e desafios, neste sentido, levando em consideração a pesquisa e tema em foco nesta dissertação, a seguir abordaremos a gestão de polo de apoio presencial e seus desafios.

2.5 A Gestão de Polo de Apoio Presencial e seus Desafios

2.5.1 Polo de Apoio Presencial

A Portaria Normativa nº 02/2007, § 1º exposto pelo referencial de qualidade do MEC, conceitua polo de apoio presencial como uma unidade operacional para desenvolvimento, descentralização de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados na modalidade a distância. Desse modo, nessas unidades são realizadas atividades presenciais previstas em Lei, tais como avaliações dos estudantes, defesas de trabalhos de conclusão de curso, aulas práticas em laboratórios específicos, quando for o caso, estágio obrigatório quando previsto em legislação pertinente, além de orientação aos estudantes pelos tutores, videoconferências, atividades de estudo individual ou em grupo, com utilização do laboratório de informática e da biblioteca, entre outras (BRASIL, 2007).

Para o atendimento de suas atividades, a gestão de um polo de apoio presencial está diretamente ligada à estrutura, para atingir seus objetivos. O sistema depende de bom funcionamento, com estruturas administrativas e pedagógicas adequadas para atendimento aos estudantes e, também, com gestores capacitados.

A unidade, desempenha papel relevante. Sua instalação auxilia o desenvolvimento do curso e funciona como um ponto de referência para o estudante. Os polos precisam possuir horários de atendimento diversificados, para incluir estudantes trabalhadores, com horário disponível reduzido e devem, se possível, funcionar durante todos os dias úteis da semana, incluindo sábado, nos três turnos.

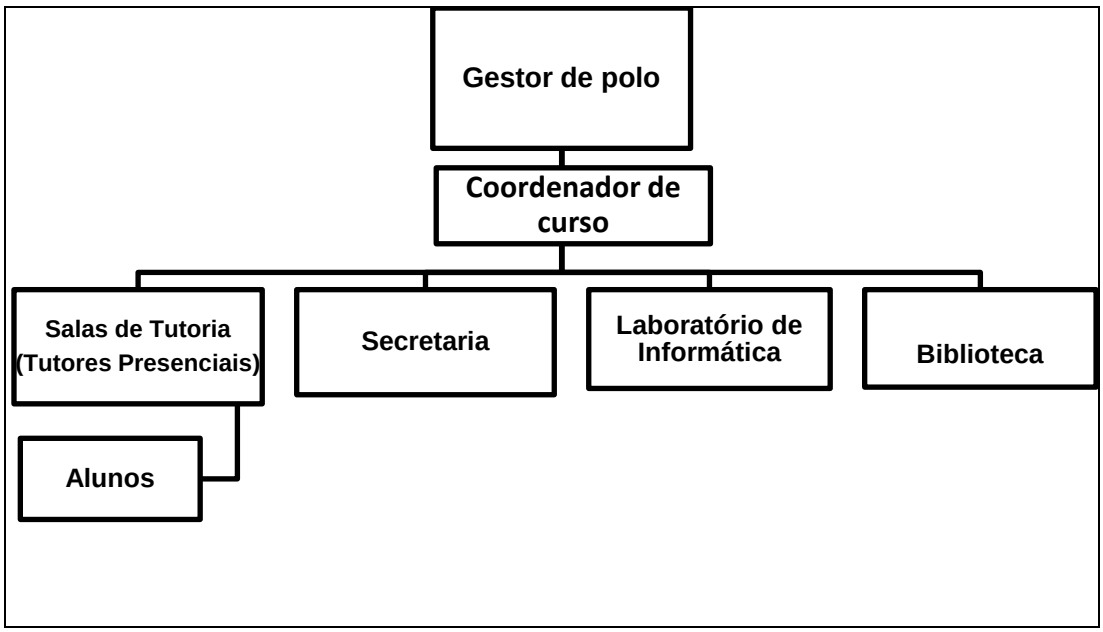
Vale ressaltar que, por meio da implantação dos polos, as instituições de ensino poderão viabilizar a expansão, interiorização e regionalização da oferta de educação no País. Assim, a escolha da localização e sua estruturação devem respeitar as peculiaridades de cada região e localidade, bem como as particularidades dos cursos ofertados e suas respectivas áreas de conhecimento. A escolha criteriosa deve considerar a vinculação entre os cursos ofertados e as demandas locais, em favor do desenvolvimento social, econômico e cultural da região.

Assim, os polos de apoio presencial precisam contar com estrutura essencial, cuja finalidade é assegurar a qualidade dos conteúdos ofertados por meio da disponibilização aos estudantes de material para pesquisa e recursos didáticos para aulas práticas e de laboratório, em função da área de conhecimento. Desse modo, torna-se fundamental a disponibilidade de biblioteca, laboratório de informática com acesso à Internet de banda larga, sala para secretaria, laboratórios de ensino (quando aplicado), salas para tutorias, salas para exames presenciais, cuja estrutura e características estão descritas a seguir.

Na Figura 3 abaixo, mostra a estrutura (organograma) de um polo de apoio presencial vinculado a uma instituição de ensino superior que oferta EAD.

Figura 3: Organograma de um polo de apoio presencial que oferta EAD

Organograma de um polo de apoio presencial que oferta EAD:



Fonte: elaborado pelo autor com base em MEC (BRASIL, 2007).

Cabe às bibliotecas possuir acervo atualizado, amplo e compatível com as disciplinas dos cursos ofertados. Seguindo a concepção de amplitude de meios de comunicação e informação da educação a distância, o material oferecido na biblioteca deve ser disponibilizado em diferentes mídias. É importante, também, que a biblioteca esteja informatizada, permitindo que sejam realizadas consultas on-line, solicitação virtual de empréstimos dos livros, entre outras atividades de pesquisa que facilitem o acesso ao conhecimento. Além disso, a biblioteca precisa dispor em seu espaço interno de salas de estudos individuais e em grupo.

O laboratório de informática, que pode ser composto de mais de uma unidade, desempenha papel primordial nos cursos a distância, e precisa estar equipado de forma que permita, com auxílio de uma ambiente virtual de aprendizagem projetado para o curso, a interação do estudante com outros estudantes, docentes, coordenador de curso e com os responsáveis pelo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo do curso. Além de lócus para a realização de tutorias presenciais, o laboratório deve ser de livre acesso, para permitir que os estudantes possam consultar a Internet, realizar trabalhos, enfim ser um espaço de promoção de inclusão digital.

Portanto, para que isso ocorra, é necessária compatibilidade entre a quantidade de equipamentos e o número de estudantes atendidos. Essa relação será determinada pela instituição de ensino, respeitando as particularidades do curso e do local do polo, com vistas a garantia de padrões de qualidade no acesso aos equipamentos.

O laboratório de informática necessita de recursos de multimídia e computadores modernos, com leitores de DVD e ou CD, ligados em rede com acesso à Internet banda larga. Também é requisito importante que esse laboratório possua refrigeração e iluminação apropriadas, bem como estar equipado, conforme as especificidades dos cursos que atenderá.

As salas de tutoria, precisam de espaços adequados, que devem contar com pequenas salas para atendimento de pequenos grupos e salas mais amplas para grandes grupos.

A secretaria deve concentrar toda a logística de administração acadêmica e operacional.

Por outro lado, diversas áreas do conhecimento são baseadas em atividades experimentais. Para cursos dessas áreas, as experiências laboratoriais configuram-se como essenciais para aprendizagem. Portanto, as instituições de ensino que ministram cursos a distância precisam de laboratórios de ensino nos polos de apoio presencial. Os instrumentos para as atividades nos laboratórios de ensino serão especificados, de forma clara no projeto do curso.

Para a instalação de polos, há dois outros requisitos a serem atendidos. O primeiro diz respeito às condições de acessibilidade e utilização dos equipamentos por pessoas com deficiências, ou seja, atentar para um projeto arquitetônico e pedagógico que garanta acesso, ingresso e permanência dessas pessoas, acompanhadas de ajudantes ou animais que eventualmente lhe servem de apoio, em todos os ambientes de uso coletivo.

O outro requisito refere-se à existência de um projeto de manutenção e conservação das instalações físicas e dos equipamentos. Para a realização desses serviços, o polo deve contar com técnicos em informática e técnicos para os laboratórios de ensino específicos (quando couber), contratar pessoal capacitado para manutenção e conservação do acervo bibliográfico,

dos equipamentos e das instalações físicas do local, além de pessoal de limpeza e serviços gerais.

O polo de apoio presencial, que é considerado como uma unidade para atendimento e apoio aos estudantes, e local das atividades presenciais, além da estrutura física adequada, deve contar com uma equipe capacitada para atender os estudantes em suas necessidades. A composição desta equipe dependerá da natureza e dos projetos pedagógicos dos cursos, sendo, no mínimo, composta pelo gestor de polo, coordenador, os tutores presenciais, técnicos de laboratório de ensino (quando for o caso), técnicos para laboratório de informática, bibliotecário, pessoal de secretaria.

Vale destacar que o estabelecimento de parcerias, convênios e acordos entre instituições, para oferta de cursos a distância e estruturação de polos de apoio presencial, somente será possível se estiver de acordo com o que dispõe o Artigo 26 do Decreto 5.622/2005 exposto pela Secretaria de Educação a Distância. Este artigo relata que:

> As instituições credenciadas para oferta de cursos e programas a distância poderão estabelecer vínculos para fazê-lo em bases territoriais múltiplas, mediante a formação de consórcios, parcerias, celebração de convênios, acordos, contratos ou outros instrumentos similares, desde que observadas as seguintes condições:
>
> I - comprovação, por meio de ato do Ministério da Educação, após avaliação de comissão de especialistas, de que as instituições vinculadas podem realizar as atividades específicas que lhes forem atribuídas no projeto de educação a distância;
> II - comprovação de que o trabalho em parceria está devidamente previsto e explicitado no:
> a) plano de desenvolvimento institucional;
> b) plano de desenvolvimento escolar; ou
> c) projeto pedagógico, quando for o caso, das instituições parceiras;
> III - celebração do respectivo termo de compromisso, acordo ou convênio; e
> IV - indicação das responsabilidades pela oferta dos cursos ou programas a distância, no que diz respeito a:
> a) implantação de polos de educação a distância, quando for o caso;
> b) seleção e capacitação dos professores e tutores;
> c) matrícula, formação, acompanhamento e avaliação dos estudantes;
> d) emissão e registro dos correspondentes diplomas ou certificados. (BRASIL,2005).

Neste contexto, o polo de apoio presencial, é uma instituição credenciada a uma universidade para ofertar EAD, que tem contato direto

com os estudantes, tendo assim grandes responsabilidades no atendimento e apoio destes, onde são realizadas atividades presenciais. Desta forma, sua gestão traz grandes desafios, sendo que para isso faz-se necessário além da estrutura física adequada, equipe capacitada para atender os estudantes em suas necessidades. Neste sentido, a seguir abordaremos os desafios na gestão de EAD no contexto de polo de apoio presencial.

2.5.2 Gestão de Polo de Apoio Presencial

Segundo Lima (2014), gestão ou administração deve ser democrática e participativa, baseando-se em modelos novos e velhos paradigmas, tendo como foco principal a organização em si.

Ainda segundo o autor, vários são os tipos e as maneiras de ser um gestor, entretanto todo o gestor precisa ter visão da grandeza de sua organização, envolvendo os seus relacionamentos para gerir o seu presente e projetar, dentro das possibilidades de crescimento, o seu futuro com os recursos disponíveis, sendo eles humanos, materiais tecnológicos e financeiros. Desta forma, o gestor precisa saber gerir estes recursos, precisa ser democrático, descentralizador, consciente e ético.

Quanto aos recursos humanos, a equipe que atua no polo de apoio presencial é importante para que seja oferecido ao aluno todo suporte necessário para a realização do curso ofertado. Vargas, Lima e Azevedo (2011) esclarecem que somente com a presença dos diversos profissionais do polo, que é dada a oportunidade de socialização, envolvendo os aspectos cognitivos e afetivos.

Os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância mostram que a equipe do polo de apoio presencial deve ser multidisciplinar, composta por profissionais preparados a desenvolver funções relacionadas ao planejamento, implementação e gestão de cursos (BRASIL, 2007).

Para a execução das atividades no polo a equipe necessita dos seguintes profissionais: coordenador de polo e ou gestor de polo, secretaria, bibliotecário, técnico de informática, tutores, técnicos de laboratórios

pedagógicos e técnicos de apoio (CAPES, 2010). Para Schneider, Silva e Behar (2013) os professores também fazem parte da equipe multidisciplinar uma vez que contribuem com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Pianesser et al (2014) complementam apontando que, no modelo de EAD adotado no Brasil, a equipe multidisciplinar é composta pelo coordenador ou gestor de polo, coordenador de curso, professor, tutor a distância e tutor presencial. Neste contexto é possível afirmar que o coordenador ou gestor de polo, os professores e os tutores são profissionais que contribuem com as atividades realizadas no polo, sendo diretamente ligados ao desenvolvimento das ações do polo, no que se refere ao atendimento aos alunos e ao processo de ensino e aprendizagem.

