

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO –
PPGEP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

OTIMIZAÇÃO DO ENSINO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

SOLANGE AQUINO LOUZADA

MANAUS
2017

SOLANGE AQUINO LOUZADA

**OTIMIZAÇÃO DO ENSINO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração Gestão de Operações e Serviços.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ocildeide Custódio da Silva

MANAUS
2017

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L895o Louzada, Solange Aquino Louzada
Otimização do ensino a distância: estudo de caso em uma
instituição de ensino superior privada / Solange Aquino Louzada
Louzada. 2017
103 f.: il.; 31 cm.

Orientadora: Ocilde Custódio da Silva
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Educação a Distância. 2. Metodologia. 3. Processo de Ensino
Aprendizagem. 4. Qualidade. I. Silva, Ocilde Custódio da II.
Universidade Federal do Amazonas III. Título

SOLANGE AQUINO LOUZADA

OTIMIZAÇÃO DO ENSINO A DISTÂNCIA: ESTUDO DE CASO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção

Aprovada em 13 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. OCILEIDE CUSTÓDIO DA SILVA, Presidente
Universidade Federal do Amazonas


Prof. Dr. TRISTÃO SÓCRATES BAPTISTA CAVALCANTE, Membro
Universidade Federal do Amazonas


Prof. Dr. MARCUS TÚLIO TOMÉ CATUNDA, Membro
Centro Universitário do Norte

Dedico

Aos meus pais, Valdemar do Espírito Santo Aquino (*in memoriam*) e Joselita Freitas de Farias Aquino, por acreditarem no meu sucesso e por todo ensinamento, dedicação e amor.

Ao meu filho Lenine Xavier Louzada Júnior e ao marido Lenine Xavier Louzada pelo incentivo e pela compreensão em alguns momentos a minha ausência

Aos meus irmãos, sobrinho e cunhado pelo incentivo.

A minha adorável neta Eloísa Barbosa Louzada por encher os meus dias de felicidades.

Meu agradecimento especial, a DEUS, por proporcionar garra para persistir, sem esquecer a humildade e o amor.

A minha orientadora, Prof^a Dra. Ocilde Custódio da Silva, pela ética, paciência e compromisso;

Aos professores prof. Dr. Marcus Túlio Tomé Catunda e prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, pela contribuição e parceria.

Aos amigos prof. Dr. Geraldo Harb e prof^a Ms. Iana Oliveira por todo incentivo e apoio no decorrer dessa jornada;

Aos amigos que contribuíram para o aprimoramento da pesquisa e em especial as amigas Ms. Ivana do Nascimento Bernardo, Ms. Sonia Oliveira e Ms. Sandra Cad por toda a ajuda no decorrer do processo.

A coordenação do curso e toda a turma do curso de Engenharia de Produção que sempre esteve disposta a me ajudar;

A equipe da instituição pesquisada por compartilhar tanto ensinamento, contribuindo na pesquisa.

RESUMO

A demanda por educação cresce ao redor do mundo em velocidade equivalente ao aprimoramento das necessidades socioeconômicas. Com isso, o acesso à educação de qualidade tem sido influenciado pela gestão da informação, necessária ao atendimento das demandas de mercado. Para atender ao mercado, existe uma forte pressão nas instituições educacionais em relação a inserção dos novos métodos e técnicas que possam envolver o aluno em uma constante atividade de aprendizagem. Neste cenário, a modalidade de Ensino à Distância (EaD) tem atendido ao seu público com a proposta de oferecer conhecimento com rapidez e comodidade. A oferta dos cursos na modalidade EaD requer o cumprimento de regulamentação específica para assegurar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, bem como da avaliação de alunos e do próprio sistema de EaD da instituição como um todo. Deste modo, esta pesquisa visa propor modelo para melhoria dos procedimentos pedagógicos aplicados ao EaD em uma IES. Os resultados desta pesquisa, possibilitou uma análise dos recursos oferecidos pela IES na modalidade do EaD, o que demonstra que os serviços prestados podem ser melhorados, tendo como base um acompanhamento mais adequado, com o uso de atividades mais elaboradas e que possibilite que o processo de ensino-aprendizagem se torne mais eficiente favorecendo ao discente utilizar os recursos para a própria formação.

.

Palavras-chave: Educação a Distância, Metodologia, Processo de Ensino Aprendizagem e Qualidade

ABSTRACT

The demand for education grows around the world at a rate equivalent to the improvement of socioeconomic needs. With this, access to quality education has been influenced by information management, which is necessary to meet market demands. In order to serve the market, there is a strong pressure on educational institutions regarding the insertion of new methods and techniques that may involve the student in a constant learning activity. In this scenario, the Distance Learning Modality (DLM) has attended to its public with the proposal to offer knowledge with speed and convenience. The provision of E-learning courses requires compliance with specific regulations to ensure the quality of the teaching and learning process, as well as the evaluation of students and the institution's own DLM system as a whole. Thus, this research aims to propose a model for improving the pedagogical procedures applied to the DLM in an HEI. The results of this research enabled an analysis of the resources offered by the HEI in the DLM mode, which shows that the services provided can be improved, based on a more adequate follow-up, using more elaborate activities and enabling the process of teaching-learning to become more efficient in favor of the student using the resources for the training itself.

.

Keywords: Distance Learning, Methodology, Teaching Process Learning and Quality

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Instituição na Modalidade da EaD.....	20
Figura 2 – Demanda por serviços	23
Figura 3 – Estratégia de Operações	24
Figura 4 – Modelo de melhoria da produção.....	25
Figura 5 – Modelo de Gestão	26
Figura 6 – Oportunidades de medição e Monitoramento	27
Figura 7 – Modelo de Gestão no Sistema de Instituição de Ensino.....	28
Figura 8 – Aspectos relacionados a Teoria da Aprendizagem.....	29
Figura 9 – Classificação das Competências Organizacionais.....	31
Figura 10 – Qualidade em Serviços.....	34
Figura 11 – Controle de qualidade.....	36
Figura 12 – Ambiente da Educação a Distância.....	50
Figura 13 – Mapeamento do Processo de Ensino Aprendizagem.	51
Figura 14 – O processo decisório para uma instituição oferecer a educação a distância	64
Figura 15 – Órgãos responsáveis pela regulação e supervisão da EaD no Brasil....	65
Figura 16 – Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)	68
Figura 17 – O Ciclo PDCA.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de Conhecimento.....	30
Quadro 2 – Conceitos de Qualidade	33
Quadro 3 – 14 Princípios de Deming.....	35
Quadro 4 – Comparação ensino presencial e ensino a distância.....	47
Quadro 5 – Surgimento do EaD no Exterior.....	52
Quadro 6 – Desenvolvimento do EAD no Brasil.....	59
Quadro 7 – Ferramentas da Qualidade.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número e Percentual de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica – Brasil – 2011	41
Tabela 2 – Percepção quanto a prática pedagógica - Professor tutor	83
Tabela 3 – Percepção quanto a metodologia	85
Tabela 4 – Percepção quanto TIC's e o processo de aprendizagem.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de Matrícula – 2014.....	42
Gráfico 2 – Evolução do Número de Matrículas por Modalidade de Ensino presencial.....	45
Gráfico 3 – Evolução do Número de Matrículas na Modalidade de Ensino a Distância.....	48
Gráfico 4 – Percepção quanto a prática Pedagógica - Professor tutor	84
Gráfico 5 – Percepção quanto a metodologia.....	86
Gráfico 6 – Percepção quanto TIC's e o processo de aprendizagem	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância
AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem
CNE- Conselho Nacional de Educação
IGC - Índice Geral de Cursos
EAD - Educação a Distância
IBM- International Business Machines
IES - Instituição de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
LDBE - Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC - Ministério da Educação
SEED - Secretaria Especial de Ensino a Distância
SEMESP - Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior.
SERES - Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TIC -Tecnologias da Informação e Comunicação
UAB - Universidade Aberta do Brasil
WEB - World Wide Web (Rede de Alcance Mundial)
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação de Educação Superior.
FFFOD - Forum Français pour la Formation Ouverte et à Distance
FING- Fondation Internet Nouvelle Génération
CTEIP - Centro de Tele-Educação e Inovação Pedagógica
FOAD - Formation Ouverte et à Distance (Formação Aberta e a Distância)
FIED - Fédération Interuniversitaire de l'Enseignement à Distance
CNAM - Conservatoire National des Arts et Métiers

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	15
INTRODUÇÃO	15
1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.6 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	19
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
CAPÍTULO 2.....	22
REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1 GESTÃO DE OPERAÇÕES E SERVIÇOS NO BRASIL.....	22
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, HABILIDADES E APERFEIÇOAMENTO	31
2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS	32
2.5 GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL.....	38
2.5.1 O Contexto da Educação Superior no Brasil – Um Breve Histórico.....	38
2.6 MODALIDADES DE ENSINO	43
2.6.1 Ensino Presencial versus Ensino a distância.....	45
2.7 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	48
2.7.1 Estrutura de Suporte ao Ambiente EaD.....	49
2.7.2 Contexto do EaD no Exterior – Um Breve Histórico	52
2.7.3. Algumas características da EaD na França	54
2.7.4 EaD na América do Norte.....	56
2.7.5 EaD na América Latina	57
2.7.6 EaD na Ásia.....	57
2.7.7 EaD na Europa.....	58
2.7.8 EaD no Brasil.....	59
2.8 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – ABED	69
2.9 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCACIONAL NA MODALIDADE DA EAD.....	70
2.10 MEDINDO QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA	71
2.11 FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO.....	72

2.12 O CICLO PDCA.....	74
CAPÍTULO 3.....	77
METODOLOGIA	77
3.1 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA	77
3.2 DESCRIÇÃO METODOLÓGICA	78
3.3 COLETA DE DADOS	79
3.4 PROCEDIMENTOS	79
3.4.1 Análise Descritiva	79
3.4.2 O ciclo PDCA.....	80
CAPÍTULO 4.....	82
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	82
4 ANÁLISES DOS RESULTADOS	82
CAPÍTULO 5.....	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS.....	94

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA

A sociedade atual, definida como a "Sociedade do Conhecimento", está envolvida em um período marcado por profundas transformações. Por ser um século de movimentos, as instituições passam a ter como meta a formação dos indivíduos para o mercado de trabalho. Com a ampliação da globalização, as empresas procuram se adaptar criando novas práticas e ferramentas para o sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2008; CARDOSO, 2010; ZABALA, 1998). Deste modo, a economia mundial passa a ter como principal ferramenta as tecnologias de informação e comunicação (estruturas de hardware, software, redes, bases de dados e pessoas) como um sistema notável, abrangente e eficiente de comunicação, onde se unem recursos tecnológicos capazes de auxiliar no desenvolvimento da comunicação e da aprendizagem (OLIVEIRA, 2007).

Nesse contexto, para atender as exigências da sociedade moderna, o sistema educacional tem privilegiado o desenvolvimento de competências que permitam ao indivíduo buscar e construir seu conhecimento. Diante disso, o mercado exige do profissional uma constante atualização por meio de uma educação continuada. Nesse aspecto, o ambiente informatizado passa ser o "habilitador" mais eficaz do processo de aprendizagem, independente e autodeterminada, e esta é uma abordagem promissora pois constitui um desafio completamente diferente para a aprendizagem (PETER 2004; AMARAL,2011).

As modalidades da educação são constituídas por uma estrutura horizontal ou transversal. Na estrutura horizontal, possibilitam que a educação de um mesmo nível seja ministrada de modos diferentes e na transversal, quando esses diferentes modos podem permear toda a estrutura vertical. Com isso a educação no ensino superior passou a oferecer dois tipos de modalidade: a presencial que tem como exigência o

aluno em sala de aula; e a modalidade a distância, que não exige a presença física, sendo realizada por meio de tecnologias de informação e comunicação (CAVALCANTE, 2000). A educação a distância (EaD), é uma modalidade de ensino de cunho social, contínuo e organizado, que contribui com o direito de acesso informação uma vez que possibilita quebrar barreiras geográficas e temporais (AMARAL, 2011).

O aprendiz virtual de sucesso interage com os colegas e com o professor mesmo sem a presença física. No entanto, as estruturas disponíveis para a realização de cursos são muitas vezes inadequadas ou insuficientes, impossibilitando a oferta de oportunidades reais para as pessoas que necessitam de qualificação profissional e isso ocorre porque as pessoas aprendem e enxergam o mundo de forma diferente. Sendo assim, surge a necessidade da metodologia ser implementada de forma dinâmica e interativa, permitindo a construção de conhecimentos e das aprendizagens dos participantes (FILATRO,2008; AMARAL,2011).

Neste cenário, surge a seguinte questão: Qual a melhor forma de estimular nos alunos a busca da aprendizagem e a autonomia na realização das atividades proposta pela IES?

Para responder à pergunta, esta pesquisa tem os seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVO GERAL

- Propor modelo para contribuição dos procedimentos pedagógicos aplicados ao EaD em uma IES.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear o processo de EaD em uma IES privada;
- Avaliar ferramentas para minimizar os gargalos do processo de EaD;
- Propor metodologia que otimize a utilização dos recursos do EaD.
- Validar o modelo proposto

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o advento da globalização, o mercado torna-se cada vez mais exigente e somente tem absorvido profissionais com qualificações adequadas. A qualificação profissional é um dos pré-requisitos exigidos pelo mercado, que almeja um profissional capaz de planejar, executar e desenvolver o seu trabalho com eficiência. É nesse contexto que o ensino passa a ter a importância redobrada sendo, portanto, necessário aproveitar todas as oportunidades oferecidas para novas aprendizagens.

O cerne do avanço e da introdução de novas tecnologias vê a educação a distância como uma estratégia para a educação permanente dos profissionais, sendo um impulso para a organização se manter e ganhar o espaço no mercado (SANTOS, 2015).

Assim, as organizações modernas estão se voltando para políticas de gestão que atraiam e desenvolvam as pessoas e dessa forma, os cursos a distância, auxiliam na busca deste desenvolvimento pessoal, por intermédio de uma contínua aprendizagem e conseqüente construção do conhecimento (OLIVEIRA, 2015).

O EaD constitui uma modalidade que tem apresentando um crescimento vertiginoso no século XXI por ter flexibilidade de horário. Contudo, vale ressaltar que a ausência da leitura em nossos estudantes durante o ensino regular tem como conseqüência a má interpretação e escrita. Essa dificuldade compromete todo o desenvolvimento de um trabalho, ou seja, neste caso surgem no decorrer das atividades lacunas que estão relacionadas com a deficiência destacada.

A educação só será mais democrática se for universalizada, assegurando a todos o acesso e a permanência. Assim, a “sociedade do conhecimento” é caracterizada pelo dinamismo, favorecida pela quantidade e velocidade de comunicação em rede e a ampliação do uso das tecnologias educacionais. Sendo assim, as organizações buscam agregar o diferencial para a qualidade dos processos e serviços gerados sendo o capital intelectual o recurso mais valioso a ser gerenciado, e onde o conhecimento torna-se fator decisivo para o sucesso (LIBÂNEO, 2002; ALARCON, 2015).

Frente a essa realidade, a modalidade de EaD passa a ser um instrumento de mudança e de aprimoramento no sistema educacional, além da otimização do papel social da gestão do conhecimento como fator de disseminação do aprendizado, assim

como nos níveis de superação das dificuldades relacionadas com horários encontradas pela classe trabalhadora na qualificação acadêmico-profissional.

Esta pesquisa parte do pressuposto de que a tecnologia oferece a oportunidade de enriquecimento dos conhecimentos por meio de disciplinas *online*, proporcionando ao discente a possibilidade de organizar o seu tempo de estudo, agregando conhecimentos de maneira mais ampla. Os alunos matriculados na instituição de ensino pesquisada e cursam a disciplina de EaD relatam que encontram muitas dificuldades no desenvolvimento das atividades proposta pela instituição.

Esta pesquisa é de grande relevância não só para a academia por propor uma metodologia que prioriza a interação entre os alunos e os recursos disponíveis pelo Ensino a Distância, assim como a aplicação de ferramentas a fim de otimizar o processo educacional, além de proporcionar a oportunidade para a publicação de artigo na área do EaD.

Em relação a relevância social, o estudo está voltado para a praticidade do educando, e uma das principais características é constituída por indivíduos em plena atividade produtiva e que, embora se encontre na condição de aluno, priorizam o trabalho em detrimento da atividade acadêmica. Sendo assim, a proposta da modalidade é o de favorecer a oportunidade em desenvolver as atividades no horário definido pelo educando, adequando assim as tecnologias de informação e da comunicação como ferramentas de ensino opcional.

Como relevância para a instituição estudada, pode ser destacada a economia em relação ao espaço por não necessitar da presença do aluno na instituição com a mesma frequência do ensino presencial, além de poder contar com mais uma opção no serviço oferecido.

Almeja-se que o produto a ser apresentado ao final deste estudo contribua para melhoria da qualidade dos serviços prestados no setor estudado e sirva de modelo para os demais setores da empresa.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa será realizada com os alunos matriculados na disciplina de Língua Portuguesa na modalidade de EaD, em uma Instituição de Ensino Superior Privado, localizada na cidade de Manaus, no Estado do Amazonas. A turma definida para o estudo possui cerca de 1.200 alunos e 02 professores tutores.

1.6 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A instituição de ensino superior, foi fundada em 1994, atuando no segmento da educação, iniciou com a modalidade presencial, e foi por muitos anos a única modalidade oferecida pela instituição. Em 2005, com o objetivo de atender a demanda dos alunos que precisavam realizar as dependências e suplementações sem dispor de horas para a ação, a instituição iniciou com a modalidade a distância oferecendo 8 disciplinas de dependência e suplementação.

Com o objetivo em atender a demanda da sociedade, em 2006 ampliou sua rede de ensino com a implantação de um Centro de Educação à Distância, utilizando a plataforma do Moodle, uma plataforma de aprendizagem a distância baseada em software livre. O sistema é desenvolvido por uma comunidade de programadores em todo o mundo, e que também constituem um grupo de suporte aos usuários, e com acréscimo de novas funcionalidades (SABBATINI. R.,2007).

Em 2012, a instituição adotou o EaD na graduação presencial, oferecendo 4 (quatro) disciplinas na modalidade da EaD, nomeadas como “Disciplinas Institucionais”, as quais são comuns em todos os cursos, utilizando até 20% das disciplinas na modalidade de EaD, conforme o MEC preconiza. Os alunos, foco principal no desafio da aprendizagem, pertencem a diferentes cursos de graduação, com turmas heterogêneas em termos de interesse e conhecimento.