Sobre a importância da atuação do gestor ou coordenador de polo, Angulski (2011) relata que através da expansão da EAD passam a apresentar cada vez mais importância, uma vez que se torna o responsável pelo atendimento dos alunos, professores, tutores e comunidade em geral. O autor ainda diz que o gestor de polo é o profissional que administra além das atividades exercidas pelos professores, tutores, aluno e as instalações físicas do polo.

Bastos et al (2013) apontam que o gestor de polo é o responsável pelo gerenciamento tanto dos recursos disponíveis como também das ações essenciais para o alcance dos objetivos da instituição. Silva et al (2010) corroboram afirmando que o gestor ou coordenador de polo é responsável pelo gerenciamento e operacionalização deste ambiente, e dada as atribuições designadas eles devem apresentar conhecimentos relacionados tanto a área pedagógica quanto administrativa.

Segundo Vargas, Lima e Azevedo (2011) o coordenador de polo, também denominado gestor de polo, dentro das atribuições que possui, apresenta ainda uma função social. Os autores apontam que além das atividades acadêmicas e pedagógicas desenvolvidas por eles, necessitam de sensibilidade para identificar as necessidades, prioridades e demanda daquilo que é importante para a comunidade local. Assim, é possível identificar a importância que o polo representa para a sociedade, já que é considerado como um espaço acadêmico que agrega valor à comunidade e está inserido em um contexto sociocultural (VARGAS, LIMA e AZEVEDO, 2011).

Ainda quanto aos recursos humanos, os docentes da equipe multidisciplinar são os responsáveis pelo material que o aluno precisará para realização do curso. Segundo os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância os professores que atuam na modalidade de EAD tem como principais atribuições a definição dos fundamentos teóricos do projeto, seleção do conteúdo curricular e atividades pedagógicas, identificação dos objetivos de aprendizagem e competências cognitivas, habilidades e atitudes, além da gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem (BRASIL, 2007).

Como esclarece Belloni (2009), o professor na modalidade de EAD está diretamente ligado ao processo de construção do conhecimento. Silva e Spanhol (2014 p. 112) apontam que a elaboração do material didático envolve uma equipe multidisciplinar que atua de forma interdisciplinar a fim de apresentar “heterogeneidade de saberes para definir-se uma metodologia produtiva e eficiente”.

Neste sentido é desejável uma gestão democrática, em parceria com o tutor presencial, sendo que ele está em contato direto com os alunos, assim como apontam Schneider, Silva e Behar (2013) sobre a necessidade de adequação da linguagem e metodologia para serem atendidas as diferentes necessidades e realidades dos alunos. As autoras complementam apontando que o professor da EAD atua mais próximo do aluno ao realizar acompanhamento constante e, dessa forma, a parceria com o tutor se torna fundamental.

Assim, a fim de contribuir com as atividades propostas pelo professor encontra-se o tutor presencial que desempenha o papel de acompanhamento dos alunos. Segundo os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância dentre as atribuições do tutor estão: o esclarecimento de dúvidas utilizando as ferramentas de comunicação adotadas, a promoção de troca de conhecimento entre os alunos e participação dos processos avaliativos de ensino-aprendizagem em parceria com os docentes responsáveis e gestor de polo (BRASIL, 2007).

Para os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância o tutor a distância é aquele que atua online, acompanhando o aluno quanto a utilização do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA) e das

ferramentas de comunicação adotadas. Já o tutor presencial é aquele que atende o aluno nos encontros presenciais realizados no polo (BRASIL, 2007).

Schneider, Silva e Behar (2013) afirmam que na atividade de tutoria, seja ela a distância ou presencial, os tutores atuam como mediadores e professores para auxiliar os alunos, uma vez que acompanham o aluno em seu processo de aprendizagem. Para o pleno desenvolvimento das atividades os tutores devem apresentar domínio do conteúdo específico do curso em que atuam (BRASIL, 2007). A partir dessas considerações, pode-se afirmar que a tutoria envolve orientações acerca da aprendizagem dos alunos através do uso das TIC, contribuindo para que as atividades aconteçam de forma organizada, planejada e colaborativa.

Neste contexto, é possível considerar que é recomendável que a gestão do polo de apoio possibilite a interação e participação, na geração de ideias para melhoria constante do processo de ensino e aprendizagem, formando assim uma equipe multidisciplinar atuante para que os objetivos propostos sejam atingidos, principalmente quando relacionado ao bom desempenho das atividades propostas, na garantia de acesso ao ensino e na infraestrutura disponível.

Os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância MEC (BRASIL, 2007) deixam claro a importância da interação e participação de todos os envolvidos nos processos pedagógicos. Essa observação está explícita no art. 1 do Decreto 5622/2005 que expressa a educação a distância como uma modalidade educacional que usa as tecnologias de comunicação para que professores e alunos possam desenvolver o processo de ensino e aprendizagem. Ainda de acordo com o referido documento, a interação entre os envolvidos é uma importante ação para potencializar o processo pedagógico, evitando o isolamento, promovendo a aprendizagem, motivação e principalmente construindo no aluno o sentimento de pertencer ao ambiente acadêmico.

Segundo Oliveira (2007) para a gestão eficaz de um polo de apoio presencial, o gestor ou coordenador de polo deve estar munido de ferramentas imprescindíveis à administração, que constitui o domínio e emprego das técnicas relacionadas a: a) Gestão estratégica; b) Gestão de projetos; c) Gestão da infraestrutura; d) Gestão de equipe; e) Gestão de processos.

a) Gestão estratégica.

Segundo Tavares (1991), gestão estratégica pode ser conceituada como o planejamento aliado à tomada de decisão em todos os níveis da organização. Para Fischmann e Almeida (1991) gestão estratégica esta relacionada à capacidade dos agentes da organização em coordenar ou dirigir seus recursos de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.

Wright et al. (2000) conceituam gestão estratégica como a união de esforços com o propósito de alcançar a missão e os objetivos da organização frente aos seus ambientes (externo e interno), juntamente com a capacidade de formulação, implementação e controle da estratégia. Neste sentido, pode-se perceber que a capacitação de um gestor de polo tem pressupostos que visam alcançar uma uniformidade de ações e resultados no polo.

Neste contexto, a gestão de um polo de apoio presencial necessita seguir o que preceitua a gestão estratégica, ou seja, um “processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização, como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” e aos propósitos de sua criação (CERTO e PETER, 1993, p. 6). Sem o domínio desses conceitos, o gestor pode conduzir o polo por caminhos tortuosos e causar transtornos aos professores, tutores e coordenação geral dos cursos, tornando insustentável sua permanência na condução do polo.

b) Gestão de projetos

Projeto pode ser definido como o planejamento de ações a serem executadas com determinado objetivo tendo começo, meio e fim. Segundo o Project Management Institute – PMI® (2004) o gerenciamento de projetos se preocupa com a aplicação prática de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para dirigir as ações preestabelecidas e assim alcançar os objetivos e as expectativas de uma organização, de forma a conseguir um equilíbrio no que se refere, prazo, custo, riscos, qualidade e outras metas das áreas de conhecimento.

Neste contexto, um gestor de polo deve utilizar o conhecimento de gestão de projeto para controlar os processos administrativos e pedagógicos nos polos. Os conhecimentos adquiridos pelos gestores de polos,

pode ajudar no desenvolvimento de projetos e no atendimento de todos os envolvidos no polos.

c) Gestão da infraestrutura

Brodbeck e Hoppen (2000) destacam que a gestão de infraestrutura física e material, é um ponto de fundamental importância dentro da gestão de um polo, tendo o alinhamento da comunicação para resolver problemas de várias naturezas. Os autores citam que o interesse por estudos sobre o alinhamento estratégico de tecnologia de informação (TI) em organizações tem aumentado, consideravelmente. Isso é visto tanto no meio acadêmico como no meio empresarial.

O site da Coordenadoria de Ensino a Distância – CEAD (2010) esclarece que, quando se fala da gestão da infraestrutura nos polos, está-se referindo em manter disponíveis os sistemas aos usuários, sejam eles alunos, tutores, professores ou coordenadores. O serviço de gestão de infraestrutura tem que assegurar aos usuários todos os recursos físicos e tecnológicos e que estes estejam disponíveis e em bom funcionamento. Os usuários devem poder usufruir dos recursos, ou seja, de todo potencial do parque de infraestrutura física ou material do polo, para que assim possam alcançar a plena satisfação no desempenho de suas atividades.

d) Gestão de equipe

Para a gestão de polo de apoio presencial, é imprescindível pensar na criação de uma boa equipe de trabalho para que se consiga atingir os resultados esperados. O trabalho em equipe é fundamental, já que bons resultados dificilmente nascem de ações individuais.

A construção de uma boa equipe de trabalho traz algumas dificuldades na percepção de Bejarano e Pilatti (2007, p. 18) tais como: “a falta de esforço e apoio por parte das empresas na construção das equipes [...], falta de objetivos definidos, inclinação individualista [...] e métodos de seleção inadequados”. As dificuldades são muitas e cabe ao gestor ter conhecimentos certos para conseguir formar uma boa equipe multidisciplinar e interativa.

Ainda segundo os autores, o coordenador de polo deve ter uma boa equipe para desenvolver seus projetos e conduzir os cursos com os recursos e a excelência que se espera. Assim, selecionar adequadamente uma

equipe e conseguir tirar o máximo dela é fundamental para um polo de apoio presencial.

e) Forma de Gestão por Processos

Para Oliveira (2007) a forma de gestão por processos toma como base as teorias modernas de gestão, tendo como foco a qualidade e a participação das pessoas nas tomadas de decisões, envolve ações participativas para que se consigam atingir os objetivos almejados, estas ações vão contribuir para o desenvolvimento das tarefas e contribuir para o alcance dos resultados pretendidos. Segundo o autor, processos são conjuntos de ações sistemáticas, baseadas em fatos, tarefas, dados e ações, que permitem manter estável a rotina. Neste sentido, entende-se como processo uma série de rotinas que produzem resultados predeterminados determinado.

Oliveira (2007) corrobora ainda dizendo que, o estilo ou modelos de gestão por processos, tomam como base modelos de gestão, democráticos, onde todos os envolvidos estão no mesmo nível de importância, prezando pela comunicação e interação entre todos os envolvidos.

Neste contexto, os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância do MEC relata que para a gestão de um polo de apoio presencial, é de extrema importância, a adoção de um processo de gestão participativo, com equipes multidisciplinares capazes de colaborar de forma efetiva no processo de ensino e aprendizagem. Assim o domínio de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, dos processos que acontecem nos polos de apoio presenciais fará a diferença na resolução de problemas que ocorrerem e facilitará sua resolução (BRASIL 2007).

Masetto (2003) esclarece que no processo de gestão de EAD, tanto para mantenedoras quanto para seus polos de apoio presencial vinculados, faz-se necessário a definição de papéis de todos os atores envolvidos, e estes papéis não estão relacionados apenas às funções designadas, mas também e fluxos de ações as formas ou procedimentos para que os objetivos definidos sejam realmente alcançados.

Para o autor supracitado, estas ações devem priorizar o grau de importância, estratégias, rotinas e atividades acadêmicas e administrativas. Para isso o projeto educacional deve ter uma concepção teórica que ofereça a todos os envolvidos subsídios para sua ação educativa. A capacitação de todos

os atores deve ser considerada como objetivo estratégico, e deve ter como princípio a qualidade do ensino.

Os processos de gestão administrativa e tecnológica precisam auxiliar os processos acadêmicos, exigindo constante análise e discussão, alimentado pelo *feedback* para a melhoria contínua do próprio processo. Portanto, este modelo de gestão por processo, tendo como foco a qualidade do processo de ensino em EAD, tem como objetivo permitir o estabelecimento de relações mais próxima dos agentes e comunidades. Nessa concepção, todas as atividades envolvidas são orientadas para a construção do conhecimento pela relação e reflexão por meio da comunicação e da interação entre estes agentes. (MASETTO, 2003)

Para o sucesso da gestão de polos de apoio presencial e todo o seu processo, é fundamental que seus gestores estejam munidos de capacidades intelectuais e de posse de ferramentas que os ajudem a administrar o polo eficientemente.

Nesta seção, ficou claro quais os recursos necessários para o processo de execução das atividades no polo, mostrando desde os recursos humanos e suas atribuições até os recursos de infraestrutura necessários. Mostra também que é recomendável que a gestão possibilite a interação e participação, de todos os envolvidos, na geração de ideias para melhoria constante do processo de ensino e aprendizagem e que o gestor ou coordenador de polo deve estar preparado para o domínio e emprego das técnicas relacionadas a: gestão estratégica; gestão de projetos; gestão da infraestrutura; gestão de equipe e gestão de processos.

Levando em consideração o tema proposto e o problema de pesquisa apontado, sendo este, qual é a forma de gestão adotada por um polo de apoio presencial que oferta ensino superior a distância, abordaremos a seguir o percurso metodológico da pesquisa realizada em um polo de apoio presencial, para analisar a forma de gestão praticada pelo mesmo, fazendo uma relação com recomendações apontadas por diversos autores.