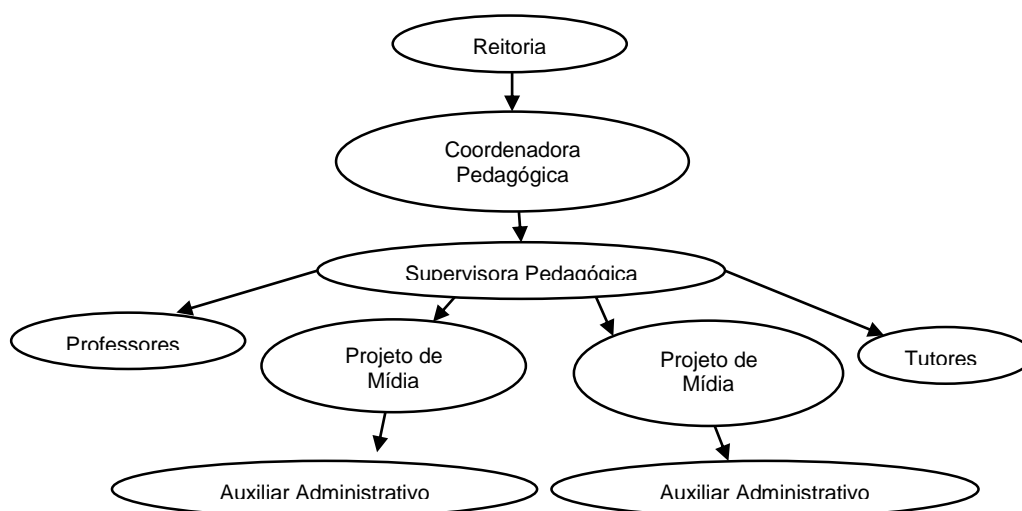
A instituição pesquisada utiliza atualmente a plataforma “*Blackboard*”, uma plataforma que associa o ensino aos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA). O sistema é desenvolvido para ser utilizado no processo de ensino-aprendizagem, permitindo adequação conforme a necessidade da instituição e proporcionando ao corpo docente a autonomia na utilização das diversas ferramentas para a obtenção da melhor experiência educacional.

Tendo como base o sistema “*Blackboard*”, ele foi customizado e integrado ao sistema on-line de controle acadêmico da instituição. O mesmo captura todas as informações do aluno, tais como: número de matrícula (registro), nome, curso, turma, disciplina (s). Por meio desse sistema, os alunos matriculados recebem o apoio computacional para interagir remotamente com a infraestrutura da modalidade de EaD. O material é disponibilizado ao discente a fim de facilitar o manuseio e a visualização do estudo e estão dispostos no formato textual com links e gráficos que fazem o elo entre a teoria e a prática, conduzindo o educando a uma leitura dinâmica e uma aprendizagem de qualidade. O contexto de aprendizagem está baseado nos princípios pedagógicos sócio construtivistas, com um projeto modular que torna fácil acrescentar conteúdos que motivem o aluno.

No decorrer do semestre, os professores verificam a aprendizagem através dos mecanismos didáticos como: exercícios, chats e avaliações presenciais. A instituição oferece 6 laboratórios de informática com capacidade para receber até 40 discentes, além de que disponibiliza a biblioteca para o acesso a plataforma.

A EaD na instituição é gerida pela Reitoria e assessorada aos departamentos da Administração Institucional assim como o departamento de graduação para elaboração e adaptação das disciplinas e cursos nas modalidades a distância (semipresencial ou presencial mediada pela tecnologia). A empresa está organizada de acordo com a Figura1, conforme dados fornecidos.

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Instituição na Modalidade da EaD



1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa estrutura-se em cinco capítulos, conforme descrito a seguir:

O primeiro capítulo consiste na introdução e justificativa do trabalho de pesquisa.

O segundo capítulo consiste na revisão da literatura, que versa sobre Gestão de Operações e Serviço; Gestão da Educação no Brasil, Modalidades de Ensino, EaD, Legislação pertinente ao EaD no Brasil, Qualidade na prestação do serviço educacional, Qualidade no ensino superior na modalidade EaD, e Ferramentas de qualidade na educação.

No terceiro capítulo, apresenta a metodologia descritiva, a classificação tipológica da pesquisa, os procedimentos executados, as ferramentas utilizadas para a coleta e análise dos dados, bem como a validação dos resultados. No quarto capítulo, apresenta-se os resultados. Em seguida as referências bibliográficas e os anexos utilizados neste trabalho.

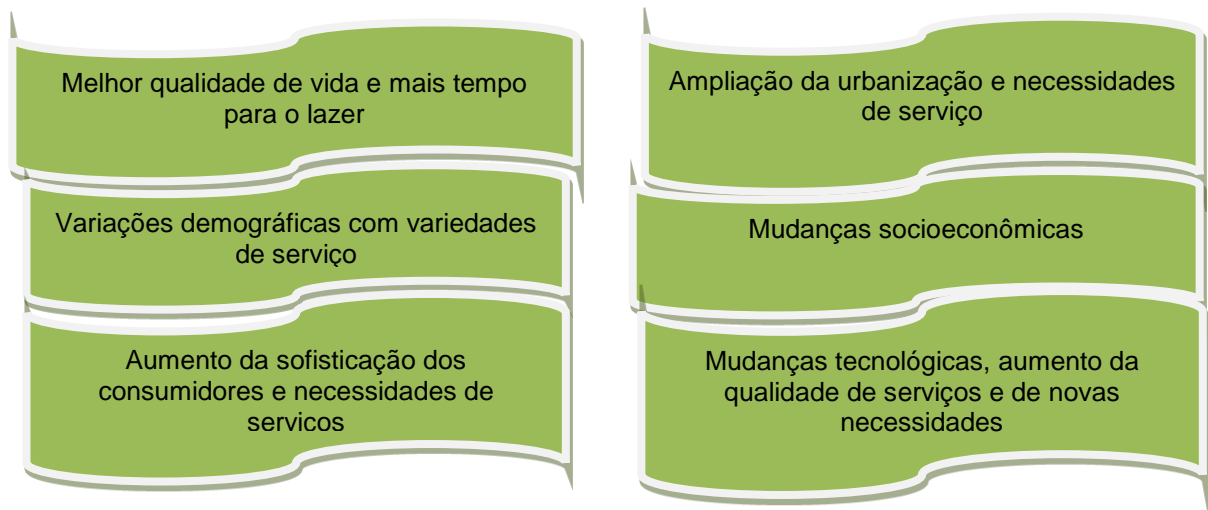
CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DE OPERAÇÕES E SERVIÇOS NO BRASIL

Nas últimas décadas, as atividades das operações de serviços têm se tornado cada vez mais importantes para o sucesso das empresas e da nossa sociedade e isso pode ser percebida pela posição que ocupam na economia, através da participação no Produto Interno Bruto e na geração de empregos, assim como pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando (CORRÊA, 1995 e GIANESI,1994).

A estratégia de operações de uma empresa é um assunto cada vez mais presente na agenda dos engenheiros de produção, e vale ressaltar que a importância se deve ao fato de que todas as decisões gerenciais referentes à produção estão diretamente relacionadas com a estratégia competitiva da organização. Sendo assim, a estratégia de operações atua como um elo entre a estratégia competitiva e a gestão do sistema de produção, embora esse elo seja algumas vezes negligenciado nas empresas. Mas percebe-se que no meio acadêmico já existe um consenso de que as operações gerenciadas no dia a dia dependem do direcionamento estratégico do sistema de produção (HAYES *et al.*, 2005, SLACK; LEWIS, 2003). Para Corrêa e Ganesi (1994), alguns fatores propiciam o aumento da demanda por serviços, como pode ser visto na Figura 2.

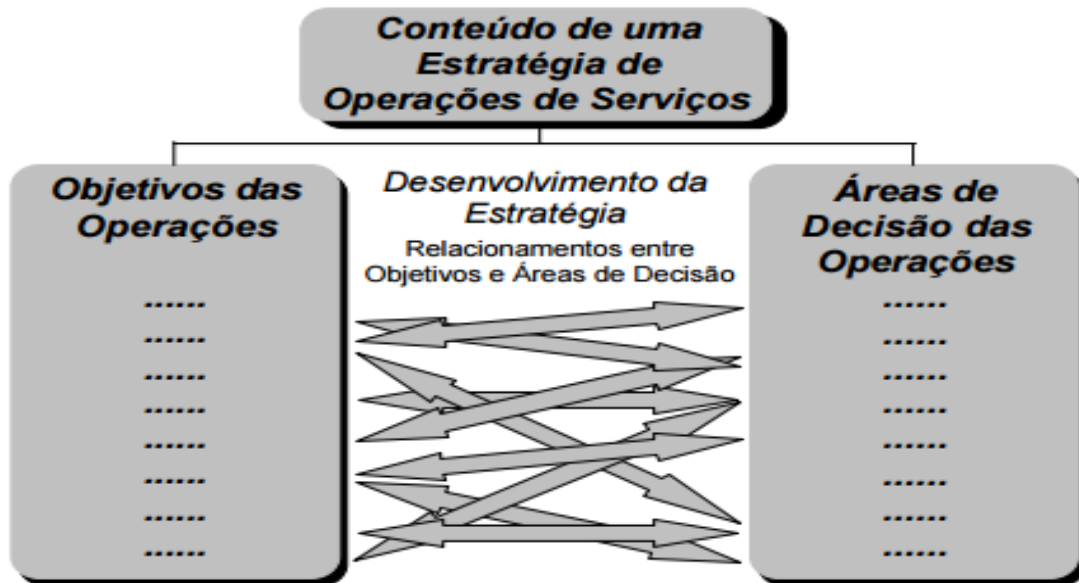
Figura 2 – Demanda por serviços

Fonte: Adaptada de Corrêa e Giansesi (1994)

Da mesma forma que existem diferentes classificações para a formulação de estratégias, existem diferentes abordagens para a mudança de estratégia. No entanto, a validade das estratégias só ocorrem quando tornam-se coletivas, caracterizadas como organizacionais (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL; 2000).

Sendo assim, a estratégia de operações pode ser definida como uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização dos recursos e um padrão de decisões coerentes para que possam prover um composto adequado de características que possibilitem à organização competir de forma eficaz (CORRÊA; GIANESI, 1995). É necessário que todo o processo esteja inter-relacionado apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Estratégia de Operações



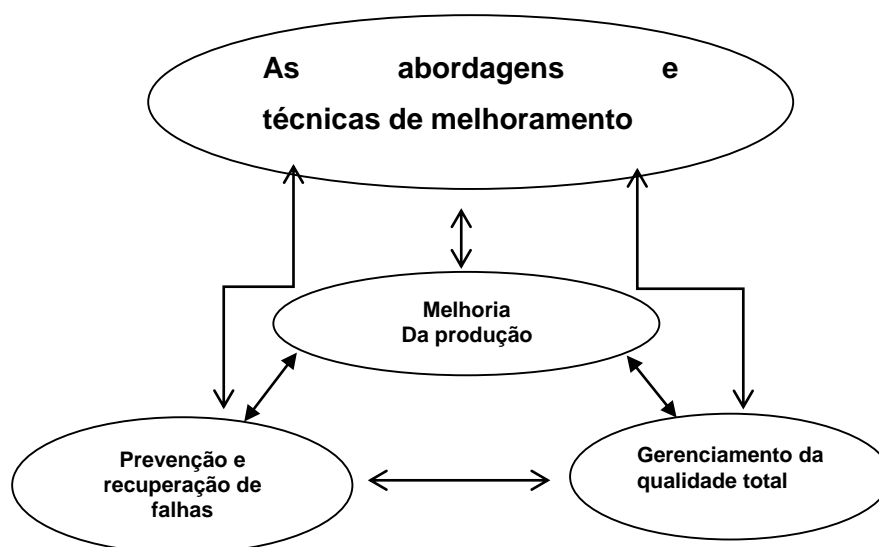
Fonte: Corrêa e Gianesi,1995

A estratégia de operações define a estrutura dos processos, relacionando o desenvolvimento das ações com as áreas de decisão e os objetivos, ou seja, todo o processo está voltado para o alcance dos objetivos e a satisfação do cliente. Portanto, a estratégia de operações tem como objetivo, identificar os critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizando as necessidades e/ou expectativas do mercado atingindo a excelência. Mas para isso, os critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou seja, definir a gestão é utilizar como metodologia a avaliação contínua, análise e melhoria dos processos da organização, impactando na satisfação dos clientes.

Diante disso, a estratégia de operações tem um papel relevante na gestão organizacional, principalmente quando agrega valor de tempo e lugar a aquilo que foi contratado, uma vez que a otimização do sistema possibilita o alcance das vantagens competitiva (CORRÊA; GIANESI 1995; OLIVEIRA; CANDIDO, 2006; MELLO *et al.*, 2002).

Os gerentes de produção nem sempre têm a responsabilidade direta pelo produto ou serviços, mas tem a responsabilidade de fornecer as informações das quais depende o desenvolvimento do processo (SLACK *et al.*,2007). A Figura 4 a seguir, apresenta o processo realizado pelo gerente de produção, responsável pelo processo de melhoria ou na prevenção de falhas.

Figura 4 – Modelo de melhoria da produção.



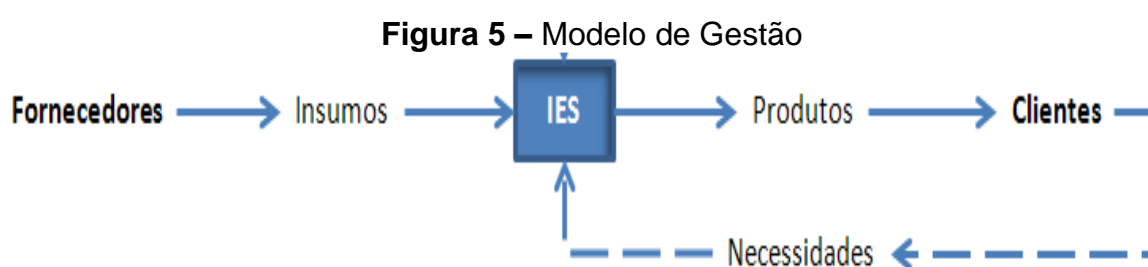
Fonte: Slack *et al.* (2007)

Os serviços são atividades ou benefícios oferecidos para a venda, e para que todo o processo ocorra conforme esperado, é necessário que as abordagens técnicas de melhoramento estejam interligadas as outras áreas do desenvolvimento, a melhoria da produção deve estar em consonância com o gerenciamento da qualidade total, a qual, identifica e trabalha na prevenção ou recuperação de falhas. É importante que o serviço oferecido seja projetado para atender as necessidades e expectativas dos clientes. Para os autores é preciso atuar na gestão do conhecimento e dos recursos tecnológicos de maneira efetiva, criando condições para o desenvolvimento do trabalho (KOTLER; AMSTRONG, 2015; TACHIZAWA, ANDRADE, 2006).

Para que o serviço oferecido esteja de acordo com a necessidade do cliente, o planejamento estratégico, é o fator determinante do sucesso de qualquer empresa, independente do ramo de atividade que ela exerça. Para Godoy (2011), é necessário que os gestores educacionais utilizem o planejamento estratégico como uma ferramenta importante para o alcance dos objetivos. Ou seja, ao pensar e agir estrategicamente, poderão ser capazes de tomar decisões eficazes, obtendo melhores opções para conduzir os interesses da instituição, além de possibilitar que as Instituições de Ensino (IES) acompanhem o ambiente externo de forma prospectiva, antecipando os possíveis problemas e aderindo as tendências futuras. É fundamental que na formulação da estratégia sejam identificadas as forças e as fraquezas, assim como estar atentas à identificação das oportunidades e das

ameaças, tratando-as com iniciativas inovadoras, criativas e diferenciadas. No nível operacional a prática da melhoria contínua da qualidade e dos processos conduz à efetividade operacional (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

A melhoria do processo de ensino-aprendizagem, necessita do aperfeiçoamento da gestão interna, possibilitando a oferta de novos produtos, a inovação tecnológica é fator determinante na competitividade das IES, e os recursos utilizados são instrumentos de apoio à gestão administrativa e acadêmica (MOTTA,2013). A Figura 5 apresenta o modelo de gestão para o aprimoramento do trabalho interno da IES.



Fonte: Tachizawa e Andrade (2006)

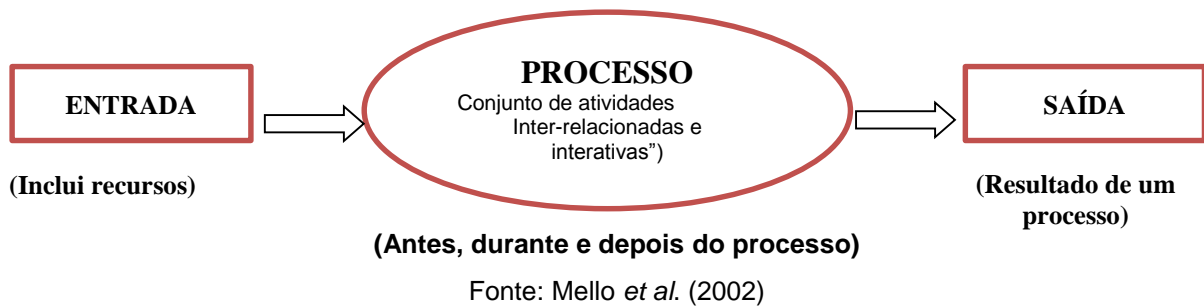
O sistema educacional é responsável pela a formação do profissional, então se faz necessário oferecer uma educação que atenda às necessidades atuais e, para isso, é importante que seja identificado todo o contexto externo e seja abordado nas IES.

Adotar a abordagem de fora para dentro (*demand-pull* ou *market-pull*), é utilizar as necessidades no ambiente externo (mercado) como os principais fatores do processo de inovação, aliada ao conjunto de conhecimentos que fornecem informações emitidas pelo mercado para a adequação dos produtos/serviços conforme as necessidades de seus consumidores complementando o trabalho (demandas/necessidades) (CAMPOS,2006; MOTTA,2013).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), o serviço é composto de processo e resultado. O resultado das operações pode ser denominado de “pacote de serviços”, composto de serviços explícitos e implícitos, bens, facilitadores e instalações de apoio. Neste cenário, o cliente avalia o resultado e o processo, isto é, a maneira pela qual o serviço é executado. Essa ação é denominada por Johnston e Clark (2002) como "experiência e resultado".

Portanto, o processo é a parte fundamental no projeto, é a definição dos meios pelos quais se pretende produzir e entregar seus produtos/serviços aos seus clientes. Nesse contexto, é necessário que as organizações, façam uso de meios adequados para o gerenciamento das interações entre os processos (GONÇALVES, 2000). A Figura 6 apresenta um roteiro de Oportunidades de medição e Monitoramento e que pode auxiliar na medição do resultado.

Figura 6 – Oportunidades de medição e Monitoramento



As ações apresentadas determinam a importância e o acompanhamento do processo, o sistema de gestão da qualidade é composto por diversas atividades, esses processos monitoram as ações da organização. É de fundamental importância, que todos que fazem parte da instituição estejam comprometidos com o serviço.

Colombo (2004), corrobora ao afirmar que o sistema de gestão é um conjunto de partes que se integram, formando um todo unitário com objetivos específicos para o alcance do produto final, as buscas constantes para a adequação dos seus processos são realizadas por meio de ações de melhoria. Apontar a qualidade do produto ou serviço como sendo o resultado da ação de vários fatores sobre o sistema de operações (FEIGENBAUM, 1994), conforme demonstra na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de Gestão no Sistema de Instituição de Ensino



Fonte: Colombo (2004)

A qualidade de uma IES, depende do serviço e de informações externa, é fundamental que toda estrutura permaneça com um único objetivo, ou seja, oferecer um serviço com padrões de qualidade. Sendo assim, é importante além de uma administração capacitada, poder contar com os diversos serviços e usar como estratégia a busca da atualização e diversificação de seus serviços, com o propósito de atender as necessidades dos clientes. A qualidade é vista como um diferencial competitivo no mercado externo, porém, é necessário adotar um sistema que priorize as decisões para que seja possível manter os seus processos ou produtos e serviços

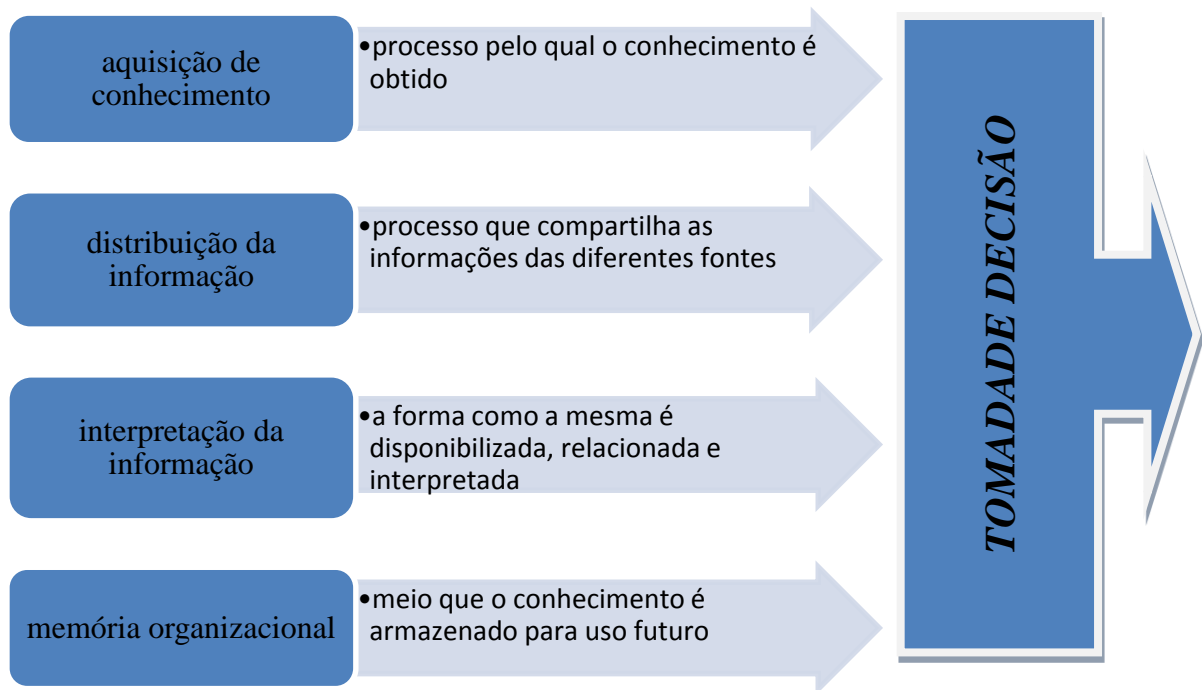
Para Colombo, (2004), a educação é condição essencial de inclusão e democratização e deve considerar em todas as decisões os múltiplos componentes do sistema, pois a finalidade da instituição é assumir a responsabilidade social, garantindo a formação de pessoas que possam entender que a interação é o caminho para a promoção humana.

É notável que para se manter compatível ao mercado, a capacidade de interagir e de lidar com as diversas situações, exige do profissional a capacidade de aprender,

sendo essa uma habilidade que impulsiona no desempenho pessoal e profissional, estas capacidades são conhecidas como aprendizagem organizacional. Para os autores, a aprendizagem organizacional é uma mudança cognitiva e/ou comportamental ocorrida em toda organização (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2006; SCHMITZ, TORRES e GUIMARÃES, 2015).

A ação de aprender está relacionada com a teoria da aprendizagem organizacional e vinculada aos pontos que facilitam ou dificultam o processo de mudança e da tomada de decisão. A Figura 8 destaca os aspectos relacionados a Teoria da Aprendizagem. (HUBBER, 1991).

Figura 8 – Aspectos relacionados a Teoria da Aprendizagem



Fonte: Adaptado, Hubber (1991)

A figura acima apresenta soluções diferentes para os problemas, sendo imprescindível para a tomada de decisão. As mudanças são constituídas por aspectos como a cultura, as políticas de análise e as práticas da organização, esses aspectos formam o contexto da instituição, seus direcionadores da realidade e das suas condições ambientais (BETTIS-OUTLAND, 2012; PETTIGREW, 1987).

O processo de tomada de decisão envolve situações e compreensão clara das metas, essa etapa é crucial para entender como as organizações chegam ao alcance

dos objetivos. É um processo encadeado que se apoia em diversas ações as quais se complementam como um todo.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Igarashi et al. (2009), o conhecimento é um conjunto de características que pode ser explorado permitindo tanto a reprodução como a geração de novos conhecimentos e é entendido como a relação de experiências, informações e perspicácias que promove um framework que avalia e incorpora as experiências e as informações.

O Quadro 1 mostra uma compilação de conceitos de conhecimento e apresenta a ênfase dada em cada caso pelos respectivos autores.

Quadro 1 – Conceito de Conhecimento

Ênfase	Conceito	Autor
Aprendizagem Organizacional	Conhecimento é elaborado e transformado em ação.	Argyris e Schon (1978)
Criação do conhecimento	Refere-se tanto à experiência física quanto à geração de modelos mentais	Nonaka e Takeuchi (1997)
Capital intelectual	O conhecimento é condensação de informações que proporciona a reestruturação de novos conceitos.	Davenport e Prusak (1998)
Gestão do conhecimento	O conhecimento é a mudança da realidade através das múltiplas interações e trocas de informação	Bhatt (2000)
Conhecimento organizacional	O conhecimento de uma empresa é o resultado da interação no ambiente de negócios, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem	Oliveira Jr., Fleury e Child (2001)

Adaptado: Binotto (2005)

A Gestão do conhecimento é consolidada em uma área estratégica. Nesse sentido, Burnham *et al.* (2005) enfatiza que em uma organização, os indivíduos precisam ser capazes de aprender a desenvolver novos conhecimentos, adotá-los na prática e aprender a realizar novas tarefas ou transformar as antigas, de forma que se tornem mais rápidas e eficazes. No entanto para que isso ocorra é necessário o aperfeiçoamento das competências organizacionais e para Chiavenato (2004) o capital humano é constituído de talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos

e para se manter no atual contexto, as organizações precisam ser capazes de aprender e ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos, adotá-los na prática, aprender a realizar novas tarefas, dando continuidade ou transformando as antigas, de forma que se tornem mais rápidas e eficazes.

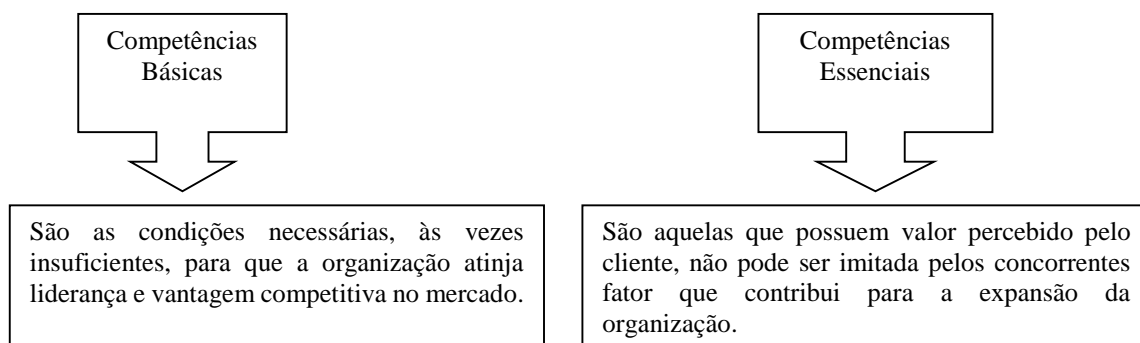
A literatura aponta que a capacidade de aprender e de lidar com a construção contínua, capacita o indivíduo ao desenvolvimento das competências. Le Boterf (1995), destaca que a competência é um saber agir responsável, saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades. Ser um profissional, competitivo e competente são características ligadas às pessoas mais capacitadas e eficientes, num contexto profissional, o fato é que esses são os conquistadores dos melhores espaços profissionais.

2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, HABILIDADES E APERFEIÇOAMENTO

As competências organizacionais são compostas por um conjunto de habilidades, entre elas conhecimento teórico, tecnológicas e comportamentais. Esses aspectos precisam estar integrados, ou seja, a competência de uma equipe é uma propriedade que emerge da articulação e da cooperação (HARB, 2005). Nesse sentido, as crenças e valores compartilhados no âmbito do grupo, influenciam na conduta e na performance de seus integrantes, proporcionando o diferencial no seu desempenho profissional e contribuindo para o alcance dos objetivos proposto (DURAND, 1999; LE BOTERF, 1999).

A Figura 9 apresenta a classificação das competências organizacionais segundo Zarifian (1999), Nisembaum (2000).

Figura 9 – Classificação das Competências Organizacionais



Fonte: Zarifian (1999), Nisembaum (2000)

A vantagem de se trabalhar com o conceito de competências, possibilita concentrar naquilo que é fundamental para o alcance dos objetivos, gerar benefícios para a empresa e oferecer aos clientes um serviço de qualidade.

Para os autores, as competências podem ser classificadas em 2 eixos, "profissionais ou humanas", que são referentes a indivíduos e as equipes de trabalho e as "organizacionais", que são inerentes à organização como um todo. É fato que as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem às competências organizacionais (HARB, 2002; PRAHALAD, HAMEL;1990).

Em se tratando da educação, as universidades exercem um papel social muito importante e, à medida que a sociedade muda é necessário que adquiram novas formas e funções. Diante disso, a gestão nas IES vem se adaptando a nova ordem, sendo assim, é imprescindível que a organização esteja comprometida com a sua missão, valores e princípios, e integre a política da qualidade, criando um sistema que se expresse numa estrutura de apoio a sua melhoria contínua. Dessa forma, o envolvimento e o comprometimento dos gestores da educação, professores, funcionários e dos clientes é fundamental para o aperfeiçoamento do processo de mapeamento, o qual tem como objetivo principal a ampla visão de todo processo para o compartilhamento das informações com todos os envolvidos (JOHNSTON e CLARK, 2002; MENDONÇA; SELIG SILVA, 2005).

A busca pela satisfação das necessidades e dos desejos humanos tem sido um dos principais instrumentos impulsionadores do desenvolvimento do País e a sociedade tem evoluído, tornando-se mais complexa, gerando novos valores e despertando novas necessidades E para atender essa nova demanda, o sistema educacional precisou se adequar e investir na qualidade do serviço, atendendo aos anseios dos cidadãos usuários e de seus consumidores, garantindo assim a fidelização e o destaque na concorrência (NASCIMENTO; TACCONI; NETO,2015; SOUKI, ANTONIALLI e PEREIRA, 2004).

2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O conceito de qualidade inclui elementos como satisfação do cliente, controle de processos, padronização e melhoria dos produtos e serviços e contínua melhorias e benefícios (RIBEIRO, NETO 2013).

Barçante (1998) argumenta que a partir de 1950 a garantia da qualidade passou a ser foco nos processos produtivos, tendo como objetivo principal conceitos de habilidades e técnicas gerenciais. Esses aspectos fazem parte dos critérios da gestão da qualidade total, e a sua aplicação se estende a todos os aspectos de negócios. Várias são as abordagens sobre qualidade e muitos pesquisadores contribuíram para a evolução de seu conceito, como apresentado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Conceitos de Qualidade

Autor	Data	Conceito de Qualidade
Feigenbaun	1961	criador da <i>Total Quality Control</i> – TQC sistema que visa integrar o desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da Qualidade por meio de esforços comuns para atingir a satisfação do cliente.
Juran	1977	adequação ao uso: as características do produto que respondem às necessidades dos clientes e ausência de deficiências.
Crosby	1979	princípios dirigidos à alta gestão, como criação de equipes para o aprimoramento da qualidade, avaliação dos resultados e dos custos estruturados na mudança da cultura organizacional.
Ishikawa	1985	Qualidade significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, de pessoal, de sistema, de empresa, dentre outras.
Deming	1986	a qualidade está ligada a técnicas estatísticas, conferindo rigor à análise utilizada na solução dos problemas por ela apresentados, mediante o gráfico de controle. As pessoas envolvidas devem ser conscientizadas, motivadas e estar comprometidas com a integração dos objetivos individuais e da instituição. Propõe o foco nos clientes internos e externos e educação para ele se relaciona com o auto-aprimoramento e a transformação da competência.
Albrecht	1992	qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência, ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema, ou fornecer benefícios a alguém.
Garvin	1992	apresenta cinco abordagens gerais definindo Qualidade: -abordagem transcendente - qualidade é sinônimo de excelência inata; -abordagem baseada no produto - qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta (mensurável); -abordagem baseada no cliente - qualidade é o atendimento das necessidades e preferências do consumidor. (subjéctiva); -abordagem baseada na produção - qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. (adequação da fabricação às exigências do projeto e a reduções no número de desvios, levando a menores custos); -abordagem baseada no valor - qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.

Fonte: Mendonça; Selig; Silva (2005)

Para Ishikawa (1985), é necessário acompanhar o controle da qualidade em todas as suas manifestações, destacando a importância ao papel social da empresa que colabora com a promoção da qualidade de vida de seus integrantes, essa ação começa e termina com a educação.

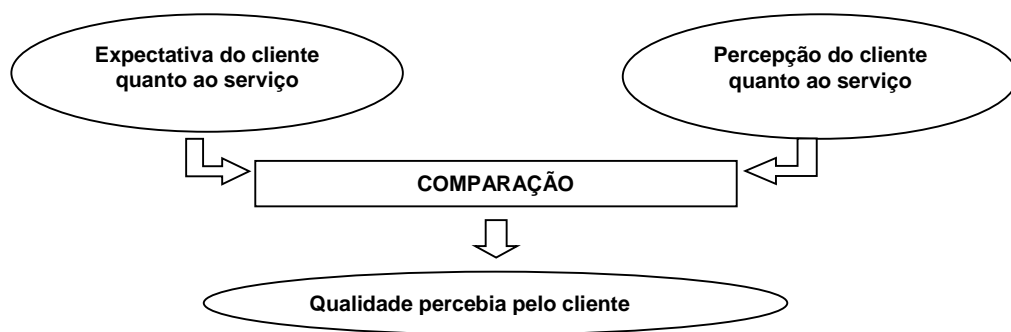
Utilizando como base os princípios de Ishikawa, os autores corroboram que ampliar a produtividade das IES e garantir sua qualidade são desafios que precisam

ser superados, é nesse contexto que a revolução da tecnologia determina uma nova ordem econômica e social nos mais variados campos da vida humana. A qualidade dos serviços de EaD precisam estar em consonância com a realidade e o contexto educacional e organizacional, atendendo as necessidades culturais, sociais e econômicas do ambiente onde irá atuar (ALARCON, 2015).

O diferencial em qualquer serviço oferecido é a qualidade, o cliente sempre relaciona as experiências a uma série de atributos de qualidade, o conceito segundo o autor é chamado de desconfiguração, e isso ocorre quando o prestador de serviços tem dúvidas em relação a real qualidade do produto (GRONROOS 2003).

O cliente é sempre o alvo principal daquilo que se planeja implementar nos produtos e exerce a total influência no produto, portanto, entender as necessidades e as expectativas do usuário é o diferencial para que a qualidade percebida por ele seja a mesma da organização (GONÇALVES; LUZ 2016). Conforme mostra a Figura 10 abaixo:

Figura 10 – Qualidade em Serviços



Fonte: Giansesi e Corrêa (1994)

O cliente avalia o resultado e o processo, a maneira pela qual o serviço é executado e por isso, pode-se afirmar que um serviço é composto de processo e resultado, ou para Johnston e Clark (2002) experiência e resultado.

A falta da qualidade provoca no cliente a insatisfação e o desejo em substituir o atual fornecedor, para ele, o fator qualidade é dado pela comparação entre a sua percepção quanto ao serviço prestado e a expectativa que ele tem do serviço, assim, a qualidade do serviço pode ser definida pelo o grau de satisfação do cliente (RIBEIRO, NETO e OLIVEIRA,2008).