2.5.3 Desafios na Gestão de EAD no Contexto de Polos de Apoio Presencial

As Instituições que ofertam EAD no Brasil, como: universidades e instituições credenciadas (polo de apoio presencial) ainda enfrentam desafios relacionados ao planejamento, à implantação e à gestão de seus projetos de cursos. Como argumenta Nascimento, (2006, p. 157), com relação ao planejamento:

> A EAD deve ser bem planejada. Uma análise complexa na base educacional da empresa é imprescindível para a instituição que se empenhar em oportunizar a educação a distância contextualizada e significativa, a organização deverá centrar suas ações em processos participativos e interativos, além do compromisso que precisa ser firmado entre professores e alunos.

Ainda segundo o autor, um dos motivos de fracasso dos projetos de ensino a distância é não darem a devida atenção aos alunos, aos professores que ministram as disciplinas e, também, aos tutores que estão em contato direto com os alunos fazendo um importante elo de interação entre todos.

Moran (2011) esclarece que um dos motivos de fracasso das instituições que ofertam EAD é a transformação da educação em um mercado lucrativo, sendo que, algumas universidades ofertam os cursos com uma grande quantidade de instituições credenciadas como polos de apoio presenciais, sendo estes com grande número de alunos, poucos professores e tutores e uma visão conservadora do ensino, contribuindo assim, para a falta de credibilidade e de qualidade do ensino a distância.

Desta forma, a gestão para instituições que ofertam EAD, sendo elas universidades ou polos de apoio presencial, traz desafios, sendo que precisa proporcionar um ambiente educativo que ofereça a possibilidade do indivíduo interagir e construir relacionamentos, experiências desenhadas a partir da relação com novas tecnologias de informação, instigando a aprendizagem dos alunos. Para isto, precisa ocorrer ampla interação entre aluno-tutor, aluno professor, professor-tutor, instituição e sistema-sujeito, gerando novas informações para possibilitar a construção de conhecimentos. Assim como afirma Moran, pensar em gestão para EAD, nos dias atuais traz desafios sendo que:

> Estamos diante de muitas mudanças, em uma fase em que temos que repensar a educação como um todo, em todos os níveis e a legislação da educação a distância é bastante detalhista e restritiva. Precisamos ter sensibilidade legal para evitar uma asfixia burocrática

> numa fase de grandes mudanças, e ao mesmo tempo sinalizar alguns limites para cada momento histórico. Estamos numa área onde conceitos como o de espaço, tempo, presença (física / virtual) são muito mais complexos e que exigem uma atenção redobrada para superar modelos convencionais, que costumam servir como parâmetro para avaliar situações novas. (MORAN, 2011, p. 1).

Fernandes (2006) relata que os desafios e obstáculos para o planejamento, implementação e gestão da educação a distância precisam ser compreendidos como estímulo para a busca de novos caminhos, com foco cada vez mais na superação de modelos e rotinas consolidados no ensino presencial e buscando, assim, criatividade, maturidade na condução política, seriedade, paciência, persistência e habilidade para trabalhar em equipe interdisciplinar. Para atingir os objetivos e vencer os desafios trazidos por esta modalidade de ensino, significa trabalhar com uma visão holística, de um sistema complexo, composto por um conjunto de ações e pessoas a serem interconectadas:

> Os requisitos da educação a distância focada em processos interativos e participativos, na dialogicidade, na construção coletiva do conhecimento e a aprendizagem colaborativa em comunidades de trabalho em rede têm se refletido, também, na definição de opções de organização e gestão de sistemas de educação a distância ajustadas a essas perspectivas pedagógicas da oferta educacional. Tais opções de gestão, considerada esta ação mediadora entre diretrizes e finalidades educacionais e sujeitos implicados no processo educativo, demandam adotar um modelo de base democrática, compartilhada e coordenada (SOUZA, FIORENTINI e RODRIGUES, 2009, p. 10).

Nesta concepção, Almeida e Capra (2003) enfatizam que fazer o aluno da EAD sair do isolamento em busca do conhecimento, apartir de uma nova rede de relações com o mundo exterior, é um desafio que precisa ser alcançado pelos envolvidos com o sistema (universidade ou seus parceiros credenciados) professor interativo, tutor presencial, gestores e coordenadores. O aluno, mesmo estando distante, precisa produzir relações interativas utilizando seu lado racional e emocional seu potencial criativo. Sendo assim os ambientes educativos devem proporcionar ao indivíduo a possibilidade de desejar inteirar e construir relações e conhecimento.

Como argumenta Moran (2006), na EAD acesso a internet é importante para pesquisa, realização e o envio de atividades e tutorias. Em alguns estados, o acesso à internet deixa a desejar, sendo que muitas vezes

não há computadores suficientes para todos os alunos nos encontros presenciais. Outro desafio é que, assim como na educação presencial, em alguns polos de apoio, observam-se alunos fora da sala de aula que apenas marcam a presença e saem durante as teleaulas. Neste sentido, motivar os alunos, a prestar atenção durante duas horas frente a um monitor de 29 polegadas em uma sala grande não é fácil, tornando-se um desafio para o tutor presencial (uma forma de amenizar este problema seria a utilização de uma sala com projetor multimídia com tela grande).

Ainda segundo o autor supracitado, as instituições que ofertam esta modalidade de ensino, estão evoluindo rapidamente ao fazer ensino a distância e isso é uma vantagem, mas precisa-se tomar cuidado, sendo que os modelos costumam caminhar para uma certa simplificação, um nível de exigência cada vez menor que o inicial, diante de demandas grandes. Diante disso, a avaliação presencial tende a ser realizada na forma de prova, em geral de múltipla escolha, levantando dúvidas em relação à eficácia deste instrumento, para verificar a aprendizagem significativa. Para alguns responsáveis por ensino a distância é difícil avaliar milhares de alunos simultaneamente com provas dissertativas.

Moran (2011) entende que para conseguirmos a implantação de cursos de qualidade devemos integrar tecnologias e propostas pedagógicas inovadoras, tendo como foco a aprendizagem, com um uso de tecnologias presenciais e on-line, interação grupal e diferentes formas de avaliação. Outro problema muito discutido nesta área de EAD é a capacitação de professores e tutores, pois, é necessário que exista constante atualização, domínio de conteúdo e principalmente a capacidade de fazer com que o aluno busque sua aprendizagem e motivação para os estudos.

Neste sentido, para Masetto (2003) surgem os professores a distância e tutores em um novo cenário, especialmente construído para o ensino a distância, com o desafio de atuar com um novo perfil em um ambiente cheio de novas exigências, com o contexto de aprendizagem inserido em uma instituição social que deve ser referência, em mudança e inovação na sociedade. Assim na educação a distância, a formação docente envolve, além de ser mais específica, também alterações em planos institucionais, exigindo objetivos específicos que promovam a inovação educativa na instituição. Desta

forma, somente a introdução das tecnologias da informação e da comunicação não garante um ensino de qualidade, se a instituição de ensino não possuir um projeto que incorpore ações estratégicas de planejamento e gestão, tanto administrativo quanto pedagógico.

Ainda segundo Masetto (2003) para tanto faz-se necessário organização e planejamento de um curso a distância envolvendo profissionais com diferentes formações, que tenham a visão de cada parte do processo, desde pensar o conteúdo do curso, o perfil do profissional que se quer formar, a pesquisa de mercado que justifica o oferecimento do curso, até a adequação de tecnologias para elaboração de materiais e disponibilização de conteúdos de maneira adequada. Com isso, busca-se a fusão de saberes para o planejamento e gestão em uma direção única, para que possa atender o estudante com ensino e aprendizagem de qualidade.

Moran (2011) esclarece que existe a percepção por parte de gestores e mantenedores de que ofertar cursos a distância é algo simples, barato e que pode ser feito com recursos mínimos, desta forma, contratam pessoas com pouca experiência, remuneram-nos mal e sobrecarregam-nos de atividades e alunos. Uma categoria pouco reconhecida e muito importante para a oferta de ensino e aprendizado de qualidade é a dos tutores, que costumam atender um número grande de estudantes, com a desculpa de que eles são apenas mediadores do conhecimento. Onde muitos não possuem uma formação específica em EAD e recebem uma remuneração insuficiente. Outro desafio é a falta visão estratégica a muitos gestores e a convergência em todos os campos e áreas tais como: prédios (unidades presenciais – polos); integração de plataformas digitais e produção digital de conteúdo integrada.

Diante desses desafios e obstáculos apresentados, para o planejamento, implementação e gestão da educação a distância, quanto a polos de apoio, fica claro que precisa-se buscar modelos de gestão que atendam as atuais exigências trazidas por esta modalidade de ensino. Com a importância de buscar formas de gestão para o adequado atendimento aos estudantes, a seguir colocaremos em foco para discussão, a gestão de polo de apoio presencial.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Nessa seção, abordaremos o tipo de pesquisa adotado e os procedimentos para a recolha dos dados, esclarecendo como foram realizadas as entrevista, quais os participantes da pesquisa e como os dados coletados foram organizados, para posterior análise e discussão.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa adotou abordagem de caráter qualitativo, quanto a este procedimento Richardson et al (2007, p. 79) afirmam que o método qualitativo “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Teve cunho descritivo, sendo que segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva, atende de forma mais adequada a intenção de estudos que pretendem expor as características de determinado fenômeno.

A investigação adotou como técnica de análise um estudo de caso, em instituição que oferta ensino superior a distância, situada em uma cidade de pequeno porte do interior do estado de SP, que atua há anos no mercado. O entrevistador mantem contato com a instituição, possibilitando assim entrevistar o gestor, o coordenador, os tutores presenciais e alunos, para obtenção do máximo de informações possíveis a respeito de recursos e procedimentos adotados, desta forma, verificar a forma de gestão utilizado pela instituição e sua adequação quanto ao ensino e à aprendizagem dos alunos.

Para Gil (2008) o estudo de caso é uma estratégia muito utilizada pelas ciências sociais e caracteriza-se pelo estudo exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir o detalhamento a respeito de um determinado aspecto do objeto.

3.2 Recolha de Dados

A presente pesquisa adotou como procedimento, para recolha de dados, entrevistas semiestruturadas, a respeito da participação das pessoas na tomada de decisões, recursos utilizados pela instituição (infraestrutura de apoio

e sistema de comunicação), aproveitamento dos recursos e a presença do tutor. Essa escolha se justifica na perspectiva de Yin (2001) ao esclarecer que as principais fontes de evidência de um estudo de caso, são as entrevistas, os arquivos, os documentos, a observação e os artefatos físicos.

3.2.1 As entrevistas

Para Duarte (2004) mesmo não havendo obrigatoriedade do uso de entrevistas em pesquisa qualitativa, sua utilização é muito requisitada, e para uso de entrevistas em pesquisas, um dos modelos mais utilizado é a semiestruturada guiada por um roteiro de questões que permite estruturação flexível e a possível ampliação dos questionamentos.

Segundo Bicudo (2006), a utilização de entrevistas em pesquisas requer planejamento prévio e cuidados éticos já que envolve seres humanos, desde a escolha dos participantes, o entrevistador, do local, do modo ou mesmo do momento em que será posta em prática.

A efetivação das entrevistas se pautou em roteiros de questões geradoras, sendo o primeiro deles dirigido ao gestor e ao coordenador pedagógico (Apêndice B), outro destinado aos alunos (Apêndice C) e, complemento, um voltado aos tutores (Apêndice D).

As entrevistas foram realizadas individualmente, em uma sala do próprio polo, em horários previamente agendados e registradas com um gravador de voz.

3.2.2 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa atuavam em um polo de apoio presencial (faculdade) que oferta ensino superior a distância, com encontros semanais obrigatórios em horário noturno.

A instituição se situa em uma cidade de pequeno porte, do interior do estado de SP. Ela iniciou suas atividades no ano de 2007, com três turmas, sendo uma de Administração, uma de Pedagogia, uma de Letras, com aproximadamente 80 acadêmicos. Na época da entrevista, a instituição tinha cerca de 300 alunos, divididos em 12 turmas e 6 cursos diferentes (Pedagogia,

Administração, Serviço Social, Ciências Contábeis, Recursos Humanos e Logística).

Participaram da pesquisa: um gestor de polo, um coordenador de polo e três tutores presenciais, escolhidos por estarem bem familiarizados na função, atuavam nas etapas finais dos cursos de pedagogia, administração e logística. Além disso, tinham experiência na utilização dos recursos e conheciam os procedimentos da instituição. Também foram entrevistados, cinco alunos do curso de Pedagogia, cinco de Administração e cinco de logística, totalizando 15 alunos. Todos das etapas finais do curso sendo 3º e 4º ano, por conhecerem melhor os recursos e as ações da instituição.

3.3 Análise dos dados

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio da técnica de análise do conteúdo. Bardin (2004) afirma que os objetivos desta técnica baseiam-se na superação da incerteza sobre a leitura feita do objeto de estudo, tornando-a válida, assim como busca o enriquecimento da leitura ao se aprofundar na compreensão do significado do assunto que é tratado, aumentando a confiabilidade e a pertinência das inferências originadas.