A qualidade do sistema educacional é acompanhada pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) órgão do Ministério da Educação (MEC), secretaria responsável em garantir o cumprimento da legislação educacional e a qualidade dos cursos superiores do País. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e o Ministério da Educação (MEC) utilizam para medir a qualidade da educação o Índice Geral de Cursos (IGC), que é divulgado uma vez por ano, após a publicação dos resultados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), para definirem o conceito, usam como base uma média dos conceitos de curso de graduação da instituição, a partir do número de matrículas e notas de pós-graduação de cada instituição de ensino superior (BRASIL, 2016). Para atingir o alcance da qualidade no processo educacional, Guillon e Mirshawka (1995), destacam a necessidade de usar os 14 princípios de Deming, apresentados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – 14 Princípios de Deming

1º princípio	Estabeleça propósitos para a melhoria do produto e do serviço, com o objetivo de se tornar competitivo e gerar empregos.
2º princípio:	Adote a filosofia da nova era econômica estando atento aos desafios e ciente das responsabilidades em assumir a liderança no processo de transformação.
3º princípio	Não dependa da inspeção para atingir a qualidade. A qualidade no produto deve ser introduzida desde seu primeiro estágio, eliminando a inspeção em massa.
4º princípio	Utilize um único fornecedor, mantendo um relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.
5º princípio	Fique atento e invista na melhoria do sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade, essa ação reduz de forma sistemática os custos.
6º princípio	Realize sempre que necessário treinamento no local de trabalho;
7º princípio	Institua liderança. A chefia deve ajudar e acompanhar os processos das pessoas, máquinas e dispositivos de forma a executarem um melhor trabalho. A chefia administrativa e chefia dos trabalhadores também são acompanhados e verificados.
8º princípio	Elimine o medo, todos precisam trabalhar de modo eficaz para a empresa.
9º princípio	Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, essa ação a prever problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
10º princípio	Para mão-de-obra que exige zero de falhas, elimine lemas, exortações e metas estabeleça novos níveis de produtividade. O grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
11º princípio	Elimine umas ações e faça substituições: Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança, elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.
12º princípio	Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da

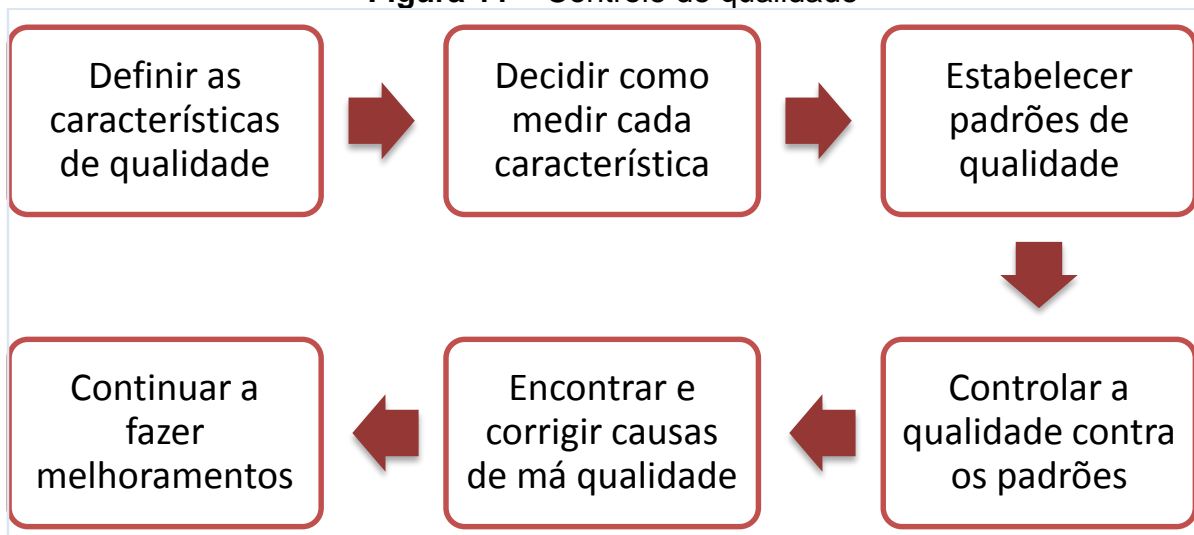
	administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.
13º princípio	Institua programas de educação e auto aprimoramento.
14º princípio	A transformação é da competência de todo mundo, engaje todos no processo de transformação.

Fonte: Adaptado: Deming, (1990); Guillon e Mirshawka (1995)

Os "14 princípios", definidos pela filosofia de Deming, podem ser aplicados em todas as organizações, o processo tem por objetivo a busca da "Qualidade", e em se tratando da educação, é aspecto decisivo e fundamental. As instituições educacionais que adotam um programa de qualidade em seu sistema, oferece profissionais mais capacitados, potencializando ao fortalecimento de uma cultura, por meio da participação, interação, trabalho em equipe, comportamentos essenciais do processo educacional (MENDONÇA; SELIG; SILVA, 2005).

É importante definir os processos de controle da qualidade de forma que eles possuam uma sequência contínua facilitando a identificar o erro e resolver o problema assim que identificado e possibilitando a organização vantagem competitiva conforme apresenta a Figura 11.

Figura 11 – Controle de qualidade



Fonte: Adaptado Slack, (1997)

A definição de cada etapa se torna primordial, para que as ações possam ser mensuradas e o controle passe a ter menos possibilidade de erro.

Segundo Gaio (2012), as Instituições de Ensino Superior (IES), precisam realizar esses processos com o objetivo de alcançar ou de manter a qualidade do serviço, no

entanto, também são avaliadas por diversos órgãos que são responsáveis de mensurar a qualidade das universidades no Brasil, como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES . (BRASIL, 2009). A qualidade percebida do serviço educacional prediz valor percebido e impacta na satisfação do aluno, sendo ambos preditores da lealdade do estudante (COBRA E REICHELDT, 2008).

Em se tratando da EaD devido à complexidade e à necessidade de uma abordagem sistêmica, os Referenciais de Qualidade para projetos de cursos na modalidade a distância devem compreender categorias que envolvam os aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura, e para dar conta destas dimensões, devem esta integralmente e expressos no Projeto Político Pedagógico do curso na modalidade a distância os tópicos principais (SEED/MEC 2007, p. 7).

- I. Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem;
- II. Sistemas de comunicação;
- III. Material didático;
- IV. Avaliação;
- V. Equipe Multidisciplinar;
- VI. Infraestrutura de apoio;
- VII. Gestão acadêmico-administrativa;
- VIII. Sustentabilidade financeira.

A preocupação com a qualidade das IES sempre surge em um momento de desajuste entre Estado, Universidade e Sociedade e ocorrem devido a globalização, a expansão ao surgimento de novas tecnologias e a diversificação do sistema de ensino superior. Essas mudanças em nível social estão demandando novas exigências das universidades. Neste contexto, surgem diferentes modelos de universidades, pressões de diferentes tipos para que se auto avaliem ou sejam avaliadas. Dessa forma, a qualidade da educação e a avaliação assumem um papel fundamental (RODRIGUES; RIBEIRO; SILVA, 2006).

No entanto, essa melhoria depende de uma eficiência interna e da flexibilidade para mudanças incluindo o sistema de gestão da qualidade que por ser composto por um conjunto de atividades coordenadas, tem a função de controlar a organização usando como base as políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos determinados pelo seu planejamento estratégico (RIBEIRO et al 2008).

Diante desse panorama, tem surgido novos modos de regulação e de modelação das IES, a busca da produtividade e da inovação e com o atendimento das demandas econômicas e sociais e a avaliação centrada nos resultados, busca-se a autonomia com flexibilidade e adaptabilidade, bem como na adoção de modelos de governança espelhados nas entidades privadas (TEIXEIRA, 2009).

Para que a qualidade ocorra, é necessário que todo o processo seja gerenciado por profissionais capacitados para o trabalho, nesse contexto, as competências organizacionais são imprescindíveis dentro de uma organização.

2.5 GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

Para Dobes (2002, p. 18), “a nova ordem socioeconômica mundial que se está instituindo na passagem do século XX para XXI, sustenta-se no desenvolvimento da educação, da ciência e da tecnologia” a capacidade de adaptação e de mudança é uma das principais causas da sobrevivência das instituições universitárias, em busca de minimizar as diferenças sociais, e para atingir a qualidade na educação, não se pode mais limitar a transmissão do conhecimento às quatro dentro das salas de aula.

2.5.1 O Contexto da Educação Superior no Brasil – Um Breve Histórico

A educação superior é compreendida como um bem público e no Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 205, define a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família. Este preceito constitui-se como base de sustentação para definição de políticas públicas da educação do país (FALLER; RODRIGUES, 2010).

Os primeiros cursos de nível superior foram datados em 1808, nascendo o ensino superior no Brasil de natureza profissionalizante, após a proclamação da independência. No século XIX, o país assiste ao aumento das escolas superiores, distribuídas em forma de grupos regionalmente isolados, em 1912 no Estado do Paraná surge a primeira universidade do país, e em 1920 é criada a tão sonhada Universidade do Rio de Janeiro (SOUZA, 1997, UNESCO, 2009; RIBEIRO, *et al*, 2008).

A chamada “explosão do ensino superior” ocorreu no Brasil nos anos 70, o número de matrículas subiu de 300.000 para mais de um milhão e as principais causas

foram a alta concentração urbana da população e a exigência de melhor formação para a mão-de-obra industrial e de serviços, proveniente do aumento das indústrias no país (SOUZA,1997).

Preocupadas em atender as demandas do mercado, as Instituições de Ensino Superior (IES), passaram a repensar no papel social, oferecendo uma pedagogia que possibilitasse à educação, assumindo a dimensão de cidadania, ampliando os espaços de participação social, produtiva e política dos educandos. De acordo com a literatura, a institucionalização do Ensino Superior tem sido marcada por embates sobre sua dimensão, o que acarretou a implementação tardia da organização acadêmica com a criação de universidades e instituições isoladas de ensino superior (MEC, 2012).

Os conhecimentos por serem a mais importante ferramenta do desenvolvimento econômico das nações e a educação, por ser uma área de grande complexidade, deve dar conta dos mais graves problemas, especialmente num país como o Brasil, que vem carregando as heranças de um passado irresoluto, e sem conseguir construir as bases sólida para o futuro, pois no contexto nacional, as IES sempre tiveram inclinação ao poder, à centralização, à burocratização (DIAS; SOBRINHO,2000).

O Conselho Federal da Educação no período de 1983 a 1989 autorizou e reconheceu mais de 24 universidades particulares e essa demanda fez com que os institutos isolados de ensino superior, conhecidos hoje como Instituições de Ensino Superior (IES) passassem a prevalecer no setor da iniciativa privada (SOUZA,1997).

As Instituições de Ensino Superior (IES) são classificadas pela Lei 9.394, nos artigos 16 e 20 e posteriormente, por alguns decretos que complementam. Em seus artigos 16 e 20, verifica-se o texto na citada Lei (MEC 2012; TRIGUEIRO, 2000).

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

I - as instituições de ensino mantidas pela União;

II - as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada;

III - os órgãos federais de educação.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - Filantrópicas, na forma da lei.

Temos vivenciado uma grande transição no ensino superior, principalmente nas instituições particulares, o que aponta para maiores mudanças na estrutura e funcionamento das instituições. Já são evidentes os sinais de grandes alterações na educação superior do país, e essas mudanças poderão apontar para uma modificação na relação público-privado, na "divisão de trabalho" e na definição de novas especializações entre as instituições ligadas à educação superior no Brasil. Nesse contexto, a educação pode e deve ser a alternativa para resgatar a formação humana, contribuindo para um desenvolvimento social mais justo e menos excludente, influenciando no redirecionamento das políticas sociais (SANCHES, 2009; TRIGUEIRO, 2000).

No ano de 2011, participaram do Censo 2.365 Instituições de Ensino Superior (IES). Para demonstrar os percentuais foram calculados pela regra de três simples e direta, onde desse conjunto, 84,7% são faculdades, 8,0% são universidades, 5,6% são centros universitários e 1,7% representam a soma de institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFs) e de centros federais de educação tecnológica (Cefets) (MEC/Inep). Conforme a Tabela 1 apresenta.

Tabela 1 – Número e Percentual de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica – Brasil – 2011

Total Geral		Organização Acadêmica							
Total	%	Universidades	%	Centros Universitários	%	Faculdades	%	IFs e Cefets	%
2.365	100,0	190	8,0	131	5,6	2.004	84,7	40	1,7

Fonte: MEC/Inep

Em relação à categoria administrativa, 88,0% das IES que participaram do Censo 2011 são privadas e 12,0%, públicas, sendo 4,7% estaduais, 4,3% federais e 3,0% municipais (MEC/Inep).

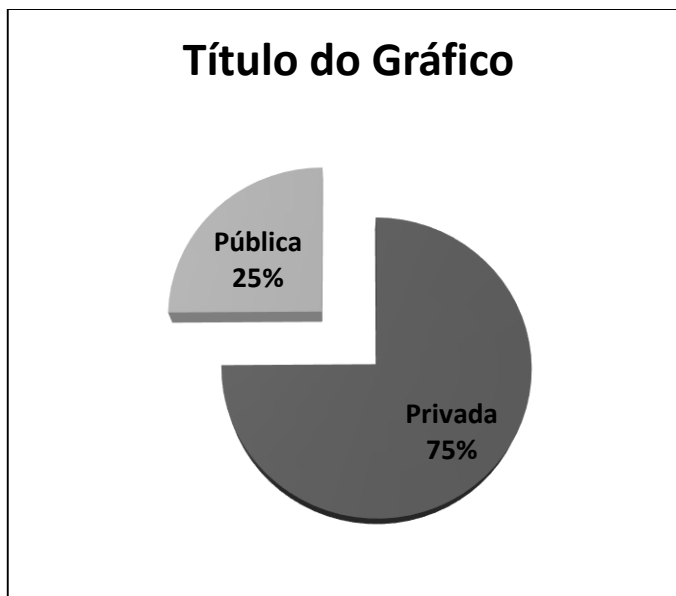
O Censo do Ensino superior em 2013, registrou mais 7,3 milhões de estudantes e 2,4 mil instituições que ofereceram mais de 32 mil cursos de graduação. Em 2013, houve aumento de 3,8% em relação a 2012 na quantidade de estudantes inscritos no ensino superior, sendo 1,9% na rede pública e 4,5% na rede privada (CENSO, 2013).

O Brasil registrou 7.305.977 milhões de estudantes matriculados em instituições de ensino superior. Somando-se os estudantes de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), são 7.526.681 matriculados. É o que mostra o Censo da Educação Superior 2013, divulgado pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Os dados confirmam a tendência de crescimento no número de estudantes, instituições e docentes nesta etapa de ensino. Em 2013, houve aumento de 3,8% em relação a 2012 na quantidade de estudantes inscritos no ensino superior, sendo 1,9% na rede pública e 4,5% na rede privada. (CENSO, 2013).

Com essa nova realidade, as instituições foram obrigadas a se adaptarem, modificando seus paradigmas e passaram a oferecer respostas cada vez mais rápidas e eficazes, mas para isso, tiveram que identificar e atender as expectativas de seus clientes buscando as melhores posições competitivas, dos padrões de qualidade” (COLOMBO, 2004).

Em 2014, a matrícula na educação superior (graduação e sequencial) superou 7,8 milhões de alunos. GRAF.1. Número de matrículas na educação superior (Graduação e Sequencial) - Brasil – 2003-2014 (Censo de 2010).

O Gráfico 1 apresenta o percentual de matrículas das Instituições de Ensino superior públicas e privadas.

Gráfico 1 – Percentual de Matrícula – 2014

Fonte: Autora, 2017

As IES privadas têm uma participação de 74,9% (5.867.011) no total de matrículas de graduação. A rede pública, portanto, participa com 25,1% (1.961.002). O crescimento do número de matrículas foi 7,1% de 2013 para 2014, sendo 1,5% na rede pública e 9,2% na rede privada. As matrículas de graduação da rede privada alcançaram, em 2014, a maior participação percentual dos últimos anos, 74,9% do total. (Censo 2010).

Conforme o Censo de Educação Superior 2014 realizado pelo INEP (2016), órgão do MEC, existem cerca de 2.368 IES no Brasil, nas quais 88% são privadas (SCHMITZ *et al*).

É nesse cenário que se localiza o panorama atual do ensino superior no País, com o surgimento de novos atores e a proliferação de instituições compondo quadro bastante heterogêneo no Brasil. Tudo sinaliza para uma situação de muitos obstáculos, principalmente para as universidades públicas brasileiras, e isso ocorre devido as suas particularidades em relação a estrutura burocrática e administrativa, que são sempre desafiadas, seja pelas medidas do Governo Federal ou relacionadas ao tema da avaliação exigindo que as instituições busquem a melhoria e a qualidade (TRIGUEIRO, 2000).

2.6 MODALIDADES DE ENSINO

Com a regulamentação da nova Lei de Diretrizes e Bases – LDB 9394/96, de 20 de dezembro de 1996, houve a intensificação e a ampliação de cursos a distância em nível de graduação. Diante dessa viabilidade, a democratização do ensino, favoreceu aqueles que não tinham a possibilidade ou que não podiam estar no mesmo espaço e tempo com seus professores e colegas de turma. Além de alcançar uma dimensão social e geográfica que promove o processo de inclusão educacional (SOUSA; SILVA, 2011).

A Educação Superior, de acordo com o artigo 43 da Lei nº 9.394/96, tem como finalidades:

- I. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;*
- II. Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;*
- III. Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;*
- IV. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;*
- V. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;*
- VI. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;*
- VII. Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. Para cumprir essas finalidades, a educação superior (LDB, artigo 44) abrangerá os seguintes cursos (níveis) e programas.*

A Lei de Diretrizes e Bases, no Capítulo IV – Da Educação Superior, artigo 45, define que “a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”, entretanto, só faz referência explícita aos entes “universidades” e “instituições não-universitárias” (artigos 48, 51, 52, 53 e 54). O Decreto nº 2.306/97, que regulamenta a LDB, define, para o sistema federal de ensino, a seguinte organização acadêmica das instituições de ensino superior (ALVES, 2011).

Universidades – São instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior e caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, são mantidas pelo poder público gozarão de estatuto jurídico especial.

Centros Universitários – São instituições pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas de conhecimento, que devem oferecer ensino de excelência, oportunidade de qualificação do corpo docente e condições de trabalho acadêmico.

As modalidades da educação são constituídas por uma estrutura horizontal ou transversal. Na horizontal, possibilitam que a educação de um mesmo nível seja ministrada de modos diferentes e na transversal, quando esses diferentes modos podem permear toda a estrutura vertical. O ensino superior no Brasil é oferecido por universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica. O cidadão pode optar por três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. A educação no ensino superior possui dois tipos de modalidades (CAVALCANTE, 2000).

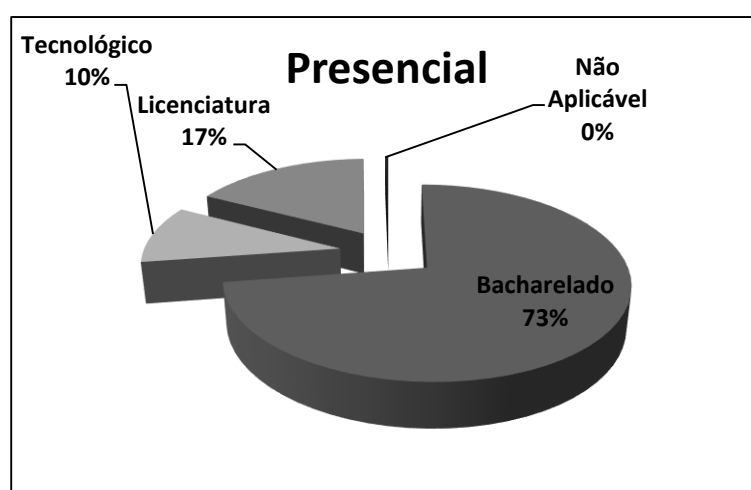
De acordo com a Lei das Diretrizes Básicas da Educação (LDB), existem hoje três modalidades de ensino no Brasil: presencial, semipresencial e ensino a distância. Para Marchetiet *et al.* (2005), o objetivo principal de qualquer uma das modalidades deve ser a efetivação da aprendizagem do educando e a sua formação como um todo, ou seja, o desenvolvimento pleno das suas competências cognitivas, sociais e afetivas (FALLER; RODRIGUES, 2010).

2.6.1 Ensino Presencial versus Ensino a distância

As principais diferenças entre o ensino presencial e o ensino a distância concentram-se em dois grandes eixos: tecnológico e metodológico. Considerando as mudanças pedagógicas que as instituições de ensino estão vivendo, todas estão tendo oportunidade de renovação, adaptando os dados à realidade do aluno e oferecendo tecnologias a serem aplicadas no processo educacional (MAIA; MEIRELLES, 2003).

- **No ensino presencial**, modalidade que exige a presença física do aluno, um percentual mínimo que tende aos 75% de frequência às atividades didáticas (sala de aula, experimentos, estágios, etc.) e presença obrigatória nas avaliações, essa modalidade tem sido a mais comum no ensino regular brasileiro. Segundo o artigo 47, § 3º, da LDB, a frequência de alunos e professores na educação superior é obrigatória de acordo com a legislação em vigor ou normas das instituições. O convívio e a troca de experiências foi realizada por meio de diálogo que auxiliam no processo de ensino, fornecendo a bagagem necessária para os desafios que serão enfrentados após a conclusão do curso (CAVALCANTE, 2000; GOMES, 2010). Conforme o GRAF. 2.

Gráfico 2 – Evolução do Número de Matrículas por Modalidade de Ensino presencial



Fonte:

IBGE/Censo 2010

O Gráfico 2 apresenta a evolução do número de matrículas na modalidade presencial, o maior índice de matrícula se encontra no Bacharelado com 72,6% e na

modalidade a distância o maior índice de matrícula se encontra na Licenciatura com 45, 8%. Os cursos presenciais atingem os totais de 3.958.544 matrículas de bacharelado, 928.748 de licenciatura e 545.844 matrículas de grau tecnológico (CENSO 2010).

O surgimento de um mercado exigiu que as universidades transpusessem as fronteiras da educação tradicional, diante disso se viram obrigadas a lançar-se ao desafio de promover uma educação diferenciada e encorajada pelas grandes possibilidades advindas das novas tecnologias da informação, aos poucos a EaD passou a ser introduzida em todos os processos produtivos, como uma opção de educação e como um meio de democratizar o acesso ao conhecimento. Esse processo proporcionou oportunidades de aprendizagem e de trabalho ao longo da vida dos cidadãos e instituições.

O EaD por ser um sistema tecnológico de comunicação massiva e bidirecional, substitui a interação pessoal em aula entre professor e aluno, funciona através da ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de uma organização tutorial, que propiciam a aprendizagem autônoma dos estudantes (MOORE; KEARSLEY 1996).

Em síntese, toda aprendizagem provoca modificações e essas mudanças exigidas pelo novo formato de ensino levam as instituições de ensino a repensarem a formação de seus cursos. No Brasil, o ambiente educacional tem encontrado dificuldades para responder adequadamente a demanda crescente, se tornando difícil o setor educacional capacitar professores e atender alunos na quantidade solicitada pelo mercado. As organizações necessitam de recursos humanos com maiores conhecimentos e habilidades para atuar dentro dos novos processos organizacionais e para compreender e operar tecnologias com alta agregação de informática.

Nesse contexto, entra em campo o ambiente de modernização tecnológica, o papel da tecnologia nesse processo de mudança é um recurso inteligente do computador na educação, a mesma sugere mudanças na abordagem pedagógica, encaminhando os sujeitos para atividades mais criativas, críticas e de construção conjunta (FARIA, 2004; ALONSO, 1996 DUARTE, 2011).

- **Ensino a distância**, o aluno tem a possibilidade de definir o horário do seu estudo, conciliando com sua condição de trabalho ou financeira, sem o contato direto com outras pessoas diariamente. Em EaD, a tecnologia surge como ferramenta

catalisadora de uma mudança de paradigma educacional, promovendo a aprendizagem ao invés do ensino; colocando o controle do processo nas mãos do aprendiz e auxiliando o professor a entender que educação não é apenas a transferência de conhecimento, mas um processo de construção do mesmo pelo aluno, como produto do seu próprio engajamento intelectual (NEITZEL, 2001).

Nos últimos anos vários estudos têm comparado a educação presencial com a educação a distância. No Quadro 4 apresenta-se uma comparação com as principais diferenças sugeridas pelos autores entre essas modalidades.

Quadro 4 – Comparação ensino presencial e ensino a distância

Presencial	EaD
Estudantes homogêneos em idade, em qualificação e em nível escolar.	Estudantes heterogêneos em idade, qualificação e nível de escolaridade diferenciadas.
Aprendizagem do aluno depende do professor e de uma estrutura curricular.	Aprendizagem independente, menor interação social.
Somente um tipo de docente, basicamente um educador.	Vários tipos de docentes e estes são produtores de material.
Uso limitado de meios e a comunicação é direta.	Comunicação: realizada por multimídia, e diferenciada em espaço e tempo.
Nível universitário se torna menos democrático, mais elitista e seletivo.	Tendência democrática, possibilitando maior acesso de estudantes por curso
Há alunos que não se adaptam à distância, precisam do contato humano	Mantém o aluno focado, sem dispersar
Dúvidas são esclarecidas pelo professor mais rapidamente	Permite estudar com flexibilidade de agenda
	Notas melhores no ENADE
	Alunos desenvolvem iniciativa e a proatividade, despertam para a liderança
	Avaliações mais imediatas, com acompanhamento mais próximo

Fonte: adaptado de Aretio (1996, p. 58 apud Oliveira *et al.*, 2004, Vilas Boas e Bombassaro, 2004, p. 16; Censo 2012)

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (Semesp, 2015), e conforme o quadro acima, fica visível que embora as duas modalidades sejam favoráveis para o processo de ensino aprendizagem, destacam-se inúmeras vantagens na modalidade da EAD.

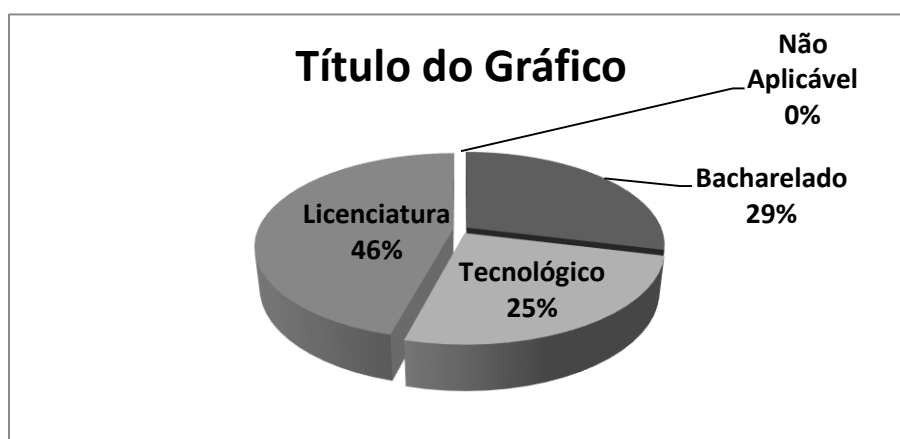
2.7 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Educação a distância, de acordo com o Art. 80 da Lei nº 9.349/96 e com o Decreto nº 2.494, de 10/2/98, é a forma de ensino desenvolvida e organizada por educadores que possibilita a autoaprendizagem do aluno, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação. Podem conferir certificado ou diploma de conclusão do ensino fundamental para jovens e adultos do ensino médio, da educação profissional e de graduação, depois de submetidos a processos avaliativos que são coroados por avaliações presenciais (CAVALCANTE, 2000).

Não há um modelo único de educação a distância, os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos. A natureza do curso e as reais condições do cotidiano e necessidades dos estudantes são os elementos que irão definir a melhor tecnologia e metodologia a ser utilizada, bem como a definição dos momentos presenciais necessários e obrigatórios previstos em lei, estágios supervisionados, práticas em laboratórios de ensino, trabalhos de conclusão de curso, quando for o caso, tutorias presenciais nos polos descentralizados de apoio presencial

Na modalidade da EaD, em 2010 as matrículas alcançaram 426.241 no curso de licenciaturas, 268.173 bacharelados e 235.765 matrículas em cursos tecnológicos. Os percentuais representativos desses dados são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Evolução do Número de Matrículas na Modalidade de Ensino a Distância



Fonte: CENSO 2010

O número de alunos na modalidade a distância continua crescendo, atingindo 1,34 milhão em 2014, o que já representa uma participação de 17,1% do total de matrículas da educação superior.

O número de matrículas em cursos de graduação presenciais cresceu 5,4% entre 2013 e 2014; na modalidade a distância, o aumento foi de 16,3% e as matrículas de cursos a distância tiveram o maior crescimento percentual registrado nas Universidades (17,8%).

Enquanto na modalidade presencial as IES privadas possuem 71,9% do total de matrículas na graduação em 2014, na modalidade a distância, esta participação é ainda maior, 89,6%. Comparado com 2013, o número de ingressos nos cursos a distância cresceu 41,2%, já nos cursos presenciais o aumento foi de 7,0%, o que é uma evidência de que os cursos a distância estão em clara expansão.

O número de alunos na modalidade a distância continua crescendo, atingindo 1,34 milhão em 2014, o que já representa uma participação de 17,1% do total de matrículas da educação superior. As matrículas dos cursos a distância são predominantes da rede privada e dos cursos de licenciatura. Os cursos de bacharelado mantêm sua predominância na educação superior brasileira, apresentando o maior crescimento no número de matrículas entre 2013 e 2014 - 8,1%. Os cursos de licenciatura tiveram um crescimento de 6,7% e os cursos tecnológicos de 3,4%, no mesmo período. (CENSO 2014).

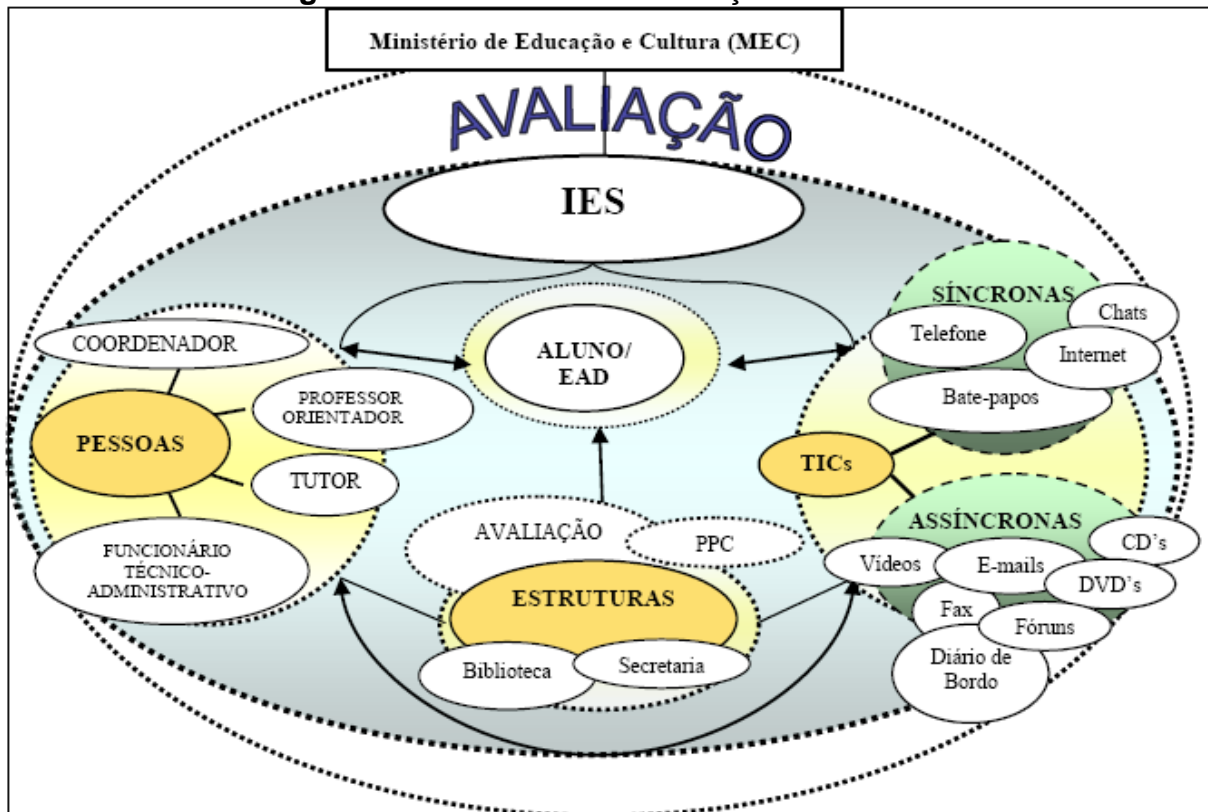
Para subsidiar as ações da EaD é necessário elaborar políticas institucionais que concretizem um “Sistema de Gestão em EaD” envolvendo planejamento e coordenação composta por pessoas que se identificam com esta modalidade de ensino, equipe técnica multidisciplinar, equipe de tutoria, logística, avaliação e infraestrutura (ROPOLI, 2006).

2.7.1 Estrutura de Suporte ao Ambiente EaD

Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) estão sendo cada vez mais utilizados no âmbito acadêmico e corporativo como uma opção tecnológica para atender uma demanda educacional. A partir disso, verifica-se a importância de um entendimento mais crítico sobre o conceito que orienta o desenvolvimento ou o uso

desses ambientes, assim como o tipo de estrutura humana e tecnológica que oferece suporte ao processo ensino- aprendizagem (PEREIRA, 2007, p.4). A Figura 12 ilustra a dinâmica de funcionamento do sistema.

Figura 12 – Ambiente da Educação a Distância



Fonte: Faller; Rodrigues (2010)

Na concepção de Moore e Kearsley (2008, p. 16), “em toda educação deve existir comunicação entre a organização de ensino e o aluno”. O ambiente EaD integra dimensões que interagem entre si no processo de ensino, utilizando-se: (1) das *Tecnologias* (TIC's), como *chats*, fóruns, e-mails, etc.; (2) da *Estrutura* dos polos (bibliotecas, laboratórios, etc.), assim como do Projeto Pedagógico do Curso (PPC); e (3) das *Pessoas* (professores, coordenadores, tutores e funcionários). Em se tratando da Avaliação, a mesma acontece em dois momentos distintos: (1) vinculada à estrutura de apoio do polo, processual ou formativa e/ou final ou somativa; (2) acontece envolvendo as três dimensões Pessoas, Estruturas e Dimensão Tecnológica de Informação e Comunicação.

Os autores destacam que no ambiente do EaD, as 3 dimensões precisam estar bem definidas:

(1) Dimensão Pessoas: são todos os recursos humanos necessários ao funcionamento da estrutura que envolve a EAD: os professores, tutores, coordenadores de cursos e de polos, tutores secretários e corpo técnico-administrativo.

(2) Dimensão Estrutura: Abrange a infraestrutura mínima a ser disponibilizada na sede e nos polos do ensino a distância, tais como: laboratórios de informática, aparelhos, salas de aula e bibliotecas, além das práticas pedagógicas adotadas pelo curso, envolve também, o aspecto da avaliação de aprendizagem gerenciada pelos polos e elaborada a partir de critérios estabelecidos pelos professores das disciplinas, auxiliados pelos tutores.

(3) Dimensão Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC's: As TIC's utilizadas em EaD envolvem *internet*, telefone, fax, tele e videoconferências, CD's, DVD's, vídeos, rádio, *chats*, e-mails, fóruns, etc., utilizando aplicativos como textos, apostilas, livros, vídeos, som e imagem. Como equipamentos utilizados, podem-se destacar computadores, impressoras, *scanners*, aparelho de CD/DVD, *webcam*, microfones, TVs, câmeras, filmadoras, redes, projetores, "softwares para o ambiente de aprendizagem, ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, softwares de gerenciamento administrativo e pedagógico" (ZANETTE et al., 2007, p. 12; RIAÑO; SIEBERT, 2004; MAIA; MEIRELLES, 2003).

O processo de aprendizagem da modalidade, depende de ações realizadas na sequência correta, fazendo uso de um planejamento coerente e que possibilita o processo de aprendizagem conforme a Figura 13.

Figura 13 – Mapeamento do Processo de Ensino Aprendizagem.



Fonte: Bryant, Stephanie M. et al, (2005)

É importante que a instituição tenha como base central a organização dos processos, o planejamento de suporte conta com o domínio do professor que utiliza as ferramentas pedagógicas transformando em compartilhamento do aprendizado; os instrutores passam a ser facilitadores no acompanhamento do processo para que os modelos de EaD sejam elaborados de forma que sejam "*sistemas aprendentes*" o que requer qualidade e consciência do docente e não se transformem em "*sistemas ensinantes*", mas para que isso ocorra, o professor deve assumir o papel de "agente organizador, dinamizador e orientador da construção do conhecimento", auxiliando o aluno a apropriação do conhecimento (ALVES; NOVA, 2002, BELLONI ,2002, MAIA E MEIRELLES,2003).

A literatura aponta que a modalidade da EaD, no decorrer da história aos pouco tem sido reconhecida. Essa modalidade de educação no início encontrou muita resistência, ocorreram divergências quanto ao uso da modalidade, no entanto, ela tem se transformado em um ótimo instrumento de educação que passou a atender diferentes setores e interesses. Santos (2012) destaca que é necessário que seja lembrado a sua trajetória.