Franco (2012) esclarece que a análise de conteúdo implica comparações textuais, sendo guiados a partir da sensibilidade e da competência teórica do entrevistador. Assim o dado de uma mensagem deve estar relacionado, no mínimo a outro dado, este tipo de relação deve ser representado por alguma forma de teoria.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção apresentaremos os dados recolhidos, com a devida análise e discussão. A interpretação das entrevistas foi construída a partir da análise de conteúdo. As categorias de análise foram as seguintes: participação na tomada de decisões, recursos ofertados pela instituição (infraestrutura de apoio e sistema de comunicação), aproveitamento dos recursos e a presença do tutor.

Na construção desta seção, dentro do espírito da análise de conteúdo, trabalharemos com fragmentos das argumentações dos entrevistados. Iniciando a análise, colocaremos em discussão a categoria "participação na tomada de decisões".

4.1 Tomada de Decisões

Na primeira categoria – participação na tomada de decisões – o gestor do polo, afirma que *"quanto aos recursos tecnológicos e materiais, os alunos e tutores, não têm a possibilidade de opinarem, pois os recursos são disponibilizados pela mantenedora para o polo, e precisam seguir regras e padrões exigidos pela mesma".* Na mesma linha, o coordenador pedagógico argumenta que *"os alunos e tutores e comunidade, não podem dar sugestões, quanto ao planejamento dos recursos tecnológicos precisando assim seguir os padrões exigidos pela mantenedora".*

Com relação ao planejamento, Nascimento, (2006, p. 157), ao destacar a importância da participação da comunidade escolar na tomada decisões, afirma que:

> A EAD deve ser bem planejada. Uma análise complexa na base educacional da empresa é imprescindível para a instituição que se empenhar em oportunizar a educação a distância contextualizada e significativa, a organização deverá centrar suas ações em processos participativos e interativos, além do compromisso que precisa ser firmado entre professores e alunos.

Com preocupações de mesma natureza, Padilha (2001) destaca que a organização, o planejamento e a gestão de um sistema de EAD, toma como base um projeto político-pedagógico, levando em consideração uma

gestão participativa que alcance a participação dos diversos agentes envolvidos. Isto significa tomar como base não só o envolvimento do corpo docente, mas também os outros elementos que contribuem para a tomada de decisão sobre a organização e execução das atividades necessárias à realização das atividades para alcançar os objetivos do projeto. Quando se estrutura uma determinada atividade de ensino, a instituição precisa partir da premissa de que as pessoas envolvidas reafirmam suas identidades, estabelecem novas relações de convivência e indicam um horizonte de novos caminhos, possibilidades e propostas de ação.

Padilha (2001) complementa dizendo que este movimento pedagógico contempla a transformação necessária e desejada pelo coletivo escolar e comunitário.

Na mesma perspectiva, Scholze (2004) afirma ser necessário que a instituição educacional se organize apoiada numa relação dialógica e prática, criando ambiente capaz de desenvolver capacidades e participações ativas, isto é, uma organização democrática, entendendo e refletindo que a educação faz parte de um sistema integrado que engloba uma pluralidade.

A forma de gestão adotada, referente à tomada de decisões, segundo as respostas do gestor e do coordenador pedagógico, fica claro que a democratização da gestão acontece apenas em decisões tomadas no polo, não tendo abrangência nas decisões de planejamento dos recursos materiais, tecnológicos e humanos, sendo eles elaborados pela instituição mantenedora, cabendo ao polo seguir à risca o planejamento da direção e o controle predeterminado. Cabe ao gestor do polo decisões locais, tais como: reuniões com tutores, convidar palestrantes e disponibilizar momentos de tutorias presenciais aos sábados para os alunos, como reforço e preparação para as prova.

Como relata o gestor do polo, *“recentemente, foi montada uma associação entre vários polos de apoio presencial, para que possam negociar com a mantenedora, vários aspectos de melhoria”.* O coordenador pedagógico também expõe *que “foi montada uma associação entre vários polos de apoio presencial, para tentar negociar com a mantenedora, vários aspectos de melhoria, principalmente quanto aos recursos humanos”.*

Azevedo (2000) enfatiza que, diante os desafios atuais e seus reflexos nos negócios, repensar a prática da gestão educacional acaba sendo uma questão de sabedoria. E, se tratando de gestão da educação a distância o cuidado deve ser redobrado, com a adoção de um modelo descentralizado, com unidades de negócios, autônomos e capazes de tomar suas decisões estratégicas para o cumprimento das metas estabelecidas.

Cabe lembrar ainda que segundo relatos do gestor do polo, *"as avaliações, tanto institucional quanto pedagógica, são disponibilizadas e corrigidas pela instituição mantenedora, não tendo assim a possibilidade de sugerir melhorias e os alunos acabam ficando até mesmo sem um retorno para melhoria no processo de ensino e aprendizagem".* O coordenador pedagógico também afirma que *"As avaliações dos alunos e a avaliação da instituição, são disponibilizadas pela mantenedora, mudando regras constantemente, e ficando muitas vezes o aluno e até mesmo os gestores sem retorno para o efetivo acompanhamento"*.

Nesta concepção, segundo o referencial de qualidade exposto pelo MEC, a avaliação que diz respeito ao processo de aprendizagem, precisa comportar um processo contínuo, para verificar constantemente o progresso dos estudantes e estimulá-los a serem ativos na construção do conhecimento, com isso promover mecanismos para o permanente acompanhamento dos estudantes, com a intenção de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e saná-las (Brasil, 2007).

Como afirma Neder (1996), em EAD, é importante pensar em planejamento e execução de sistemas de avaliação levando em consideração todo o sistema, ou seja, ela compõe o sistema ou estrutura para uma gestão de qualidade, deve se pensar em tutoria (acompanhamento e apoio ao estudante), comunicação e tecnologia, elaboração de material didático, contribuindo para a avaliação do sistema (instituição), da proposta curricular, dos alunos e o impacto socioeducacional dos cursos oferecidos.

Assim, um sistema de avaliação, precisa ser um processo contínuo e sistemático, sendo composto de várias etapas, para que todos possam ter o direito de recuperar conteúdos não aprendidos, sendo que este processo possibilite um feedback tanto para os tomadores de decisões quanto para os alunos, para que possa gerar um processo de melhoria contínua,

levando em consideração sempre o meio em que vive e os diferentes estilos de aprendizagem.

Outro fator relevante é a participação dos alunos, sobre isso o gestor do polo afirma que *“as sugestões de melhorias podem ser dadas diretamente para os tutores que estão em contato direto com eles, ou os alunos tem a liberdade de procurar a coordenação para sugerir a melhoria”.* O coordenador pedagógico também esclarece dizendo que, “*As sugestão de melhorias, feitas pelos alunos são passadas ao tutor presencial ou diretamente para a coordenação”.*

Conforme o referencial de qualidade, na educação superior, seja na modalidade presencial ou a distância, nas inúmeras combinações possíveis entre presença, presença virtual e distância, é preciso levar em consideração um projeto pedagógico com organização curricular inovadora, que favoreça o diálogo do estudante consigo mesmo e com sua cultura, com os outros e suas culturas e com o conhecimento historicamente acumulado (BRASIL, 2007).

Para caracterizar a forma de gestão adotada pelo polo, segundo as respostas dos alunos, percebe-se que a representação e participação deles é apenas local, podem sugerir melhorias no polo, não tendo participação no planejamento dos recursos materiais, tecnológicos e humanos, sendo que segundo os alunos de:

- Pedagogia, Aluno 1) *“Temos acesso maior com o polo local, com a mantenedora não há feedback” , Aluno 2) “Com os gestores aqui é muito fácil o contato, já como demais não tive feedback”,* Aluno 3) *“O polo local a avaliação é satisfatória, pois é através dele que realizamos contato e esclarecimentos de dúvidas junto ao ambiente virtual”,* Aluno 4) *“Nosso supervisor não usou feedback”, Aluno 5) “Como há um bom entrosamento entre as partes aqui no polo, fica claro o retorno”, e o* Aluno 6) “As representações dos alunos são razoáveis, na minha opinião é necessário que o AVA mude”.

Já os alunos do curso de administração esclarecem dizendo que:

- Administração: Aluno 1) *“Todos são muito participativos dando suas opiniões para o tutor recebendo orientações sempre que necessário.”,* Aluno 2) “*Eu acho que falta um pouco de interesse dos alunos para dar sugestões.”* Aluno 3) *“A representação de alunos é boa, pois alguns*

trabalhos são feitos em grupo e todos se dedicam para atingir os objetivos ajudando uns aos outros, e sempre buscando e sugerindo melhorias para o bem de todos". Aluno 4) *"Os alunos procuram sempre tem um bom convívio, um ajudando o outro, fazendo trabalhos sociais e apoiando a instituição para melhorar todos"* e o Aluno 5) *"Sim damos sugestões sempre para o tutor presencial."*

Os alunos de do curso de logística também confirmam ao afirmarem que:

- Logística: Aluno 1) *"Sim há representação dos alunos",* Aluno 2) *"Bom, pois os gestores estão ajudando da melhor maneira os alunos, buscando sempre o acompanhamento do aluno."* Aluno 3) *"Sim e traz mais informação e mais conhecimento para nós entendermos",* Aluno 4) *"Acho uma boa ideia para interagir aluno gestores.",* Aluno 5) *"Intermediário, alguns alunos não se esforçou e não tem interesse".*

Ainda com relação à participação, os tutores estão em contato direto com os alunos, sendo importante sua presença nas tomadas de decisões, quanto a ações de planejamento, organização, direção e controle do polo de apoio presencial, já que eles estão envolvidos com as reais necessidades dos alunos. Quanto a isso, segundo a resposta do tutor de pedagogia, *"todos os projetos são programados entre gestores e tutores, a interação e a colaboração são bastante valorizadas e os projetos são discutidos e avaliados",* segundo o tutor de Administração *"Sim, todos os projetos são programados entre gestores e tutores*". E o tutor de logística, *"Sim, todos os projetos teve colaboração dos tutores, todos os projetos são amplamente divulgados por banners, cartazes e reuniões".*

Mesmo os tutores expondo que tem conhecimento dos projetos e que participam, percebe-se que isto se limita às ações locais, tais como reuniões, escolha de palestrantes e aulas de reforço, não podendo contribuir com sugestões de melhoria, no planejamento dos recursos ofertados pela instituição, sendo que estes recursos são planejados pela mantenedora e implementados pela gestão do polo.

Na perspectiva de Libânio, Oliveira e Toshi (2009), a gestão adotada pelo polo de apoio presencial, se assemelha ao que eles classificam como concepção técnico-científica, tomando como base a centralização de

poder, baseando-se em gestão tradicional onde as decisões são tomadas de cima para baixo, não levando em consideração a participação das pessoas nas tomadas de decisões.

A partir das argumentações dos entrevistados, podemos assegurar que a forma de gestão adotada pelo polo de apoio presencial pesquisada, toma como base uma concepção técnico-científica, as decisões são tomadas de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado.

4.2 Recursos utilizados pela instituição

Na segunda categoria, quanto aos Recursos utilizados pela instituição, afim de verificar se os recursos ofertados atendem aos requisitos necessários para o adequado atendimento aos alunos. Segundo o relato do gestor do polo, "*Os recursos materiais são de excelente qualidade, um exemplo disso é que a mantenedora possui convênio com editoras renomadas possibilitando aos alunos adquirir excelentes livros com preços baixíssimos",* e o coordenador pedagógico também fala que*, "Os recursos tanto de infraestrutura quanto de materiais didáticos de apoio ao estudante são de excelente qualidade, planejados e disponibilizados pela mantenedora".*

Segundo o referencial de qualidade do MEC, o material didático, tanto do ponto de vista da abordagem do conteúdo, quanto da forma, necessita estar de acordo com os princípios epistemológicos, metodológicos e políticos explicitados no projeto pedagógico, para que possa facilitar a construção do conhecimento e mediar a interação entre estudante e professor, devendo passar por rigoroso processo de avaliação prévia, visando o seu constante aperfeiçoamento. Desta forma, o material didático, precisa favorecer habilidades e competências específicas, por meio de um conjunto de mídias compatíveis com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo (BRASIL, 2007).

Nesta concepção, para o adequado atendimento das necessidades dos alunos, segundo o referido referencial de qualidade, na oferta do material didático, faz-se necessário que ele passe por uma avaliação

prévia, com constante aperfeiçoamento, visando interação entre professor e aluno. Mas segundo o entendimento do gestor do polo, explicitado na primeira categoria, *"os alunos e tutores, não tem a possibilidade de opinarem, pois os recursos materiais e tecnológicos são disponibilizados pela mantenedora",* e como diz o coordenador pedagógico que *"os alunos, tutores e comunidade, não podem dar sugestões, quanto ao planejamento dos recursos tecnológicos e materiais, precisando assim seguir os padrões exigidos pela mantenedora",* entende-se que os materiais didáticos são elaborados pelos professores responsáveis pela disciplina, não sendo realizadas pesquisas de avaliações com alunos e tutores, desta forma ficando muitas vezes fora da realidade dos alunos.