2.7.2 Contexto do EaD no Exterior – Um Breve Histórico

Para que se compreenda a dinâmica do EaD, é necessário discorrer como esta modalidade educacional se deu em alguns países. É notório que o desenvolvimento tem sido marcado por transformações. Conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Surgimento do EaD no Exterior

Ano	País	Descrição
1728 -	Boston	Curso oferecido pela Gazeta com material para ensino e tutoria por correspondência.
1829 -	Suécia	Inaugurado o Instituto Líber Hermondes, mais de 150.000 pessoas realizarem cursos através da Educação a Distância
1840-	Reino Unido	Inaugurada a primeira escola por correspondência na Europa Faculdade Sir Isaac Pitman
1856 -	Berlim	Sociedade de Línguas Modernas ensino Francês por correspondência;
1892	Estados Unidos da América (Chicago)	1892 – Criada pelo Departamento de Extensão da Universidade de Chicago, a Divisão de Ensino por Correspondência para preparação de docentes
1922 ;	União Soviética	Inicia-se cursos por correspondência

1935	Japão	<i>Japanese National Public Broadcasting Service</i> inicia programas escolares pelo rádio, como complemento e enriquecimento da escola oficial
1947-	França	Faculdade de Letras e Ciências Humanas de Paris, inicia a transmissão das aulas com diversas matérias literárias por meio da Rádio Sorbonne
1948 -	Noruega	Criada a primeira legislação para escolas por correspondência
1951	África	Universidade de Sudáfrica, atualmente a única universidade a distância da África a desenvolver exclusivamente cursos na modalidade de EaD
1956	Estados Unidos (Chicago)	TV College inicia a transmissão de programas educativos pela televisão, influenciando outras universidades do país a criarem unidades de ensino a distância, utilizando como recurso a televisão
1960	Argentina	Ministério da Cultura e Educação, inicia a Tele Escola Primária que integrava os materiais impressos à televisão e à tutoria
1968	Pacífico Sul	Criada uma Universidade regional que pertence a 12 países-ilhas da Oceania
1969	Reino Unido	É criada a Fundação da Universidade Aberta
1971	Britânica	Fundada a Universidade Aberta
1972	Espanha	Fundada a Universidade Nacional de Educação a Distância
1977	Venezuela	Criada a Fundação da Universidade Nacional Aberta
1978	Costa Rica	Fundada a Universidade Estadual a Distância
1984	Holanda	Implantada a Universidade Aberta
1985	Europa	Criada a Fundação da Associação Europeia das Escolas por Correspondência
1985	Índia (Gandhi)	Implantação da Universidade Nacional Aberta Indira
1987	Europa	Divulgada a resolução do Parlamento Europeu sobre Universidades Abertas na Comunidade Europeia
		Criada a Fundação da Associação Europeia de Universidades de Ensino a Distância
1988	Portugal	Criada a Fundação da Universidade Aberta
1990	Europa	Implantada a rede Europeia de Educação a Distância, baseada na declaração de Budapeste e o relatório da Comissão sobre educação aberta e a distância na Comunidade Europeia

Fonte: Adaptado: Vasconcelos, (2010), Golvêa e Oliveira (2006)

Apesar das divergências dos autores em relação a primeira experiência a distância, é importante deixar claro que se tratam de marcos iniciais para a expansão desta modalidade de ensino. O fato da EaD ter proliferado mais em outros países, se comparado ao Brasil deve-se ao fato de outras nações permitirem maiores possibilidades de inovação, assim como possuíam mais acesso às tecnologias, permitindo dessa forma o desenvolvimento mais acelerado de cursos e das estratégias de ensino (FARIA; SALVADORI; LITTO, 2002).

Nos últimos 50 anos, as mudanças no ensino superior têm sido muito expressivas principalmente nos países de primeiro mundo. Especial nos Estados Unidos, a transformação do ensino superior de massa foi fortemente concentrada nas

instituições privadas. A criação de universidades virtuais, de consórcios, tanto no EaD quanto no ensino presencial, a oferta de serviços ligados a consultorias, e de desenvolvimento de pesquisas, tem sido uma tendência que começa a tomar vulto internacionalmente. O EaD, pode ser ofertado por meio de mais uma linha de serviços entre as instituições que dispõe de campus instalado e que são ofertados presencialmente e à distância ou mesmo no formato mix que combina as duas modalidades, ou por meio de instituições totalmente virtuais.

Algumas instituições não possuem campus ou unidades “reais”, e oferecem todo o seu atendimento e o processo de ensino-aprendizagem a distância, sendo uma forma de atuação que utiliza intensivamente os recursos das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) e pode ser apresentada em diversas combinações (Claudio Porto & Karla Régner,2003).

O relatório publicado em 2011 na França, pelo CNED – *Centre National d'Enseignement à Distance*, um estabelecimento público do Ministério da Educação Nacional Francesa, indicou que 2,5 milhões de pessoas participaram de uma formação a distância na Europa, sendo mais de 1 milhão na França (Barros, 2014).

2.7.3. Algumas características da EaD na França

Thibault, (2007) dá ênfase a quatro pontos de ruptura da modalidade da EaD na França. São eles:

- O primeiro, a criação da Radio-Sorbonne em 1947 e em 1963 os centros de tele ensino universitário;
- O segundo, corresponde a uma campanha da imprensa orquestrada pelo jornal *Le Monde* no início dos anos 1970, contra o ensino por correspondência;
- O terceiro é caracterizado nos anos 1991 e 1992, por duas decisões sucessivas do governo francês que renuncia o projeto da universidade a distância, e a França é apresentada como “desconectada”.
- O quarto, em 2000, vários jornais destacam a explosão da EaD em nível internacional e, a partir de 2002 anunciam o declínio para o ensino a distância decorrente dos benefícios evidenciados. Após esses períodos, o ensino a distância deixa de ser apresentado como uma forma secundária, e as universidades tradicionais passam a ver a modalidade como uma forma contemporânea das universidades.

Barros, (2014) destaca como órgãos públicos de ensino a distância:

- Centre National d'Enseignement à Distance – (Centre Nacional de ensino à distância) – CNED: é um estabelecimento público do Ministério da Educação Nacional Francesa, que oferece cursos de formação a distância. Criado em 1939 na cidade de Paris, foi o primeiro operador de formação a distância na Europa e no mundo franco fônico. É gerenciado pelo Ministério da Educação Francês, no entanto, não é habilitado a fornecer diplomas, só as universidades parceiras têm essa habilitação. Os diplomas preparados são vastos e no nível universitário vão da Graduação à Pós-graduação.

Segundo relatório de atividades 2009 publicado pelo CNED (CNED, 2011), de 1 milhão de alunos inscritos em um programa de formação a distância na França, 220 mil são alunos do CNED. Alguns números destacam a importância dos programas oferecidos pelo CNED, 300 diferentes opções de formação a distância, 1 milhão de contatos com o centro de relacionamentos com o cliente, mais de 6 milhões de visitantes na sua página na internet. Além de que emprega 6 mil pessoas, das quais 4,8 mil são professores. Possui atualmente institutos em oito cidades da França, complementado por mais seis regiões em territórios do ultramar (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Nouvelle - Calédonie, Polynésie Française e La Réunion).

- Conservatoire National des Arts et Métiers – CNAM - É um estabelecimento público de ensino superior e de pesquisa, subordinado ao Ministério da Educação Nacional Francesa. Possui centros regionais de ensino em todas as regiões da França, além de seis regiões em territórios do ultramar. Sendo a terceira maior instituição pública da França. O CNAM oferece a modalidade de EaD desde 1949. A partir de 1987, o CNAM – Pays de la Loire criou o Centre de Télé-Enseignement et d'Innovations Pédagogiques.

- Fédération Interuniversitaire de l'Enseignement à Distance – FIED - FIED: Criada em 1987 por iniciativa do Ministério da Educação Nacional da França, a FIED é uma associação sem fins lucrativos que coordena uma rede de centros universitários franceses que desenvolveram o ensino a distância por meio de serviços específicos, como os Centres de Télé-Enseignement Universitaires (Centros de Tele-Ensino

Universitários) e os Services d'Enseignement à Distance (Serviços de Ensino à Distância). Oferece mais de 400 tipos de formação por meio de 35 universidades distribuídas no território francês (FIED, 2012).

Como características do CNED e da FIED, os órgãos utilizam mecanismos de comunicação assíncronos, e o do CNAM, faz uso dos dispositivos de comunicação síncrona.

Segundo Barros (2015) alguns órgãos públicos e privados de acompanhamento da EaD na França como:

* EIFEL - associação criada em 2000, por consultores franceses, sem fins lucrativos, dedicada a questões de desenvolvimento de competências vinculadas ao emprego das tecnologias de informação e comunicação;

* FFFOD - *Forum Français pour la Formation Ouverte et à Distance* – clube destinado a auxiliar os atores da formação aberta e a distância e da multimídia educativa;

* FING - *Fondation Internet Nouvelle Génération* – associação criada em 2000, tendo como objetivos reparar, estimular e valorizar a inovação nos serviços e emprego das tecnologias de informação e comunicação.

- CTEIP (Centro de Tele-Educação e Inovação Pedagógica), o que proporcionou às pessoas residentes em regiões distantes dos grandes centros urbanos, o acesso à formação profissional. Por meio do programa denominado *Formation Ouverte et à Distance* – FOAD (Formação Aberta e a Distância) suportado pela plataforma e-learning denominada Plei@d, oferece duas opções de ensino a distância. Uma formação, dita FOAD nacional, totalmente via internet, e outra formação híbrida, dita FOAD regional, que alterna momentos presenciais e a distância. Em 2008, o CNAM contava com 13.000 alunos no programa FOAD (CNAM, 2012).

2.7.4 EaD na América do Norte

A modalidade da EaD já existe há mais de um século e encontra-se firmemente arraigada nos sistemas de educação tanto dos Estados Unidos quanto do Canadá. Um dos fatores que possibilitaram a disseminação nessa região tem sido a

capacidade de uso de quase toda tecnologia concebível em sua rica variedade de programas (UNESCO, 1997).

Um outro fator ligado ao fato de os norte-americanos possuírem uma experiência mais extensiva do que a maioria dos países localizados em outras partes do mundo é a questão do acesso às tecnologias da informação e comunicação por parte da população. Nessa região quase 70% da população possui acesso à Internet, segundo as estatísticas de acesso à Internet da população. Com exceção da Oceania que têm aproximadamente 54% da população com acesso à internet, nos demais continentes, essa porcentagem não chega aos 40% (EXITO EXPORTADOR, 2007).

2.7.5 EaD na América Latina

As primeiras experiências da educação superior na modalidade da EaD na América Latina iniciaram na década de 70 e em países como México e Colômbia em 1972 e Argentina em 1975 (ARETIO, 2002). De acordo com Cavalcanti, (2007, p.10) em países principalmente da América Latina, a EaD mediada pelas novas tecnologias ainda não está disponível para as massas, a sua implantação esbarra em políticas educacionais burocratizadas, com necessidade de investimentos pesados por parte das instituições e governo e, principalmente, na resistência cultural por parte de alunos e meio acadêmico (CAVALCANTI, 2007, p. 10).

2.7.6 EaD na Ásia

A EaD na Ásia, vem ocorrendo uma evolução em termos de mediação no processo de ensino-aprendizagem. Atualmente o continente asiático já conta com instituições com características de terceira e quarta gerações, conforme a classificação de Aretio (2002) (UNESCO,1997, p. 44). Duas dessas instituições são apresentadas a seguir.

* A INDIRA GANDHI NATIONAL OPEN UNIVERSITY - IGNOU Fundada em 1985, a Indira Gandhi National Open University - IGNOU, da Índia, iniciou suas atividades com características da segunda e terceira gerações de EaD, Atualmente serve às aspirações educacionais de aproximadamente um milhão e meio de

estudantes na Índia e atua em 35 países no exterior por meio de 11 escolas de estudos e uma rede de 58 centros regionais que oferecem 125 programas de estudo em diferentes áreas e níveis que vão da graduação ao doutorado. Fornece um sistema de aprendizagem multimídia que compreende materiais impressos, áudio, vídeo, rádio, televisão, teleconferência, aconselhamento via rádio interativo e aconselhamento face-a-face via internet (IGNOU, 2007).

*A KOREA NATIONAL OPEN UNIVERSITY - KNOU A Korea National Open University - KNOU da Coreia do Sul, fundada em 1972, tem uma ideologia baseada no aprendizado por toda a vida e oferece seus serviços a qualquer momento, em qualquer local e para qualquer pessoa, utilizando, dentre outros, os seguintes recursos em seus programas educacionais: internet, tv a cabo, videoconferências, CD-Rom e rádio. Disponibiliza cursos nas áreas de línguas e literatura, de ciências sociais, de ciências naturais e de educação. A KNOU mantém relações com institutos de educação a distância estrangeiros, principalmente da Alemanha, do Canadá e da Austrália, com o objetivo de treinar professores e trocar informações. Além disso, obteve papel de destaque em projeto da UNESCO destinado à cooperação para o desenvolvimento comum das universidades a distância do leste asiático (KNOU 2007a, 2007b, 2007c, 2007d).

2.7.7 EaD na Europa

No século XX, o número de instituições formadoras na modalidade de EaD se multiplicaram, passando a adotar os meios de comunicação que iam surgindo, a criação da Open University, na Inglaterra, lançando as bases para uma nova concepção de educação superior, não só pelo modelo de formação, mas sobretudo pelo reconhecimento da experiência profissional destacada como fator importante no acesso dos alunos. Esse modelo serviu de base para os países da Europa e de outros continentes que criaram suas próprias universidades abertas (CARVALHO, 2006).

O Brasil, ao criar as universidades públicas, utilizou como exemplo a Inglaterra, Alemanha, Espanha e Portugal, esses países criaram suas universidades públicas a distância, utilizando como base o modelo fordista “fabricas de ensinar”, os cursos eram oferecidos de forma padronizada na década de 80, gerando um grande processo de massificação educativa. Na década de 90, algumas universidades deram início as

primeiras experiências de formação a distância, com propostas de aprendizagem que transmitiam a sala de aula para ambientes virtuais, no interior das próprias universidades. (NASCIMENTO, 2012, p. 209).

2.7.8 EaD no Brasil

De acordo com Alves (2013), as primeiras experiências em Educação a Distância no Brasil ficaram sem registro, pois a literatura ressalta que os primeiros dados conhecidos são do século XX. Os autores relacionam alguns acontecimentos que marcaram a história da Educação a Distância no Brasil conforme o Quadro 6 (MAIA & MATTAR, 2007; MARCONCIN, 2010; RODRIGUES, 2010; SANTOS, 2010):

Quadro 6 – Desenvolvimento do EAD no Brasil

ANO	ACONTECIMENTO
1904	Jornal do Brasil curso de profissionalização por correspondência para datilógrafo.
1923	Rádio Sociedade no Rio de Janeiro, oferecia cursos de Português, Francês, Silvicultura, Literatura Francesa, Esperanto, Radiotelegrafia e Telefonia, dando início a Educação a Distância pelo rádio brasileiro.
1934	Surge a Rádio-Escola Municipal no Rio, projeto para a Secretaria Municipal de Educação do Distrito Federal.
1939	Instituto Rádio Técnico Monitor; em São Paulo; primeiro instituto brasileiro a oferecer cursos profissionalizantes a distância por correspondência.
1941	“Instituto Universal Brasileiro” o segundo instituto brasileiro a oferecer cursos profissionalizante.
1941.	Primeira Universidade do Ar, que durou até 1944.
1947	Universidade do Ar, patrocinada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social do Comércio (SESC) e emissoras associadas. As universidades ofereciam cursos comerciais radiofônicos.
1959	Diocese de Natal Rio Grande do Norte, criação de escolas radiofônicas, dando início ao Movimento de Educação de Base (MEB), marco na Educação a Distância não formal no Brasil. O MEB, envolvendo a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil e o Governo Federal utilizou-se inicialmente de um sistema rádio educativo oferecendo à educação e promovendo o letramento de jovens e adultos.
1962	“Ocidental School”, de origem americana, fundada em São Paulo focada no campo da eletrônica.
1967	Instituto Brasileiro de Administração Municipal iniciou as atividades na área de educação pública, utilizando a metodologia de ensino por correspondência. Neste mesmo período, a Fundação Padre Landell de Moura criou seu núcleo de Educação a Distância, com metodologia de ensino por correspondência e via rádio.
1970	“Projeto Minerva”, um convênio entre o Ministério da Educação, a Fundação Padre Landell de Moura e Fundação Padre Anchieta, o projeto utilizava a rádio para a educação e a inclusão social de adultos.
1974	TV Ceará, o Instituto Padre Reus dá início aos cursos de 5ª à 8ª séries (atuais 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental), com material televisivo, impresso e com monitores.
1976	Sistema Nacional de Teleducação através de material instrucional dá início com cursos.
1979	Universidade de Brasília, pioneira no uso da Educação a Distância, no ensino superior no Brasil, cria cursos veiculados por jornais e revistas, que em 1989 é transformado no Centro de Educação Aberta, Continuada, a Distância (CEAD) e lançado o Brasil EAD.

1981	Colégio Anglo-Americano é fundado o Centro Internacional de Estudos Regulares (CIER) que oferecia Ensino Fundamental e Médio a distância. O CIER tinha como objetivo, permitir que crianças, cujas famílias mudassem temporariamente para o exterior, continuassem a estudar pelo sistema educacional brasileiro.
1983	SENAC, desenvolveu diversos programas radiofônicos sobre orientação profissional denominada “Abrindo Caminhos”.
1991	Inicia o “Jornal da Educação “Um salto para o Futuro”, incorporado à TV Escola (canal educativo da Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação) tornando-se um marco na Educação a Distância nacional.
1992	Universidade Aberta de Brasília.
1995	Centro Nacional de Educação a Distância e a Secretaria Municipal de Educação cria a MultiRio (RJ) Programa TV Escola da Secretaria de Educação a Distância do MEC.
1996	Secretaria de Educação a Distância (SEED). Surge oficialmente a Educação a Distância no Brasil, tendo como bases legais para essa modalidade de educação a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
2000	Rede de Educação Superior a Distância - UniRede, consórcio.
2002	CEDERJ é incorporado a Fundação Centro de Ciências de Educação Superior a Distância do Rio de Janeiro (Fundação CECIERJ).
2004	MEC implantou por meio da EAD diversos programas para a formação inicial e continuada de professores da rede pública. Estas ações conflagraram na criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil.
2005	Universidade Aberta do Brasil, uma parceria entre o MEC, estados e municípios; integrando cursos, pesquisas e programas de educação superior a distância.
2006	Entra em vigor o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior cursos superiores de graduação e os da modalidade a distância (BRASIL, 2006).
2007	Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007, entra em vigor alterando dispositivos do Decreto nº 5.622 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 2007).
2008	Lei permite o ensino médio a distância, onde até 20% da carga horária poderá ser não presencial em São Paulo.
2009	Entra em vigor a Portaria nº 10, de 02 julho de 2009, que fixa critérios para a dispensa de avaliação <i>in loco</i> e deu outras providências para a Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil (BRASIL, 2009).
2011	A Secretaria de Educação a Distância (SEED), é extinta.

Fonte: Adaptado: Maia & Mattar, (2007), Marconcin, (2010), Rodrigues, (2010), Santos, (2010)

A segunda geração de EaD no país ocorreu entre as décadas de 1970 e 1980 período em que as organizações não governamentais e fundações privadas deram início a oferta de cursos supletivos a distância, conhecido como teleducação, com aulas via satélite e materiais impressos. Somente na década de 1990, algumas Instituições de Ensino Superior brasileiras mobilizaram-se para a Educação a Distância, com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação (MEC, 2011).

Na última década do século XX é que as tecnologias passaram para o contexto da educação com a inclusão das TICs, surgiram novas versões e equipamentos com mais capacidades de armazenar e transmitir informações de maneira mais rápida e com custos reduzidos. Com as inovações pedagógicas, as ações educativas

passaram a ser encaradas como uma panaceia para os problemas educacionais, por ser considerada como uma modalidade secundária ou para situações específicas.

Atualmente é mais uma opção para a formação continuada, para a aceleração profissional e principalmente para conciliar estudo e trabalho. No entanto, ainda há resistências e preconceitos e isso ocorre porque ainda estamos aprendendo a gerenciar processos complexos de EaD, mas é necessário superar essa defasagem educacional, pois um país do tamanho do Brasil só conseguirá superar através do uso das tecnologias, da flexibilização dos tempos, espaços de aprendizagem, da gestão integrada de modelos presenciais e digitais (GONÇALVES *et al.* 2004) (MORAN *et al.*, 2013).

Embora as tecnologias disponibilizem uma grande quantidade de informação, ainda assim, não significa que ela será convertida em conhecimento pelos alunos, para que essa informação seja transformada em conhecimento, precisa ser problematizada e ter significado para o sujeito, sendo necessário, criar condições para a apropriação de conceitos, habilidades e atitudes.

O Anuário Brasileiro de EaD na edição 2007, apresentou que em 2006 o Brasil atingiu a marca de 2.279 milhões de estudantes à distância matriculados, sendo 33% deles residentes na Região Sul e 31% na região Sudeste – embora a região Centro-Oeste e Sul registre os maiores índices de crescimento em número de alunos. Só na graduação e na pós-graduação, ofereciam 205 e 246 tipos de curso a distância, o aumento de alunos foi de 91%, ou seja, um em cada 80 brasileiros estudou por EaD em 2006. O Brasil teve, em 2006, 2.279.000 de alunos a distância matriculados em vários tipos de cursos: no ensino credenciado, fazendo educação corporativa e em outros projetos nacionais e regionais. Só de alunos credenciados, o número cresceu 54%, e chegou a 778 mil pessoas. Se forem contados apenas os alunos de graduação e pós-graduação, o aumento foi de 91% em 2006. Em todo o Brasil 889 cursos a distância foram credenciados pelo Ministério da Educação e Conselhos Estaduais de Educação. O maior grupo isolado é o de pós-graduação lato-sensu com 246 cursos. Os de graduação são 205 (SANTOS *et al.*, 2007).

As novas tecnologias têm provocado mudanças no contexto educacional, o foco passou a ser centrado na aprendizagem do aluno, com isso, surge a necessidade de modificar as formas de ensinar e de aprender, e para isso foi necessário a reorganização dos espaços, tempos, linguagens e dos processos.

Numa perspectiva geral, a Educação a Distância é um recurso desenvolvido por sistemas educativos capazes de atender a grandes contingentes de alunos de maneira mais efetiva que as modalidades tradicionais, podendo oferecer educação a setores ou grupos da população que, por diversas razões, têm dificuldades de acesso a serviços educativos regulares. Para os autores, é necessário que a prática docente responda às necessidades dos estudantes, pois o que garante a qualidade de trabalho na área educacional são as práticas pedagógicas posta em ação, e não o fato de utilizar ou não suportes tecnológicos de última geração (GONÇALVES *et al.*, 2004; NUNES, 1994; BARRETO, 2009).

É fato que junto com essa nova modalidade de ensino, vem surgindo um conjunto de ações que demandam planejamento, supervisão e controle, essas ações formam um conjunto de atividades capazes de estabelecer a diferença entre o sucesso e o insucesso de um projeto, e diferenciar uma instituição ou um curso de outro, pois tem impacto direto na qualidade do serviço educacional ofertado (BEHAR, 2009).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é um órgão criado em 14 de abril 2004, pela Lei nº 10.861, formado por três componentes: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. É o órgão responsável por avaliar todos os aspectos que giram em torno dos três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. Possui diversos instrumentos complementares: auto avaliação, avaliação externa, Enade, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) e permite traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País A operacionalização é de responsabilidade do Inep (MEC).

As políticas públicas nas quais se insere a EaD em nosso país, é baseado a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996), em seu artigo 80, a EAD é contemplada como uma modalidade de ensino, para o atendimento de programas de ensino, bem como à formação continuada em qualquer âmbito. Desde a promulgação desta Lei, outros decretos buscaram atender sua especificidade, no entanto, tendo como parâmetro a educação presencial, e em especial para aprovação de cursos e programas a distância (OLIVEIRA, 2015).

Para acompanhar o desenvolvimento e a ampliação da modalidade, houve a necessidade da criação de diversos órgãos os quais avalia e acompanha o processo de desenvolvimento da educação. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior e sua operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal vinculada e administrada indiretamente pelo Ministério da Educação (MEC) (INEP 2015).

No ano de 2001, o parecer CNE/CP 9/20016 acerca da formação de professores, o qual tem como foco central o desenvolvimento de competências, determina que: “Não basta a um profissional ter conhecimentos sobre seu trabalho. É fundamental que saiba mobilizar esses conhecimentos, transformando-os em ação” (BRASIL, 2001, p. 29).

O Decreto 5.622/2005, em seu artigo 4º, destaca que a avaliação do desempenho do aluno para fins de promoção, conclusão ou certificado se dá mediante o cumprimento de atividades programadas ou realização de exames presenciais, sendo que esse último prevalece sobre as demais formas de avaliação, o que parece não estar coerente com o que prediz a LDBEN/1996 quando aponta a necessidade de avaliação peculiar (COSTA, 2008).

O Decreto 6.303/2007 de 2007, possibilitou a oferta de cursos *stricto sensu* à distância (com ordenamento jurídico específico), realizando alterações em diversos artigos do Decreto 5.622/2005, e enfatizando o aperfeiçoamento dos processos de autorização e reconhecimento de cursos; definindo a estrutura física para o funcionamento dos polos presenciais; regulamentou a obrigatoriedade de encontros presenciais para avaliações, estágios, defesas de trabalhos, práticas em laboratórios, entre outras atividades (LIMA, 2010; LIMA, 2011; ORTH, 2012).

Foi através do Decreto 6.303/2007, que os polos de atendimento presencial foram citados e posteriormente regulamentação no ordenamento jurídico educacional. Desta forma, abriu-se precedente para a realização de avaliação dos cursos, não somente em sua plataforma virtual, mas também nos polos mantidos pela IES (OLIVEIRA, 2015).

O decreto nº 5.622/2005 além de salientar todo ordenamento jurídico acerca da questão da EaD, chama a atenção para a importância da metodologia, gestão e avaliação que são peculiares em EaD, e destaca, a necessidade de momentos presenciais; fato este criticado por alguns estudiosos da área, por julgarem ser um

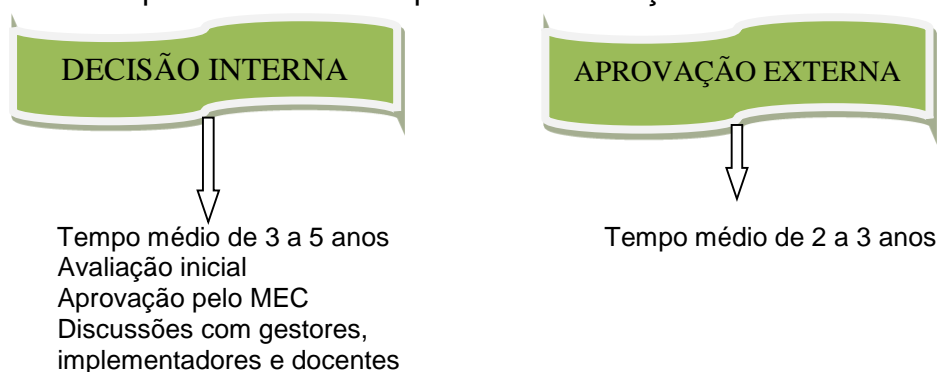
contrassenso na dinâmica da EaD, além de evidenciar fraquezas na estrutura do próprio sistema.

§ 1o A educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para:

- I - Avaliações de estudantes;
- II - Estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente;
- III - Defesa de trabalhos de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinente; e
- IV - Atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso (BRASIL, 2005, p).

Conforme previsto no Art. 80 da Lei 9.394/96 (LDB), a instituição interessada em oferecer cursos superiores a distância precisa solicitar credenciamento específico à União, pois os processos de credenciamento de EaD em tramitação devem ser complementados, junto ao Inep, com a lista de endereços dos polos em que a IES pretende realizar atendimentos presenciais, conforme previsto na Portaria Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2007. (MEC). Para a aprovação do credenciamento da modalidade da EaD a Figura 14 apresenta os processos decisórios para a implementação da modalidade de EaD.

Figura 14 – O processo decisório para uma instituição oferecer a educação a distância



Fonte: SEMESP, (2015)

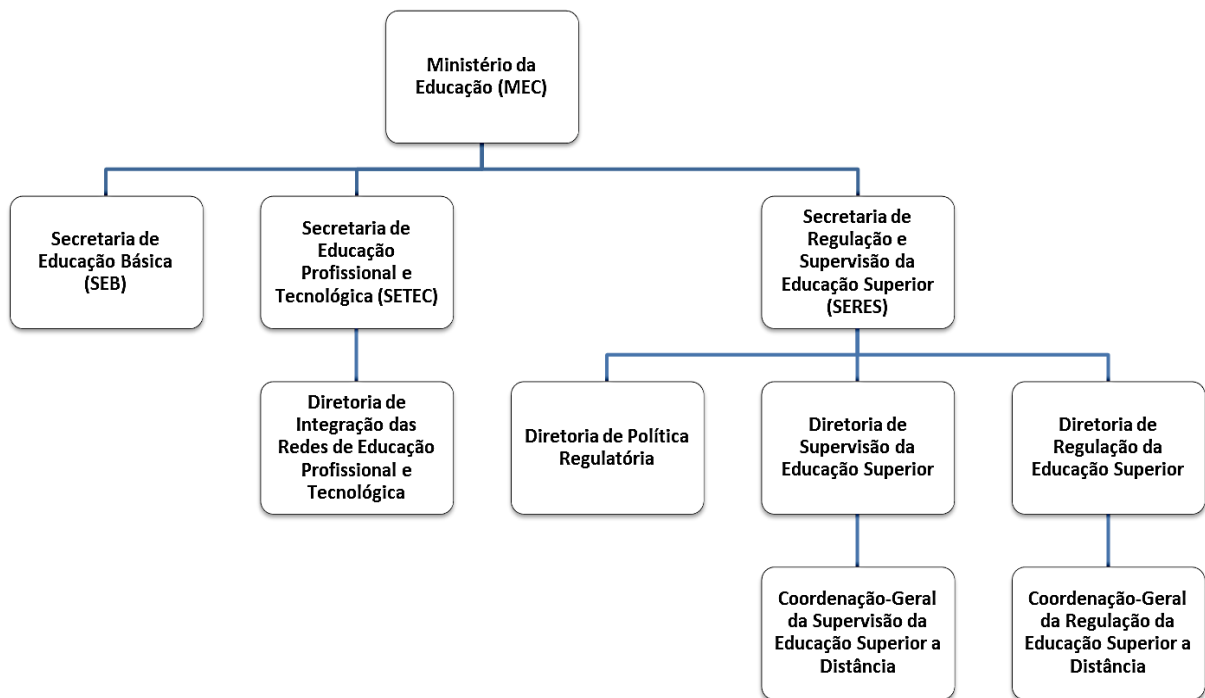
O processo de implementação de uma nova modalidade de ensino em Instituições de Ensino Superior requer uma mudança da organização em termos de estrutura, gestão e cultura. Amarato (2001) afirma que as mudanças na estrutura da

organização podem ser de duas naturezas: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica.

No processo não planejado, a organização procura manter uma postura equilibrada, solucionando problemas e incertezas à medida que vão aparecendo. Já a mudança planejada ou estratégica procura atingir um objetivo traçado e influenciar seus membros.

Diante do exposto, o autor destaca que, na implementação da Educação a Distância em Instituições de Ensino Superior, e as mudanças nos padrões culturais vigentes serão geradas em virtude da conjugação das forças externas e internas à organização (FLEURY, 1993). O Ministério da Educação (MEC), é responsável pelas secretarias responsável pela regulamentação e supervisão da EaD no Brasil, Conforme a Figura 15.

Figura 15 – Órgãos responsáveis pela regulação e supervisão da EaD no Brasil



Fonte: Moraes, (2015)

O Ministério da Educação tem dedicado atenção a esta modalidade de ensino e tem realizado diversas mudanças criando uma série de portarias normativas que estão servindo de fonte legal para demarcar os espaços, as formas de atuação das

instituições e as características dos cursos. Os Órgãos são responsáveis por acompanhar e implementar ações conforme destacado abaixo:

- **Ministério da Educação (MEC)** - Órgão do governo federal do Brasil fundado no decreto n.º 19.402, responsável em promover ensino de qualidade para nosso país.

- **Secretaria de Educação Básica (SEB)** - Zela pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

- **Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec)** - É a coordenadora nacional da política de educação profissional e tecnológica (EPT) no país. Tem por atribuição formular, implementar, monitorar, avaliar e induzir políticas, programas e ações, atuando em regime de colaboração com os demais sistemas de ensino e os diversos agentes sociais envolvidos na área.

- **Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica** - Responsável pela proposição de ações com vistas à concepção e atualização de diretrizes nacionais para a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica alinhadas às demandas sociais e aos arranjos produtivos locais. Responde pela criação, manutenção, supervisão e fortalecimento das Instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

- **Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação superior (Seres)** - Responsável pela regulação e supervisão de Instituições de Educação Superior (IES), públicas e privadas, pertencentes ao Sistema Federal de Educação Superior; e cursos superiores de graduação do tipo bacharelado, licenciatura e tecnológico, e de pós-graduação lato sensu, todos na modalidade presencial ou a distância. Também é responsável pela Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área de Educação (Cebas - Educação).

- **Diretoria de Supervisão da Educação Superior – (Disup)** – Responsável pelo acompanhamento de oferta da educação nos cursos e IES do Sistema Federal de Ensino, e ZELAR pela conformidade da oferta de educação superior com a legislação aplicável; RESGUARDAR os interesses dos alunos, comunidade acadêmica e

sociedade e INDUZIR a elevação da qualidade da educação superior ofertada pelas sociedade e INDUZIR a elevação da qualidade da educação superior ofertada pelas IES em todo o Sistema Federal de Ensino.

- Coordenação - Geral da Supervisão da Educação Superior a Distância - (Cgso)

- Responsável pela Apuração de irregularidades e deficiências a partir de representação, denúncia ou reclamação.

- Diretoria de Regulação da Educação Superior - Responsável pela regulamentação das instituições de Ensino Superior.

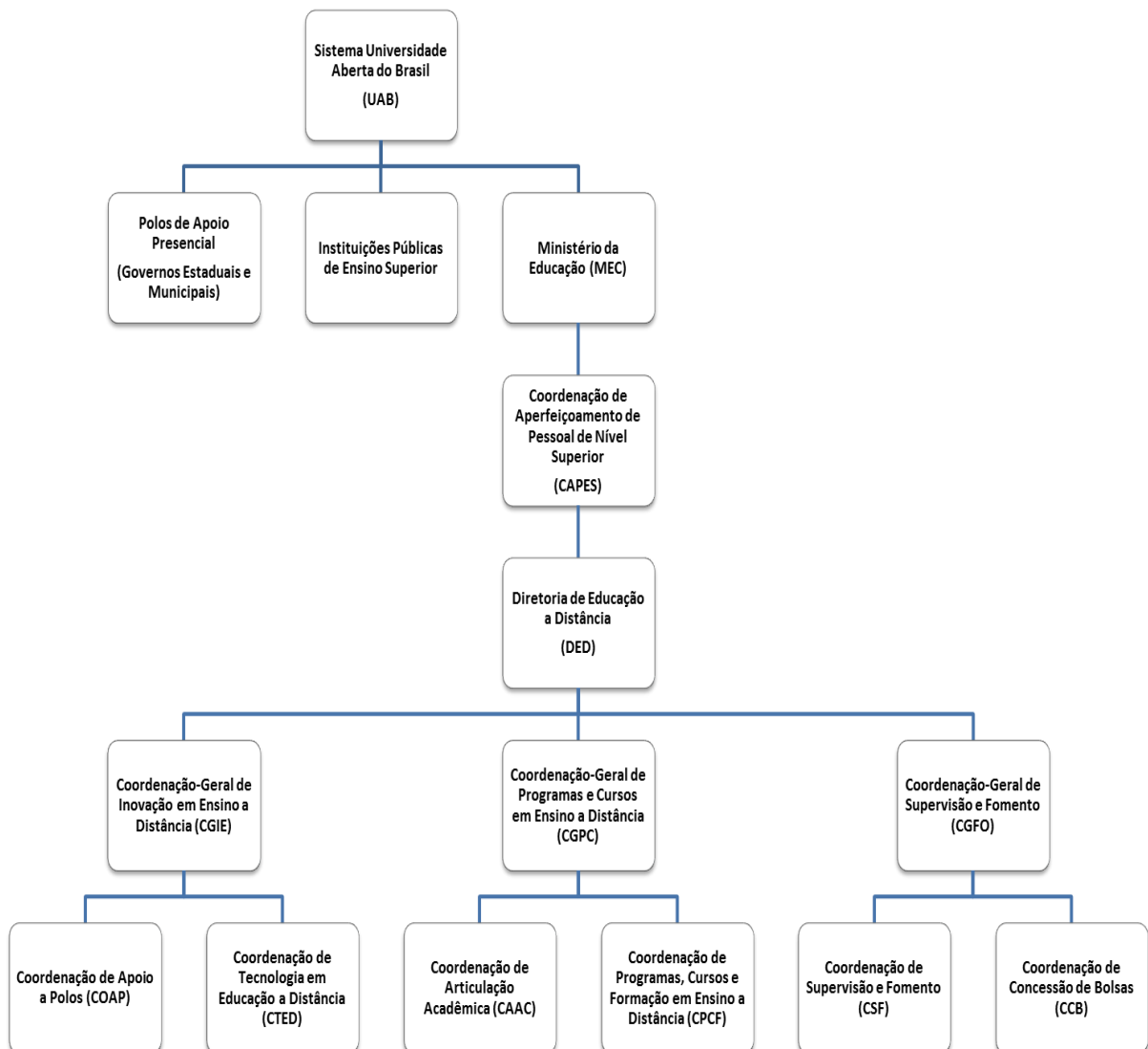
- Coordenação - geral da Regulação da Educação superior a Distância- Responsável pelas ações da regulamentação das instituições de Ensino Superior.

De acordo com o Diário Oficial (2016), a modalidade educacional definida no caput deve compor a política institucional das IES, o qual deve constar do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), ofertados nessa modalidade, respeitando, para esse fim, o atendimento às políticas educacionais vigentes.

Uma das exigências do MEC é que as avaliações dos cursos autorizados na modalidade de EaD, sejam realizadas de forma presencial, sendo um fato que tem gerado entre os especialistas grandes discussões, a justificativa para essa exigência é a de possibilitar o levantamento de hipóteses em relação à credibilidade da EaD (MEC).

Além dos órgãos já destacados à modalidade da EaD, a UAB, a Universidade Aberta do Brasil, é um sistema integrado e composto por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para a população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, através da metodologia da educação a distância (CAPS, 2016). O Sistema de Universidade aberta do Brasil, é responsável por diversos órgãos conforme a Figura 16.