Em relação a material de apoio ao estudante, tanto de infraestrutura física quanto de apoio pedagógico, a seguir registramos manifestações dos alunos, de cada um dos três cursos:

- Pedagogia - Aluno1) *"A instituição disponibiliza sempre os táblets e notebooks com frequência",* Aluno 2) *"É claro, principalmente com um curso online",* Aluno 3) *"Disponibiliza todo material para auxiliar a aprendizagem dos alunos, e estando em um local adequado ajuda e facilita os estudos".* Aluno 4) "*São adequados, já tivemos problemas no início, mas atualmente está tudo perfeito, o sistema como um todo",* Aluno 5) *"Sim pois a estrutura e os equipamentos são de grande importância para o conforto e um bom aprendizado".*

- Administração - Aluno 1) *"Sim, todo o suporte recebido tem feito toda a diferença para o bom aprendizado", Aluno 2) "Sim, a faculdade fornece os equipamentos necessários para um bom aprendizado", Aluno 3) "Sim, a instituição disponibiliza pra os alunos, todos os materiais necessárias para o aprendizado", Aluno 4) "Sim, aqui temos disponibilidade de livros e computadores o que nos ajuda muito para desenvolver o trabalho, nos da apoio, uma base" e o Aluno 5) "Sim disponibiliza todos os recursos necessários".*

- Logística - Aluno 1) *"Sim, a faculdade tem oferecido uma boa estrutura nesse sentido"*, Aluno 2) *"Com certeza, através de equipamentos e materiais didático que auxilia o aprendizado com mais eficácia dando animo ao aluno a se esforçar",* Aluno 3) *"Os materiais disponibilizados, nos ajudam*

sempre no nosso dia a dia nos estudos", Aluno 4) *"Sim, fornecem material necessário" e o Aluno 5) "Sim, porem alguns polos não fornecem o material necessário".*

Neste contexto, fica evidente que mesmo os materiais e equipamentos estando na quantidade exigida pelos referenciais de qualidade, tomando como base a quantidade de discentes, como relata o aluno 4 *de pedagogia "Equipamentos e materiais didáticos são suficientes e adequados, já tivemos problemas no início, mas atualmente está tudo perfeito, o sistema como um todo",* mas não havendo a possibilidade dos tutores e gestor do polo dar sugestões de melhoria, muitas vezes algumas disciplinas e materiais didáticos, acabam sendo ofertadas em períodos e contextos fora da realidade de aprendizagem dos alunos. Assim como esclarece o coordenador pedagógico dizendo que *"disciplinas que poderiam ser ofertados nos últimos semestres do curso, acabam sendo ofertadas no início, gerando desmotivação"* e confirma o gestor do polo *"Muitas vezes os alunos não conseguem acompanhar a disciplinas, pois as aulas não são suficientes e os materiais podem estar fora da realidade de aprendizagem dos alunos"*.

Para Almeida (2000):

> Nessa abordagem de educação à distância, conta-se com a presença do professor para elaborar os materiais instrucionais e planejar as estratégias de ensino e com um tutor encarregado de ajudar o aluno em suas tarefas ou orientá-lo em suas dúvidas. Quando o papel do professor não envolve as interações com os alunos, o que é muito frequente cabe ao tutor fazê-lo. Porém, caso esse tutor não compreenda a concepção do curso ou não tenha sido devidamente preparado para orientar o aluno, corre-se o risco de um atendimento inadequado que pode levar o aluno a abandonar a única possibilidade de interação com o tutor, passando a trabalhar sozinho sem ter com quem dialogar a respeito de suas dificuldades ou elaborações (ALMEIDA, 2000, p. 25).

Quanto a infraestrutura, segundo o referencial de qualidade do MEC, os polos de apoio presencial devem contar com recursos de infraestrutura física e de apoio ao estudante, cuja finalidade é assegurar a qualidade dos conteúdos ofertados por meio da disponibilização aos estudantes de material para pesquisa e didático para aulas práticas e de laboratório, em função da área de conhecimento abrangida pelos cursos. Desse modo, torna-se fundamental a disponibilidade de biblioteca, laboratório de informática com acesso a Internet de banda larga, sala para secretaria,

laboratórios de ensino (quando aplicado), salas para tutorias e salas para exames presenciais (BRASIL, 2007).

Nesta concepção, como cita o aluno 1 do curso de logística que *“Sim, a faculdade tem oferecido uma boa estrutura nesse sentido”,* ficando claro que a instituição conta com infraestrutura física adequada para o necessário atendimento aos alunos, tais como biblioteca, laboratório de informática, secretaria salas tutoriais e salas para exames presenciais, conta também com rampas de acesso e banheiros adequados.

Confirmando, o tutor do curso de pedagogia expos que *“o polo dispõe de uma biblioteca para uso de tutores e alunos”*, e o tutor do curso de administração *“Não, tem biblioteca mas falta livros porque a matriz não manda e atualiza os livros”* e o tutor do curso de logística, *“Não, há uma carência de livros na biblioteca”.*

Mesmo as estruturas físicas sendo adequadas, vale ressaltar que para que possa realizar qualquer mudança para melhoria, tais como atualizações de livros e ampliação de ambiente somente será possível, se a mantenedora autorizar, sendo que todas as mudanças só são permitidas com a permissão e fiscalização da mantenedora, assim como afirma o gestor do polo “*as atividades e projeto do polo já vêm pronto da mantenedora, não possibilitando que alunos, tutores e coordenadores deem sugestões”* e o coordenador pedagógico, *“as melhorias tanto de infraestrutura física e pedagógica, são planejadas pela mantenedora”,* dificultando assim a adoção de melhorias conforme a realidade do polo de apoio presencial.

Quanto aos recursos de apoio aos alunos, tais como tecnológicos, cabe lembrar, como já citado pelo Aluno 2) do curso de administração *“Sim, a faculdade fornece os equipamentos necessários para um bom aprendizado*”, e o Aluno 1) do curso de pedagogia relata que *“A instituição disponibiliza sempre os tablets e notebooks com frequência”.*

Conforme exposto no referencial de qualidade do MEC, projetos de cursos na modalidade a distância devem contemplar o uso da tecnologia, tendo como base, uma filosofia de aprendizagem que ofereça aos alunos efetiva interação e comunicação no sistema, para garantir oportunidades de desenvolvimento de projetos compartilhados e respeito em relação às diferentes culturas e de construir o conhecimento (BRASIL, 2007).

O MEC estabelece que um curso superior nesta modalidade de ensino, precisa estar pautado em um sistema de comunicação que permita resolver, com rapidez, questões referentes ao material didático e seus conteúdos, bem como aspectos relativos à orientação de aprendizagem como um todo, articulando o estudante com docentes, tutores, colegas, coordenadores de curso e disciplinas e com os responsáveis pelo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo. Assim para atender às exigências de qualidade, os processos pedagógicos devem oferecer e contemplar, condições de telecomunicação (telefone, internet banda, videoconferência, fórum de debate pela Internet, ambientes virtuais de aprendizagem, etc.), promovendo uma interação que permita uma maior integração entre todos os envolvidos com o sistema (BRASIL, 2007).

Ainda quanto aos recursos tecnológicos, assim como apontado pelo aluno 4) de administração "*Sim, aqui temos disponibilidade de livros e computadores o que nos ajuda muito para desenvolver o trabalho, nos da apoio, uma base"* e o Aluno 2 do mesmo curso "Sim disponibiliza todos os recursos necessários", o polo de apoio presencial, oferta tecnologia adequada conforme necessidade dos alunos, tais como laboratório de informática, recursos de multimídia e computadores modernos, com leitores de DVD e ou CD, ligados em rede com acesso à internet banda larga e iluminação apropriada. Mas a instituição mantenedora possui vínculo com muitos polos de apoio presencial com muitos alunos, e muitas vezes a interação com o tutor a distância, ou o professor interativo acaba sendo prejudicada, pela incapacidade do próprio sistema de absorver todas as informações ao mesmo tempo, e quando as dúvidas são inseridas no sistemas muitas vezes demoram a serem respondidas devido a quantidade de alunos.

Ficando dessa forma o próprio gestor do polo a tomar decisões apenas locais, sem o aval da mantenedora para motivar os alunos no processo de ensino e aprendizagem tais como: aulas de reforço aos sábados, retirar dúvidas com os próprios tutores presenciais através de seus e-mails pessoais e whatsapp, assim como esclarece o tutor dos cursos de Pedagogia, *"Sim, existe uma sala de recursos a disposição de todos"*, tutor de administração*, "Sim, há disponibilidade de notebooks e computadores para o uso de todos"* e o tutor de

logística *“Há acesso a sistema que gerencia os acessos de alunos e tutores, além disso, tem acesso a e-mail e whatsapp”.*

Cabe lembrar que aos recursos tecnológicos, são disponibilizados pela mantenedora para o polo, e precisam seguir regras e padrões exigidos por ela, não havendo a possibilidade dos tutores, gestores e alunos darem sugestões de melhoria.

Nesta categoria, ficou evidente que a instituição proporciona recursos de infraestrutura física de apoio, que atendem os requisitos necessários para o atendimento aos dos alunos, segundo as orientações do referencial de qualidade, em termos de quantidade e qualidade dos recursos ofertados. Mas ficou claro que a utilização deles pelos alunos acaba deixando a desejar, devido a forma de gestão adotada, não possibilitando aos envolvidos sugerir melhorias que possam adequar os recursos, conforme a realidade de cada polo de apoio presencial.

4.3 Aproveitamento dos recursos e a presença do tutor

Nesta terceira categoria, procuramos verificar a percepção dos entrevistados, quanto ao aproveitamento dos recursos e a presença do tutor, no processo de ensino e aprendizagem, em relação à tutoria.

Segundo o gestor do polo *“os tutores presenciais, possuem vínculo trabalhista com a mantenedora, fazendo a tutoria uma vez por semana, tendo capacitações constante. São formados na área da disciplina que atua”*. O coordenador pedagógico esclarece que *“todos os envolvidos com o polo, possuem vínculo com a mantenedora, tais como o tutor presencial e secretária, sendo que acabam ganhando pouco e ficando desmotivados”.*

De acordo com o referencial de qualidade MEC do, 2007), qualquer que seja a forma de gestão estabelecida, os recursos humanos devem compor equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos a distância, neste sentido, três categorias profissionais, precisam estar em constante qualificação, que são essenciais para uma oferta de qualidade, sendo elas: docentes, tutores, pessoal técnico-administrativo (BRASIL).

Para Moran (2011), a categoria como a dos tutores, tem pouco reconhecimento, e é de extrema importância, já que cada tutor está em contato direto com alunos.

O tutor presencial que é um profissional importante para o adequado atendimento das necessidades dos alunos, precisando ser valorizado. Porém, muitas vezes isso não acontece, assim como foi relatado pelo gestor do polo que *“foi montada uma associação entre vários polos, para tentar negociar com a mantenedora melhorias para o tutor presencial” e o* coordenador pedagógico também expos *que “montamos uma associação, para tentar negociar, vários aspectos de melhoria, principalmente quanto aos tutores presenciais”.*

As melhorias citadas estão relacionadas a vários fatores, tais como: o encontro presencial na instituição pesquisada que era de duas vezes por semana, diminuiu para apenas um vez por semana, não recebendo adicional noturno, sendo que o encontro que tinha como horário de término às 23 horas, passaram a terminar ás 22 horas, assim como afirma o gestor do polo de apoio presencial: *“os tutores presenciais, possuem vínculo trabalhista com a mantenedora, fazendo a tutoria uma vez por semana”.* Isso é reiterado pelo coordenador pedagógico ao salientar que *“o tutor presencial fazia tutoria duas vezes por semana, mas agora faz a tutoria uma vez por semana saindo as 22 horas”.*

Neste sentido, nota-se o não reconhecimento do tutor presencial como profissional docente (professor) e dos direitos inerentes à profissão. Ele é reconhecido apenas como mediador do conhecimento, não levando em consideração que o tutor presencial precisa assumir o papel de auxiliar os estudantes na construção autônoma do conhecimento e, para isso, faz-se necessário que tenha conhecimento da disciplina ofertada, motive os estudantes para o trabalho cooperativo e colaborativo, auxilie-os a organizarem seus estudos, provocando questionamentos e sanando suas dúvidas.

Quanto a presença e aproveitamento dos tutores, se realmente atendem as necessidades dos alunos, pela percepção dos alunos do curso de pedagogia:

- Aluno 1) responde que “*Sim, principalmente a tutoria presencial”,* deixando claro a real participação do tutor presencial, Aluno 2) *“Sim, atenciosos e buscam sempre orientar e ajudar nas dúvidas”*, Aluno 3) *“Sim, com o tutor presencial procuro sanar minhas dúvidas”,* mostrando a participação maior do tutor presencial em relação ao tutor a distância*,* Aluno 4) “*Tutoria presencial perfeita, já a tutoria a distância, como quase nunca precisamos, tenho pouco a falar” e o* Aluno 5) *“Sim ambos estão sempre dispostos a esclarecer minhas dúvidas até em horários fora de aula”.*

Na percepção dos alunos do curso de administração:

- Aluno 1) relata que *“Sim a tutoria presencial da todo o suporte necessário”*, Aluno 2) *“Sim, sempre que preciso consigo me comunicar com os tutores”,* Aluno 3) *“Sim atende minhas necessidades, pois posso planejar e organizar meus estudos com horários e tempo que tenho disponível sem comprometer outras obrigações”*, Aluno 4) *“Atendem sim, pois nossa tutora sempre nos da muito apoio, e sempre tem a matéria disponível no nosso portal então sempre podemos achar a disciplina”* e o Aluno 5) *“Atende minhas expectativas, principalmente o tutor presencial’.*

Na compreensão dos alunos do curso de administração, percebe-se a efetiva dedicação e aproveitamento da tutoria presencial, mesmo havendo pouco tempo de tutoria presencial, e precisando ministrar aulas de reforço aos sábados, como declarou o gestor do polo.

A seguir registramos a percepção dos alunos do curso de logística:

- Aluno 1) cita que *“Não, o tutor presencial, atende, mas nunca tive contatos com o tutor a distância, a não ser notas de trabalhos”*, Aluno 2) *“Nem sempre, pois o portal as vezes fica fora do ar”*, Aluno 3) *“Sim”,* Aluno 4) “*Sim, as dúvidas são esclarecidas rapidamente”* e o Aluno 5) *“Não, alguns são bem limitados limitando o que pode oferecer”.*

Para uma gestão de qualidade, segundo Almeida (2000), é preciso criar um ambiente que ofereça aprendizagem significativa ao aluno, despertando a disposição para aprender, disponibilizando informações pertinentes de maneira organizada e no momento certo, promovendo interiorizações de conceitos. Neste sentido, o papel dos professores e tutores

presenciais e a distância é imprescindível para a motivação dos alunos em busca da aprendizagem.

A tutoria é importante para o adequado atendimento aos alunos, motivando-os em busca da aprendizagem e realização da mediação pedagógica, auxiliando em relação a dúvidas, quanto ao polo de apoio presencial pesquisado, as dúvidas são sanadas na maioria das vezes, pelos próprios tutores presenciais, já que não há um efetivo aproveitamento da tutoria distância, pois são muitos polos com muitos alunos vinculados a mantenedora, e consequentemente as dúvidas não são sanadas no tempo necessário, desmotivando os alunos a utilizar a tutoria a distância. Conforme declarado pelo Aluno 4) do curso de pedagogia "*Tutoria presencial perfeita, já a tutoria a distância, como quase nunca precisamos, tenho pouco a falar".*

Para Giraffa e Faria (2008), o tutor é um elo responsável por monitorar e motivar os alunos, realizar a mediação da comunicação entre professor e aluno, auxiliar os alunos em relação às suas dúvidas e dificuldades e organizar os materiais do professor, fazendo com que os alunos tenham acesso.

Para Nunes (1992), na modalidade de ensino a distância, o papel assumido pelos gestores, coordenadores e tutores, entre outros profissionais é relevante, sendo que a EAD, é uma forma, sistematicamente, organizada de autoestudo, em que o estudante busca instruir-se a partir do apoio de todos os envolvidos.

Sobre o aproveitamento quanto a tutoria, em relação à tutoria presencial, segundo os alunos de:

- Pedagogia, para o Aluno 1) *"Sem sombras de dúvidas, a tutora presencial é maravilhosa"*, Aluno 2) *"Estou muito satisfeita com meu tutor presencial, é uma pessoa que esclarece muito os assuntos",* Aluno 3) *"Sim, sempre abriu discussões após as aulas e orientou em todas atividades relacionadas as matérias",* Aluno 4) *"Sim, desde que interagimos uns com os outros, não tem como não refletir"* e o Aluno 5) *"Sim e acabam passando mais informações e vivência que farão a diferença no nosso futuro".*

As manifestações dos entrevistados indicam que o tutor presencial do polo, mesmo tendo apenas um encontro semanal para tutoria,

procura sempre atender as necessidades dos alunos, colocando em prática todas as suas habilidades.

Sobre o não aproveitamento de forma efetiva dos tutores a distância, os alunos do curso de:

- Pedagogia relatam que: Aluno 1) *"Sim, apesar de que utilizei muito pouco este recurso"*, Aluno 2) *"Não utilizei esse recurso",* Aluno 3) *"Sim, quando necessitamos de auxilio, porém com o passar do tempo a comunicação foi sumindo e deixando a desejar",* Aluno 4) *"Sim, as vezes, quando preciso"* e o Aluno 5) *"Para falar a verdade, pouco pondero, mas caso aconteça, tenho certeza que serei bem atendida".*

Procurando esclarecer a respeito da tutoria a distância, os alunos de administração afirmam que:

- Aluno 1) *"Sim, mas nem todas as dúvida são esclarecidas imediatamente"*, Aluno 2) *"Sempre que comunico, mas demora para receber respostas"*, Aluno 3) *"Sim, no fórum de discussões do site sempre atende e tira as dúvidas"*, Aluno 4) *"Quando preciso sempre estão disponíveis no portal para esclarecimento"* e o Aluno 5) *"As repostas quase sempre não chegam".*

Os de logística salientam que:

- Aluno 1) *"Não, posso responder, nunca precisei tirar dúvidas com o tutor a distância"*, Aluno 2) "*Sim, quando ocorre o surgimento de duvidas o tutor auxilia da melhor maneira",* Aluno 3) *"Não costumo utilizar, pois as respostas demoram a vir",* Aluno 4) *"Não utilizei"* e Aluno 5) *"Sim, sempre tiraram minhas dúvidas, mas as respostas chegam muito atrasadas".*

Com a prática de várias ações adotadas pelo gestor e pelo coordenador pedagógico do polo, tais como, trazer palestrantes, aulas de reforço, visitas técnicas em empresas e escolas, eles consegue manter os alunos motivados e evitar evasões, assim com relata o gestor, *"A demanda de alunos tem crescido significativamente, pois nós trabalhamos para mantermos a qualidade do ensino, evitando evasões de alunos através da análise do perfil de nossos alunos e adoção de algumas ações, tais como aulas de reforço, seminários, e palestras. Mas, no entanto, tem crescido proporcionalmente a procura por cursos 100% online"* e esclarece o coordenador pedagógico *"A*

demanda de alunos cresceu muito ultimamente, pois trabalhamos com várias ações para manter a qualidade do ensino".

Nota-se que o gestor do polo e o coordenador pedagógico mesmo não podendo participar com sugestões de melhoria frente à mantenedora, procuram tomar decisões locais, para tornar efetivo o aproveitamento dos recursos, disponibilizados, no polo, tais como tutores, gestores, coordenadores, bibliotecária, e secretária.

Como explica Moran (2011), para a oferta de EAD, as instituições precisam disponibilizar recursos necessários e seu efetivo aproveitamento, tais como os humanos, mantendo-os motivados sendo que são elos importantes para que ocorra a efetiva participação dos alunos.

As aulas interativas contam com professores mestres e doutores, mas são ministradas apenas um dia por semana e mesmo assistindo novamente no ambiente virtual de aprendizagem (AVA), os alunos não conseguem resolver as dúvidas, principalmente quando a disciplina é o foco do curso, cabendo ao tutor presencial, complementar para que os alunos fiquem satisfeitos com seu aprendizado.

Acerca dessa satisfação os alunos de pedagogia afirmam que:

- Aluno 1) *"Sim, estou muito satisfeito com as disciplinas e pesquisas",* Aluno 2) *"Sim, mas tudo depende muito da dedicação de cada aluno"*, Aluno 3) *"Sim, se cada um se esforçar e se dedicar o aprendizado ocorre de maneira satisfatória",* Aluno 4) *"Sim, é o suficiente para o acúmulo de bagagem"* e o Aluno 5) *"Sim, apesar que não basta o que aprendemos aqui, temos que nos aprofundar mais, buscar mais".*

Quanto aos alunos de administração:

- Aluno 1) *"Sim, estou satisfeito sendo que o aprendizado tem no fato crescer muito na minha área profissional",* Aluno 2) *"Sim, o conteúdo das aulas são muito bons",* Aluno 3) *"Sim, as disciplinas são importantes e está melhorando minha vida pessoal e profissional, as pesquisas completas os estudos de forma clara, o tutor ajuda se precisar",* Aluno 4) *"Sim, estou aprendendo muito e estou satisfeita com as aulas e as disciplinas temos um apoio de material e tutor, com certeza faz a diferença na minha vida*

profissional" e Aluno 5) *"Estou plenamente satisfeito, e se cada um se esforçar e se dedicar o aprendizado ocorre de maneira satisfatória".*

O esforço declarado pelo aluno 5, está relacionado ao esforço de pesquisar sozinho, e caso não consiga, ele acaba sanando as dúvidas com o tutor presencial, já que não tem uma interação efetiva com o professor a distância.

Ainda quanto ao aproveitamento dos professores a distância e suas disciplinas, os de logística dizem que:

- Aluno 1) *"Sim, realmente são muito bons, os professores conseguem prender bastante a atenção e passar bem o conteúdo das matérias",* Aluno 2) *"Sim, sempre buscando fazer o aluno a entender a matéria, e o tutor dando apoio da melhor maneira, só não aprende quem não quer",* Aluno 3) *"Excelente",* Aluno 4) *"Sim, explicam muito bem as matérias"* e o Aluno 5) *"Sim, suas explicações são bem claras e precisas".*

Neste sentido, como argumenta Masetto (2003), o professor e os tutores em um novo cenário, construído para o ensino a distância, tem como desafio atuar em um ambiente cheio de exigências, onde o contexto de aprendizagem está inserido em uma instituição social que deve ser referência, em mudança e inovação na sociedade. Com isso, percebe-se como um desafio a busca de uma fusão de saberes de todos os envolvidos, para que possa atender o estudante proporcionando ensino e aprendizagem de qualidade, e estar próximo dele, ainda que fisicamente em espaços diferentes.

Ainda segundo o autor, somente a introdução das tecnologias da informação e da comunicação não garante um ensino de qualidade, se a instituição de ensino não possuir um projeto pedagógico que incorpore ações estratégicas de planejamento e gestão, tanto administrativas quanto pedagógicas, envolvendo profissionais com diferentes formações, que tenham uma visão de cada parte do processo, desde pensar o conteúdo do curso, até a adequação de tecnologias para elaboração de materiais e disponibilização de conteúdos de maneira adequada, no momento adequado.

Para o referencial de qualidade estabelecido pelo MEC, os polos de apoio presencial devem contar com infraestrutura para garantir a qualidade dos conteúdos ofertados, disponibilizando recursos de infraestrutura de apoio

(infraestrutura física e material) e sistema de comunicação, para pesquisas, aulas práticas (BRASIL, 2007).

O polo pesquisado oferta materiais de infraestrutura de apoio e sistema de comunicação, necessários para o adequado atendimento aos alunos, mas cabe lembrar que não há a possibilidade de sugestões de melhoria por parte dos envolvidos no polo (alunos, tutores, gestores, coordenadores), pois a forma de gestão adotada não permite, sendo que os recursos são disponibilizados pela mantenedora e ficando para o polo apenas a implantação conforme exigências.

Ainda, segundo o referencial de qualidade do MEC, desde a escolha da localização dos polos de apoio presencial, até sua infraestrutura de apoio e comunicação, devem respeitar as peculiaridades de cada região e localidade, bem como as particularidades dos cursos ofertados e suas respectivas áreas de conhecimento, considerando a vinculação entre os cursos ofertados e as demandas locais, em favor do desenvolvimento social, econômico e cultural da região (BRASIL, 2007).

Quanto a manifestações de satisfação dos alunos de Pedagogia do aproveitamento dos recursos tecnológicos, estão registradas a seguir:

- Aluno 1) cita que *"O ambiente virtual é muito interativo, facilitou muito a interação e a aprendizagem"*, Aluno 2) *"Sim, os recursos tecnológicos são ótimos e existe interação",* Aluno 3) *"É ótimo, porém o ambiente virtual é meio confuso mas sabendo se orientar tudo se resolve",* Aluno 4) *"Sim, pois não há como não interagir vendo todas disciplinas em todos os fóruns sem observar o mínimo"* e o Aluno 5) "*Tudo que é visto no ambiente virtual, acaba sendo discutido em turma, possibilitando assim, para as dúvidas que restam, pois temos tutores presenciais capacitados".*

Já para os alunos do curso de administração, manifestaram-se:

- Aluno 1) *"Para os recursos tecnológicos são necessários maior atenção, para que dessa forma o aprendizado seja mais eficiente"*, Aluno 2) *"Sim o AVA tem um conteúdo muito bom",* Aluno 3) *"Os recursos tecnológicos como o ambiente virtual possibilita em parte a interação do aluno com decentes, tutores e colegas e outros"*, Aluno 4) *"Algumas vezes possibilita interação, sempre estamos entregando e ajudando e outros colegas"* e o Aluno

5) *“Sim, porém o ambiente virtual é meio confuso mas sabendo se orientar tudo se resolve”.*

Para os alunos de logística:

- Aluno 1) *“Por ser um curso semipresencial, não da muita possibilidade de interagir somente uma vez por semana, tendo que interagir depois com tutor, colegas”,* Aluno 2) *“Sim, pois sempre que tiver dúvidas o tutor está disponível a orientar e ajudar”*, Aluno 3) *“Os recursos tecnológicos possibilitam pouca interação”,* Aluno 4) “*Sim, mas não utilizei profundamente”* e o Aluno 5) *“Sim, os recurso tecnológicos tem nos ajudando muito nessa interação”.*

Segundo o referencial de qualidade estabelecido pelo MEC, para a adequada oferta de recursos tecnológicos, é necessária a compatibilidade entre a quantidade de equipamentos e o número de estudantes. Essa relação será determinada pela instituição de ensino, respeitando as particularidades do curso e do local do polo, com vistas a garantia de padrões de qualidade no acesso aos equipamentos (BRASIL, 2007).

Neste sentido, os alunos entrevistados revelaram não estar totalmente satisfeitos, pois, mesmo tendo recursos tecnológicos, tal como plataforma (AVA) para atendê-los, e adequada para a comunicação, muitas vezes a interação entre tutor a distância e aluno, tutor presencial e tutor a distância, aluno e professor não acontece, como explicitado pelo Aluno 5) do curso de pedagogia “*Tudo que é visto no ambiente virtual, acaba sendo discutido em turma, possibilitando assim, sanar as dúvidas que restam, pois temos tutores presenciais capacitados”* e pelo Aluno1) do curso de logística *“Por ser um curso semipresencial, não da muita possibilidade de interagir somente uma vez por semana, tendo que interagir depois com tutor, colegas”.*

Isso mostra que devido a quantidade de polos vinculados a mantenedora com grande quantidade de alunos, acaba dificultando a interação dos alunos com os diversos agentes envolvidos, sem o efetivo aproveitamento da tecnologia disponível, desmotivando parte dos alunos em utilizá-las, que entendem ser mais rápida a interação com o tutor presencial.

Nesta terceira categoria, para verificar a percepção dos sujeitos, quanto ao aproveitamento dos recursos disponibilizados pela instituição e a presença do tutor presencial no processo, percebe-se que os recursos

disponibilizados estão na quantidade e qualidade sugerida pelo referencial de qualidade do MEC, mas devido ao modelo de gestão adotado pela mantenedora em relação ao polo de apoio presencial, como a gestão é centralizadora, a utilização de recursos fica sem efetivo aproveitamento, sobrecarregando e desmotivando os tutores presenciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo da pesquisa: investigar a gestão de um polo de apoio presencial de uma instituição privada de ensino superior a distância, o polo adota modelo centralizador; foi possível perceber que a forma adotada pelo polo toma como base uma gestão centralizadora, em que as decisões são tomadas de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, não havendo a possibilidade de participação das pessoas nas tomadas de decisão, tanto de planejamento, organização, direção ou controle.

Pode-se concluir que a democratização da gestão acontece apenas em decisões tomadas no polo, não tendo abrangência nas de planejamento, organização, direção e controle dos recursos materiais, tecnológicos e humanos.

A gestão centralizadora, adotada pelo polo, traz algumas dificuldades, dentre elas, não possibilita a melhoria contínua dos recursos tanto tecnológicos quanto de apoio pedagógico, conforme necessidade dos alunos, não tendo seu efetivo aproveitamento, dificultando o trabalho do tutor presencial.

Uma das dificuldades encontradas quanto aos recursos tecnológicos, é relativa à interação com o tutor a distância, ou o professor interativo, que está sendo prejudicada pela incapacidade do próprio sistema de absorver muitas informações ao mesmo tempo, e quando as dúvidas são inseridas no sistema demoram a serem respondidas devido a quantidade de alunos. Isso sobrecarrega o professor tutor presencial, pois tem que tirar todas as dúvidas para não desmotivar os alunos.

Ainda quanto aos recursos tecnológicos, ficou claro, que o polo oferta estes recursos de forma adequada em termos de quantidade e qualidade, mas sua utilização acaba deixando a desejar devido a forma de gestão adotada, não possibilitar aos envolvidos sugerir melhorias que possam adequá-los conforme a realidade do polo de apoio presencial.

Em relação aos recursos de apoio pedagógico, uma das dificuldades encontradas foi que, mesmo os materiais estando na quantidade adequada, tomando como base o número de alunos, muitas vezes algumas

disciplinas e materiais didáticos, acabam sendo ofertadas em períodos e contextos fora da realidade de aprendizagem dos alunos. Ficando, assim, o gestor do polo obrigado a tomar decisões locais sem o aval da mantenedora tais como, aulas de reforço aos sábados.

Quanto aos tutores presenciais, mesmo sendo elos importantes entre o professor interativo e alunos, a forma de gestão adotada não possibilita a eles darem sugestões de melhoria sobre a utilização dos recursos tecnológicos e de apoio pedagógicos, disponibilizados e sem efetivo aproveitamento.

Sobre descobertas possibilitadas pela pesquisa, uma surpreendente foi quanto a falta de participação das pessoas - envolvidas diretamente no processo – nas tomadas de decisão. Um exemplo disso é o gestor do polo, sendo que cabe a ele apenas decisões locais tais como reuniões com tutores, convidar palestrantes e disponibilizar momentos de tutorias presenciais aos sábados para os alunos, como reforço e preparação para as prova.

Outra descoberta que surpreendeu foi em relação ao pequeno aproveitamento dos recursos disponibilizados pela instituição, assim como os de infraestrutura de apoio pedagógico e tecnológico, apesar de ofertados na quantidade exigida pelos referenciais de qualidade.

Descobrimos, também, quanto aos recursos de apoio pedagógico, que para a avaliação que diz respeito à aprendizagem dos alunos, não há um processo contínuo, para verificar constantemente o progresso dos estudantes e estimulá-los a serem ativos na construção do conhecimento. Como as avaliações são disponibilizadas e corrigidas pela mantenedora, o polo não consegue promover mecanismos para o permanente acompanhamento dos estudantes e identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e superá-las.

Mais uma descoberta surpreendente, é que o tutor presencial do polo, mesmo tendo apenas um encontro semanal para tutoria, e não sendo reconhecido como um profissional docente, procura sempre atender as necessidades dos alunos, colocando em prática todas as suas habilidades.

Vale, também, destacar que pudemos verificar que muitas vezes o gestor do polo de apoio presencial toma decisões locais, sem o aval da mantenedora, para motivar os alunos como: procurar auxílio para responder

questões com os tutores presenciais, por meio de seus e-mails pessoais e whatsapp.

Algumas limitações desta pesquisa estão relacionadas a perguntas que não foram feitas, relacionadas à motivação dos gestores do polo, para perceber como eles se sentem em gerir uma instituição onde não podem participar efetivamente das tomadas de decisão referentes aos recursos ofertados, ficando muitas vezes de mãos atadas.

Outra limitação está relacionada ao fato de não termos registrado a opinião dos gestores a respeito da gestão do polo de apoio presencial, para perceber a visão deles sobre o que precisa mudar para que se possa atender melhor os alunos e a comunidade.

Esta dissertação possibilitou ao pesquisador continuidade de crescimento como profissional na modalidade de ensino a distância. Espera-se que os resultados alcançados tragam contribuições para a discussão de gestão da Educação a Distância, principalmente no contexto de polo de apoio presencial, contribuindo com reflexões para quem atua ou pretende atuar nessa modalidade de ensino.

REFERÊNCIAS

ABED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta a Distância**. São Paulo: ABED, 2005.

_____. A educação a distância: **desafios para a qualidade. Censo 2014**. São Paulo: ABED, 2004. Disponível em: <http://www.abed.org.br/arquivos/Educacao_a_distancia_desafios_para_a_qualidade.pdf>. Acesso em: 16 maio 2017

BELLONI, M.L. **Educação a Distância**. 5.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

AIVES, C.J.; LOPES, R.G.F. Gestão na educação a distância. In: **Educação Superior a Distância:** Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR). Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009.

ANDRADE, A. F. et al. **Modelando ambientes de aprendizagem a distância baseado no uso de mídias integradas:** um Estudo de Caso. FACIN /Unidade de Educação a Distância- PUCRS Virtual, 2001.

ANGULSKI, T.N. Coordenador de polo: uma discussão acerca dos conhecimentos necessários à uma boa gestão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 9., CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU 2., 2011, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, 2011.

ALMEIDA, M.E.B. **Tecnologia de informação e comunicação na escola:** novos horizontes na produção escrita. PUC/SP. Mimeo, 2000.

ALMEIDA, M. E. B. As teorias principais da andragogia e heutagogia. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Orgs.). **Educação a distância:** o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009, p. 105 – 111.

ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO, M. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. p.113–130.

ALONSO, K. M. **Algumas considerações sobre a educação a distância, aprendizagem e a gestão de sistemas não-presenciais de ensino.** Brasília: Liber Livro, 2005. p. 17-38.

ARETIO, L. G. **La Educación a distância:** de lateoría a lapráctica. Barcelona: Ariel, 2002.

AZEVEDO, S. Co Gestão e organização de centro de educação a distância. **Conect@,** n. 3, nov. 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, A. T. et al. Polos de apoio presencial: requisitos e desafios da gestão. In. ESUD 2013 - 10. CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. Belém, 2013.

BEJARANO, V. C; PILATTI, L. A. **Elementos Externos Essenciais à Implementação de Equipes:** estudo de caso. 2007. Disponível em: < file:///C:/Users/helia_000/Downloads/v4301017.pdf>. Acesso em: 07 novembro de 2016.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância***.* Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância** 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

BICUDO, F. A. entrevista- testemunho: quando o diálogo é possível. **Revista Caros Amigos.** Disponível em: <http//observatorio.ultimosegundo. ig.com.br/artigos.asp?cod=33DACOO1>. Acesso em: 17 dez. 20015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância.** Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/193-secretarias-112877938/seed-educacao-a-distancia-96734370/12777-referenciais-de-qualidade-para-ead>. Acesso em:15 dez. 2015.

_____. Decreto nº. 2494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o art. 80 da LDB (Leinº 9.394/96). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 11 fev.1998. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf.>.Acesso em: 17 dez. 2015.

_____. **Decreto n. 5.622 de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Secretaria de Educação a Distância, Brasília, DF, 19 dez. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf Acesso em: 18 dez. 2015.

____. Decreto nº. 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 9 jun. 2006. Disponível em: <http://www.uab.mec.gov.br/presidenciadarepublica.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2015.

____. **Decreto 6.303 de 12 de dezembro de 2007**. Altera dispositivos dos Decretos nos 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe

sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 13 dez. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov. br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773. htm>. Acesso em: 25 Nov. 2016.

____. **Decreto 7480 de 16 de maio de 2011**. Aprova a estrutura regimental e altera o quadro demonstrativo dos cargos em comissões e das funções gratificadas do Ministério da Fazenda. O Decreto 7480, altera a estrutura do Ministério da Educação, sendo extinta a Secretaria de Educação a Distância, a partir de 23 de maio de 2011, do Ministério da Educação, passando a Diretoria de Regulação e Supervisão em Educação a Distância, pertencente a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES. **Secretaria de Educação a Distância**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7482.htm>. Acesso em:6 dez. 2016

_____. Lei nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 23 dez.1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 18 dez. 2015.

_____. Deliberação CEE Nº 77/2008, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** São Paulo, 31 de Jul. de 2009. Estabelece orientações para a organização e distribuição dos componentes do ensino fundamental e médio, permite o ensino médio a distância, onde até 20% da carga horária poderá ser não presencial. Disponível em: < https://www.imprensaoficial.com.br/Certificacao/GatewayCertificaPDF.aspx?notarizacaoID=ac8c63c4-6412-42e5-a5ff-fe50a85893db> Acesso em: 6 dez.2016.

_____. Portaria nº. 4059, de 10 de dezembro de 2004. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 13 dez. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs_portaria4059.pdf.>. Acesso em: 19 dez. 2015.

_____. Portaria nº. 2, de 10 de janeiro de 2007. Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 11 jan. 2007. In: ABRAEAD ANUÁRIO BRASILEIRO ESTATÍSTICO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA – 2007**.** São Paulo: Instituto Monitor, 2007.

_____. Portaria Nº 10, de 02 de julho de 2009. Fixa critérios para dispensa de avaliação *in loco* e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 03 jul. 2009. Disponível em:

<http://portal.mec.gov. br/dmdocuments/portaria10_seed. pdf>. Acesso em: 25 nov. 2016.

_____. Resolução CNE/CES nº.1, de 26 defevereirode1997.Fixa condições para validade de diplomas de cursos de graduação e de pós-graduação em níveis de mestrado e doutorado, oferecidos por instituições estrangeiras no Brasil, nas modalidades semipresenciais ou a distância. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 05 mar. 1997.

_____. Resolução CNE/CES nº. 1, de 03 de abril de 2001. Estabelece normas para o funcionamento de cursos e pós-graduação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 09 abr. 2001

BRODBECK, A; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de tecnologia de informação**.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

CAPES. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Orientações para mantenedores e gestores**. Brasília: CAPES, 2010.

CAPRA, F. **As conexões ocultas:** ciência para uma vida sustentável*.* 3.ed. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Editora Cultrix, 2003, 296p.

CEAD UFSC. **Gestão de Infraestrutura.** Disponível em: https://www.ead.ufsc.br/nucleouab/gestao-de-infra-estrutura/>. Acesso em: 10 nov. 20116.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw-Hill, 3ª. ed., 1983.

CORREA, M.L.; PIMENTA, S.M. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, M.A.M. (Org.). **Gestão educacional:** novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

COSTA, M. L.; KNUPPEL, M. A. C. As representações sociais do trabalho do tutor presencial: limites e possibilidades. **Educar em Revista**, Curitiba, n. Esp4, p. 191-209. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602014000800191&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 jul. 2016.

COIÇAUD, S. A colaboração Institucional na Educação a Distância. In: LITWIN, E. **Educação a distância**. Porto Seguro: Artmed, 2001.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 24, p. 223-225, 2004.

FERNANDES, M.L.R. **Educação a distância em organizações públicas; mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2006.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A.D. (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRAFFA, L.; FARIA, E. **Gestão de EAD na Universidade:** o Desafio Contemporâneo**.** Porto Alegre: PUCRS, 2008.

GOUVÊA, G.; OLIVEIRA, C. I. **Educação a Distância na formação de professores**: viabilidades, potencialidades e limites. 4. ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent, 2006.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios de participação coletiva. Campinas: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: estrutura e organização. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LOCH, M. **Como elaborar instrumentos de avaliação:** livro didático / Márcia Loch; design instrucional Márcia Loch. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EAD.** São Paulo: Pearson Printice Hall, 2007.

MASETTO, M.T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

MASETTO, M.T. Cultura educacional e gestão em mudança**.** In: VIEIRA, A.T.; ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO, M. (Orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade da economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MILL, D. **Estudos sobre processos de trabalho em EAD mediada por tecnologias da informação e comunicação**. Belo Horizonte: FAE/UFMG. 2002. 193p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORAN, J. M. Contribuições para uma pedagogia da educação online. In: SILVA, M.. **Educação online:** teorias, práticas, legislação, formação corporativa. São Paulo: Loyola, 2003. p. 39-50.

MORAN, J. M. **A gestão da educação a Distância no Brasil**. Educação a distância: desafios contemporâneos. São Carlos: EdUFSCar, 2010.

MORAN, J. M. **O que é Educação a Distância**. Universidade de São Paulo 2002. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf >. Acesso em: 14 dez. 2015.

MORAN, J. M. **Educação a Distância:** pontos e contrapontos. São Paulo: Summs Editorial, 2011.

MORAN, J. M. **Por que a Educação a Distância avança menos do que esperado.** Texto revisto do livro Educação a Distância: pontos e contrapontos, São Paulo: Summus Editorial, 2011, p.111-115. Disponível em <http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_online/menos.pdf> Acesso em: 1 abr. 2016

MORÉ, R. P. C. et al. Modelo de gestão para educação a distância: o sistema de acompanhamento ao estudante – SAE. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 104-125, abr./jun. 2010.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

NASCIMENTO, A. C. A. **Princípios de design na elaboração de material multimídia para a Web**. Disponível em: <http://rived.proinfo.mec.gov.br/artigos/multimidia.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço.** Tradução Vinícius Figueira. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

PIANESSER, R. et al. Educação a Distância: um panorama baseado no modelo da Universidade Aberta do Brasil. In. ESUD CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. 11. 2014, Florianópolis. **Anais…** Florianopolis, 2014. p. 870 -882.

PMI®. **A guide to the project management body of knowledge** (PMBOK® Guide). 3. ed. Project Management Institute, 2004.

PRADO, M. E. B. B.; VALENTE, J. A. Educação a distância possibilitando a formação do professor com base no ciclo da prática pedagógica. In: MORAES. M.C. (Org.). **Educação a distância:** fundamentos e prática. Campinas: Gráfica da UNICAMP, 2002.

PRETTI, O. (Coord.). **Impacto sócio - educacional do programa de educação a distância para a formação de professores de educação básica das universidades públicas de Mato Grosso.** Cuiabá: Núcleo de Educação Aberta e a Distância, 2003. Disponível em: <http://www.nead.ufmt.br/pdf/pesquisa/pretti_14_08_03.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2015.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, E. **Proposta de plano de negócios da EaD da Universidade FUMEC. Universidade FUMEC**, Belo Horizonte: i-NETi, 2008.

RUMBLE, G.. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB: UNESCO, 2003.

SÃO PAULO. Conselho Estadual da Educação. Deliberação nº 130/2014, Normas para autorização, reconhecimento, renovação do reconhecimento de cursos e programas de educação superior na modalidade a distância do Estado de São Paulo**. Diário Oficial Poder Executivo** - Seção I quarta-feira, 17 de Dezembro de 2014 p..62- 64. Disponível em: <http://desantoandre.edunet.sp.gov.br/4%20Publica%C3%A7%C3%B5es%20Di%C3%A1rio%20Oficial/2014/Delibera%C3%A7%C3%A3o%20CEE%20130%20-%2017-12-2014.docx>. Acesso em: 18 dez. 2015.

SCHNEIDER, D.; SILVA, K.K.A.; BEHAR, P.A. Competências dos atores da educação a distância: professor, tutor e aluno. In: BEHAR, P.A. **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHOLZE, L. **O perfil dos professores brasileiros:** o que fazem, o que pensam, o que almejam. Pesquisa Nacional Unesco. São Paulo: Moderna, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, A.R.L.; SPANHOL, F.J. **Design instrucional e construção do conhecimento na EaD**. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

SILVA, E.R.G. et al. Gestão de polo de apoio presencia no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. **Renote**, v. 8, n. 3, 2010.

SOUZA, A.M.; FIORENTINI, L.M.R.; RODRIGUES, M.A.M. (Orgs.). **Educação superior a distância:** Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR) Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harba, 1991.

UAB – UNIVERSIDADEABERTA DO BRASIL. Disponível em:<http://www.uab.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 dez. 2015.

PIMENTEL, N. O ensino a distância na formação de professores. **Revista Perspectiva**, Florianópolis, n. 24, 1995.

VASCONCELOS, S. P. G. **Educação a Distância:** histórico e perspectivas. Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Disponível em: <http://www.filologia.org.br/viiifelin/19.htm>. Acesso em: 13 dez. 2015.

VARGAS, J.E.N.; LIMA, R.S.; AZEVEDO, H.H.D. Função social do gestor de polo no Sistema Universidade Aberta do Brasil. In: CONGRESSO NACIONAL DE AMBIENTES HIPERMÍDIA PARA APRENDIZAGEM. 5., 2011. Pelotas. **Anais.**.. Pelotas: [s.n.], 2011.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNEY, J.; BARCIA, R. M. LUZ, R. J. P. Universidade Virtual: oportunidade de crescimento ou ameaça para as instituições de ensino superior? **Revista Estudos**, n.26, mar. 2006. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/public/arquivos/publicacoes/Estudos26.pdf>Acesso em: 17 dez. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Título da Pesquisa: MODELO DE GESTÃO COMO ESTRATÉGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Nome do Pesquisador: Cláudio Braz de Figueiredo - Nome do Orientador: Adriano Rodrigues Ruiz

Natureza da pesquisa: você está sendo convidado a participar desta pesquisa que objetiva analisar o modelo de gestão de uma instituição de ensino a distância que oferta cursos superiores. **Participantes da pesquisa**: um gestor de polo, um coordenador de polo, três tutores presenciais, cinco alunos do curso de Pedagogia, cinco do curso de Administração e cinco do curso de logística. **Envolvimento na Pesquisa:** você tem liberdade de se recusar a participar e ainda de se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa pelo telefone do pesquisador e, se necessário, pelo telefone do Comitê de Ética em Pesquisa. **Sobre as entrevistas**: serão realizadas individualmente, em uma sala do próprio polo, em horário previamente agendado, e registradas com um gravador de voz. A conversação será em torno das experiências dos participantes, pontuando: participação das pessoas nas tomadas de decisão, aproveitamento e qualidade dos recursos disponibilizados pela instituição e planejamento dos recursos. **Riscos e desconforto**: os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade. **Confidencialidade**: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e seu orientador terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados desta pesquisa. **Benefícios**: ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esta pesquisa busca analisar que modelo de gestão pode ser considerado adequado para a instituição de ensino superior a distância que pretende alcançar aprendizagem de boa qualidade, esse conhecimento é importante para gestores que atuam ou que pretendem atuar na modalidade de educação a distância. Para esse fim, os resultados obtidos serão divulgados, respeitando-

se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior. **Pagamento**: você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem. Confirmo que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Observação: Não assine este termo se ainda tiver dúvida.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

_____ _____

Nome do participante da Pesquisa RG ou CPF do participante da Pesquisa

_____

Assinatura do participante da Pesquisa

_____ _____

Assinatura do Pesquisador Assinatura do Orientador

Pesquisador: Cláudio Braz de Figueiredo – Telefone para contato: (18) 997073184

Orientador: Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz – Telefone para contato: 18 3229 2077 CPF: 19134428887

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa: Profa. Dra. Gisele Alborgheti Nai

Vice-coordenadora: Profa. Dra. Rosa Maria Barilli Nogueira

Telefone do Comitê: 18 3229 2077 E-mail: cep@unoeste.br

APÊNDICE B

QUESTÕES DIRIGIDAS AO GESTOR DE POLO E COORDENADOR PEDAGÓGICO DA INSTITUIÇÃO

a) A gestão adotada assegura oportunidades de participação, tutores presenciais e alunos, nas tomadas de decisão quanto a possíveis melhorias dos recursos materiais, humanos e tecnológicos?

b) As avaliações de aprendizagem estão articuladas a mecanismos que promovem o permanente acompanhamento dos alunos, no intuito de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem para superá-las prontamente?

c) A instituição realiza avaliação institucional e individual e os resultados são usados pelos gestores e coordenadores nas tomadas de decisão e replanejamento?

d) A forma de gestão adotada possibilita que alunos, tutores e coordenadores deem sugestões e opinem sobre as atividades e os projetos do polo?

e) É assegurado espaço para representação de alunos, em órgãos colegiados de decisão, de modo que os gestores recebam feedback para aperfeiçoar os processos acadêmicos?

f) Como tem variado a demanda de alunos nos cursos oferecidos pela instituição, nos últimos anos em relação aos anos anteriores?

g) A gestão adotada fomenta relações pessoais possibilitando a interação e colaboração mutua para melhoria contínua do ensino e da aprendizagem dos alunos?

APÊNDICE C

QUESTÕES DIRIGIDAS AOS ALUNOS

a) Você está satisfeito com o aprendizado adquirido com as disciplinas e com suas pesquisas?

b) Você entende que a disponibilidade de equipamentos, materiais didáticos e infraestrutura são adequados para um bom aprendizado?

c) O que você tem a dizer sobre o ambiente virtual de aprendizagem, ele possibilita interação do aluno com docentes, tutores, colegas, coordenador de curso, gestor e disciplinas?

d) Os modelos de tutoria presencial e a distância atendem suas necessidades?

e) Você acha que o tutor presencial atende suas necessidades, tirando dúvidas relacionadas à disciplina e indica novas leituras para melhorar a aprendizagem?

f) O tutor a distância atende bem e prontamente quando você tem dúvidas de alguma disciplina?

g) Sobre os professores interativos, bom domínio de conteúdo das disciplinas e clareza nas explicações?

h) Pensando em aperfeiçoar o processo acadêmico, como você avalia a representação de alunos, junto aos gestores da instituição, sugerindo melhorias e recebendo feedback?

APÊNDICE D

QUESTÕES DIRIGIDAS AOS TUTORES DOS CURSOS DE PEDAGOGIA, ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA

a) Os gestores informam sobre os projetos em andamento e pedem colaboração e sugestões para eles se realizarem?

b) A gestão favorece a interação e colaboração mutua para a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem?

c) Os dirigentes proporcionam oportunidades para que alunos, tutor e coordenador opinem sobre as atividades e os projetos para melhorar a gestão do polo?

d) A instituição proporciona recursos materiais como livros e equipamentos necessários para o bom andamento das atividades?

e) A instituição oferece recursos humanos, tais como tutores, secretária, coordenador de curso e gestor de polo, capacitados e em quantidade necessária para o bom atendimento?

f) Há disponibilidade de recursos tecnológicos para a interação do aluno com tutores, colegas, coordenador de curso, gestor e disciplinas?

g) A instituição oferece infraestrutura como salas de aula, biblioteca, rampa para cadeirantes, banheiros, sala de reuniões, secretarias para atender aos alunos?