Figura 16 – Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)



Fonte: Moraes (2015)

O Sistema UAB foi instituído em 8 de junho de 2006 pelo Decreto 5.800 para "o desenvolvimento da modalidade de educação a distância. Esse decreto tem como objetivo expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País" e fomentar a modalidade de educação a distância nas instituições públicas de ensino superior, apoiando as pesquisas em metodologias inovadoras com ênfase em tecnologias de informação e comunicação e incentiva a colaboração entre a União e os entes federativos e estimulando a criação de centros de formação permanentes através dos polos de apoio presencial em localidades estratégicas (UAB/Capes).

O sistema Universidade Aberta do Brasil. UAB, teve sua gênese num projeto de mesmo nome criado pelo Ministério da Educação, em 2005, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, que visava criar um sistema nacional de educação superior. No ano seguinte, esse sistema foi oficializado pelo Decreto nº. 5.800 de 8 de junho.

Destacando a articulação e a integração de instituições de ensino superior, municípios e estados, visando à democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino superior público e gratuito no país, bem como ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias inovadoras de ensino, preferencialmente para a área de formação inicial e continuada de professores da educação básica (MOTA, 2007, p.19).

O sistema UAB foi idealizado de modo que instituições públicas de ensino superior ofereçam cursos superiores na modalidade a distância, para o atendimento de estudantes nos polos municipais de apoio presencial. Em outras palavras, um município brasileiro que não oferta cursos superiores tradicionais em sua região, poderá, por meio de sua prefeitura, construir um polo de apoio presencial, o qual servirá de polo de atendimento de estudantes. O público-alvo da UAB é qualquer cidadão que tenha concluído a educação básica, tenha sido aprovado no processo seletivo e que atenda aos requisitos exigidos pela instituição pública vinculada ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB, 2007a).

2.8 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – ABED

É uma sociedade científica sem fins lucrativos, criada em 21 de junho de 1995 por um grupo de educadores interessados em novas tecnologias de aprendizagem em educação a distância, a qual tem como missão o desenvolvimento da educação aberta, flexível e a distância.

O órgão tem como objetivos:

- estimular a prática e o desenvolvimento de projetos em educação a distância em todas as suas formas;
- incentivar a prática da mais alta qualidade de serviços para alunos, professores, instituições e empresas que utilizam a educação a distância;

- apoiar a "indústria do conhecimento" do país procurando reduzir as desigualdades causadas pelo isolamento e pela distância dos grandes centros urbanos;
- promover o aproveitamento de "mídias" diferentes na realização de educação a distância;
- fomentar o espírito de abertura, de criatividade, inovação, de credibilidade e de experimentação na prática da educação a distância (ABED).

2.9 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCACIONAL NA

MODALIDADE DA EAD

O sistema educacional de um país está diretamente ligado com o seu desenvolvimento, pois é este que gerará tecnologia e mão-de-obra qualificada, esse processo é comprovado através da própria constituição brasileira que destaca a educação como um dever social e função do Estado (BROCHADO, 2006). Sendo assim, é de fundamental importância, que a mediação do professor seja realizada de modo a compreender sua função na busca pelo desenvolvimento, atuando nas atividades dentro e fora de sala de aula além de incentivar o aluno a buscar o seu conhecimento (ASCÊNCIO,2013).

Os espaços educacionais precisam ser diversificados com qualidade e eficiência, mas, para que o aprendizado ocorra, o foco está no aprendizado de conceitos e teorias, e para isso é necessário que o educando desenvolva a capacidade de aprender a pensar, de aprender a estudar, de relacionar conteúdos com o seu cotidiano, de formar e elaborar valores e atitudes que possam auxiliar como profissionais e cidadãos de forma reflexiva, crítica e ativa na sociedade.

Promover a efetivação da qualidade no ensino superior é um dos principais desafios do Ministério da Educação. No período 2003-2010, a ação do MEC estruturou-se em três funções: avaliação, regulação e supervisão das instituições e dos cursos de ensino superior. Essas três funções estão conectadas entre si, de modo que a avaliação passa a ser o referencial básico da regulação e da supervisão. Em outras palavras, o MEC passa a gerar consequências a partir das avaliações insatisfatórias de cursos e instituições (MEC).

A UNESCO, reconhece o oferecimento de educação superior por meio da aprendizagem aberta e a distância como passo efetivo na democratização da educação. Em uma série de documentos a UNESCO encoraja a busca por sistemas alternativos de ensino, de forma que instituições de ensino superior sirvam de centros de aprendizagem por toda a vida, sendo permanentemente acessíveis a todos. Nesse sentido, cada universidade deveria se tornar uma universidade 'aberta', oferecendo possibilidades de aprendizagem à distância e aprendizagem em vários momentos distintos (UNESCO apud UNESCO, 1997, p. 75).

2.10 MEDINDO QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA

A modalidade de EaD, é ainda considerada um modelo recente de se oferecer educação, e a grande preocupação está em oferecer cursos de qualidade, com professores qualificados e com métodos de aprendizagem inovadores. Dessa forma, o objetivo das instituições brasileiras e internacionais é comprovar que os alunos que estudam a distância apresentam o mesmo desempenho de aprendizagem da modalidade tradicional, sendo assim, os países preocupados com a qualidade da educação no ensino superior utilizam sistema de avaliação (quality assurance) com o intuito de garantir a qualidade da educação oferecida (BOTTOMLEY&CALVERT, 2003; DIRR, 2003; THOMPSON &IRELE, 2007).

O fato de existirem os sistemas avaliativos que propõe a qualidade necessária, as IES se veem obrigadas a investir em tecnologia como forma de se tornarem atrativas, oferecendo serviços diferenciados para se manterem no concorrido mercado acadêmico. O uso da tecnologia e o oferecimento de laboratórios de informática com acesso à internet, *softwares* acadêmicos, bibliotecas virtuais e dispositivos de multimídia aliados à contratação de profissionais capacitados possibilita que as IES permaneçam no mercado.

Os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância auxilia o MEC na avaliação de diversos aspectos da oferta de EaD nas instituições, uma avaliação positiva traz o credenciamento do curso, no entanto, alguns críticos dos modelos de avaliação educacional que são focados na prestação de contas argumentam que “quando o foco é a melhoria da educação, as evidências para as prestações de contas surgirão automaticamente”, o oposto nem sempre acontece. Diante disso, o MEC

manifesta natural preocupação com a qualidade desses projetos, divulgando Indicadores de Qualidade para essa modalidade de ensino (BOWDEN & MARTON, 2003, P. 228; ALARCON,2015).

Os sistemas para avaliar EaD variam de país para país, algumas instituições estão ligadas ao processo de credenciamento dos cursos presenciais, como é o caso dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido (Lezberg, 2007), outros fazem parte de um processo individual de credenciamento como é o caso do Brasil (MEC, 2007). Na Austrália, as universidades são auto creditadas, possuem autonomia para criar, manter, e se necessário, remover cursos tanto presenciais como a distância (DEST, 2008).

Além das exigências dos sistemas já destacados, existem um conjunto de critérios (frameworks) que servem de base para as avaliações da EaD, que também variam entre diferentes países.

* BRASIL - o *framework* é composto pelos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância desenvolvido pelo Ministério da Educação (MEC) e a Secretaria de Educação a Distância (SEAD) (MEC/SEED, 2007), esses frameworks costumam analisar diversos aspectos do desenvolvimento, implementação e distribuição de cursos à distância, incluindo desenvolvimento do material didático, desenvolvimento de políticas institucionais, capacitação do corpo docente, desempenho do aluno e avaliações diversas (Kirkpatrick, 2005).

* CANADÁ - eles utilizam o Guia Canadense de Recomendações para *E-learning* (*Canadian Recommended E-learning Guidelines – Can REGs*) (Barker, 2002)

* ESTADOS UNIDOS - possuem o Manual de Credenciamento para EaD (*the Accreditation Handbook*), material desenvolvido pelo Conselho de Treinamento e Educação a Distância (*DISTANCE EDUCATION AND TRAINING COUNCIL - DETC*). (BELAWATI&ZUHAIRI, 2007; LEZBERG, 2007).

2.11 FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

As ferramentas da qualidade são um processo de melhoria contínua dentro da organização, sendo assim, a empresa pode obter resultados muito além do que simplesmente alcançar a qualidade (GONÇALVES; LUZ 2016). O conceito de melhoramento contínuo implica em um processo sem fim, questionando e

questionando os detalhes de um processo. São diversas as ferramentas de qualidade entre elas podem ser destacadas conforme o Quadro 7, abaixo:

Quadro 7 – Ferramentas da Qualidade

Ferramentas de Qualidade	Conceitos	Autores
Técnica de Coletas de Dados (<i>Brainstorming</i>)	Tempestade de Ideias tem como característica oferecer resultados menos tendenciosos que as técnicas individuais, além de estimular o potencial criativo de cada indivíduo, identificando as oportunidades ou melhores alternativas para o aperfeiçoamento	Godoy (1997)
Diagrama de Pareto	Se baseia em fatos e dados, permitindo priorizar projetos e estabelecer metas mais fáceis de atingir. “O Gráfico de Pareto é um gráfico de barras verticais e que dispõe a informação de forma a tornar visual a priorização de temas” Sendo assim, possível identificar o problema mais importante e facilitando o estabelecimento das prioridades e ações de melhorias para comparação de “antes” e “depois” possibilitando a avaliação do impacto das mudanças efetuadas no processo	WERKEMA, 1995, p. 88).
Diagrama de Causa e Efeito Diagrama Espinha de Peixe Diagrama 6M	Ferramenta que apresentar a relação entre os resultados de um processo ou efeito, e as causas que possam afetar o resultado do mesmo. É eficaz para a enumeração das possíveis causas de um determinado problema	ISHIKAWA, 1993
Método PDCA	Ferramenta que melhor representa o ciclo de gerenciamento de uma atividade e nasceu no escopo da tecnologia TQC (<i>Total Quality Control</i>) O método é composto por um o conjunto de ações em sequência dada pela ordem e estabelecida pelas letras que compõem as siglas: Planejamento (P) –Estabelecimento das metas, de forma a controlar a maneira ou o método para atingir as metas propostas. Execução (D) – Execução das tarefas prevista no plano e coleta de dados para a verificação do processo. Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada. Atuação Corretiva (A) – Esta é a etapa atuará no sentido de fazer correlações definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer	CÔRREA et. al., 2004). CAMPOS (1992, p.29)

Fonte: Ribeiro *et al.* (2008)

Ribeiro *et al* (2008) destaca que Deming, um estatístico norte- americano, desenvolveu a concepção do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), ofertando a base

conceitual para a melhoria contínua de processos, produtos e serviços; Juran, por sua vez, despertou para o objetivo das empresas trabalharem no planejamento, controle e melhoria de qualidade; Fiegenbaum registrou a ideia de que a qualidade é conseguida pelo esforço conjunto da organização, dando raiz ao conceito de Controle Total da Qualidade e Gestão da Qualidade Total (TQM).

Ruthes (2010, p. 1) define Gestão da Qualidade Total como — uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações e tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Os princípios básicos da qualidade total são: produzir bens ou serviços que atendam às necessidades dos clientes; garantindo a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo, e obtido através do domínio da qualidade, ou seja, é importante identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade e administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados; reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais; não podemos oferecer ao cliente produtos que não sejam de qualidade; a prevenção é ponto chave, além de não se pode permitir que um problema se repita. Longo (1996, p. 9).

Para que as empresas possam se desenvolver, devem adotar a lógica do PDCA, que busca atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação (SAMPAIO,2014)

2.12 O CICLO PDCA

O ciclo do PDCA inicia pelo planejamento, sendo um conjunto de ações planejadas e executadas, checa-se se o que foi constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Longo, (1996, p. 9) destaca os passos:

A Figura 17, apresenta as fases do PDCA bem como suas subdivisões como relatado acima.

Figura 17 – O Ciclo PDCA



Fonte: SENAI/2012

A GQT é um processo circular composto por sistemas que se interligam entre eles. Gerenciar a qualidade do produto é pôr em prática ações com o objetivo de assegurar que as necessidades dos clientes sejam identificadas e que estão sendo atendidas de forma que a organização possa ter a máxima vantagem lucrativa possível.

A qualidade total requer a compreensão de um sistema, devendo está presente em todas as etapas de produção, considerando que estas são efetuadas por pessoas as quais necessitam permanecer capacitadas para exercer sua função da melhor forma possível. O PDCA para melhorias ou método de solução de problemas ou ainda o QC *Story* como é conhecido no Japão é o mais importante dentro do Controle de Qualidade Total e deve ser dominado por todas as pessoas da empresa.

Segundo Ishikawa (1993, p. 66), “de nada adianta conhecer várias ferramentas se o método não é dominado”. Por último, o levantamento de um plano de ação que utiliza o 5W e 2H, trata de uma ferramenta gerencial da gestão da qualidade, consistindo-se num procedimento de orientação na definição de itens de verificação ou de aferição.

Tillmann (2006, p. 34) comenta que “a ferramenta pode ser usada no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e nos procedimentos associados a indicadores”. Para auxiliar no planejamento das ações que vierem a ser desenvolvidas, o quadro 5W e 2H é uma ferramenta que promove um bom suporte. Este quadro é uma ferramenta utilizada para planejar a implementação de uma solução, sendo elaboradas em resposta as questões a seguir:

- *What* (O que): Qual a ação que deve ser desenvolvida.
- *When* (Quando): Quando a ação será realizada.
- *Where* (Onde): Onde a ação será desenvolvida.
- *Why* (Por que): Por que foi definida esta solução.
- *Who* (Quem): Quem será o responsável pela implantação.
- *How* (Como): Como a ação vai ser implantada.
- *How Much* (Quanto): Quanto custará a implantação.

O uso desta ferramenta pode ser dado em três fases da solução de problemas. Na ação, investigando um problema ou processo, para aumentar o nível de informação e buscar rapidamente onde se encontra a falha. No plano de ação, montando um plano de ação sobre o que se deve ser feito para eliminar um problema e ainda na padronização, padronizando procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento do problema (TILLMANN, 2006).

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa que objetivou propor modelo de melhoria dos processos pedagógicos aplicados ao EaD em uma instituição de Ensino Superior privada de Manaus/AM. A pesquisa iniciou com um mapeamento do processo e com a avaliação das ferramentas utilizadas na modalidade da EaD. Após o conhecimento do processo foi realizada a entrevista com os alunos que cursavam a modalidade de EaD, na disciplina de Comunicação e Expressão. A entrevista foi realizada através de um *brainstorming* com o coordenador e professores. Para analisar a eficácia do processo foi utilizado o Ciclo PDCA. Esta dissertação buscou criar uma alternativa que pudesse estimular os alunos, de forma que desenvolvam atividades com autonomia promovendo a aprendizagem necessária para a formação acadêmica e profissional.

3.1 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Para revisão bibliográfica foi realizada pesquisas e leituras sobre o EaD no Ensino Superior, Tecnologias e Ferramentas da qualidade na Educação, assim como foram analisados os conteúdos disponibilizados na plataforma da instituição.

Para a revisão documental foram utilizados documentos e pesquisas relacionados a modalidade e ao sistema educacional superior. Após a leitura do material, foi realizado um *Braintorming* com o corpo técnico da coordenação do EaD para o conhecimento da plataforma e a verificação do material

Foi verificado o acesso dos alunos e as notas dos exercícios propostos, utilizando o momento da aula presencial marcado com antecedência para a aplicação do questionário.

A instituição possui cerca de 5 mil alunos matriculados na disciplina de Língua Portuguesa na modalidade de EaD, distribuídos em 4 turmas, cada turma possui um tutor e um professor da disciplina. Essas turmas são formadas por um contingente que variam de 1.200 a 800 alunos por turma.

3.2 DESCRIÇÃO METODOLÓGICA

A presente pesquisa utilizou o método indutivo, que parte de uma situação particular sobre a EaD em uma instituição de ensino Superior. Segundo Lakatos (2000, p. 53), parte de dados particulares, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. É caracterizado como “um procedimento do raciocínio que, a partir de uma análise de dados particulares, se encaminha para noções gerais” (FACHIN, 2006, p. 30).

A pesquisa se apoia numa pesquisa quantitativa para a otimização do processo de ensino aprendizagem da modalidade da EaD, e que possa contribuir na melhoria da qualidade dos serviços prestados no setor estudado e para os demais setores da empresa.

Foi realizada pesquisa de campo em contato direto com os professores e alunos, bem como a coleta de dados diretamente no local de ocorrência dos eventos (FACHIN, 2006). Teve forte característica descritiva sendo resultante de um trabalho de campo que trabalhou com a observação, registro e análise. Os dados foram classificados e interpretados, sem interferir neles (GIL, 2002). Foi utilizado o método de procedimento estudo de caso, que, na visão de Yin (2005, p.21) “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. O estudo de caso visa contribuir para esclarecer decisões que configuram cursos de ação, buscando compreender os motivos pelos quais foram tomados, como foram implementadas e quais foram as consequências delas resultantes (GIL, 2000).

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior da rede privada, localizada na cidade de Manaus, a turma definida para o estudo foi da disciplina de Comunicação e Expressão da modalidade de EaD, composta por 1200 alunos de diversos períodos os quais realizam a disciplina, na modalidade EaD. Desse contingente, apenas 300 responderam ao questionário que foram aplicados em sala de aula em agosto de 2015. Foram abordados apenas os alunos presentes, perfazendo uma amostra de 25% respondentes.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada em duas etapas: (1) análise documental, envolvendo literaturas que abordavam o tema sobre a modalidade do EaD, Diretrizes e Leis da Educação; (2) aplicação de questionários com perguntas fechada e elaborados a partir da revisão bibliográfica, e com base nos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância (MEC) e dividido em 3 blocos: (1) Percepção quanto as práticas Pedagógicas (2) Percepção quanto a metodologia (3) Percepção quanto TIC's e o processo de aprendizagem.

As escalas foram estruturadas de 1 a 4 (Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente), a fim de simplificar a compreensão das análises e manter um caráter de neutralidade à pesquisa. Os questionários foram tabulados e analisados quantitativamente, utilizando-se o software Excel. A motivação para realizar a pesquisa foi dada pelo fato da IES oferecer a modalidade da EaD, em diversos cursos, as turmas são denominadas como "turmas mistas" por possuírem alunos de diversos períodos e que possuem na grade curricular a disciplina em EaD.

3.4 PROCEDIMENTOS

3.4.1 Análise Descritiva

A análise dos dados foi realizada mediante a estatística descritiva dos dados obtidos com a aplicação do questionário e dados secundários. A estatística descritiva tem como objetivo básico sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo que se tenha uma visão global da variação desses valores (Barbeta *et al*, 2004). Neste tipo de estatística, os dados são descritos de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas (ZAR, 1999).

3.4.2 O ciclo PDCA

O ciclo do PDCA inicia pelo planejamento, sendo um conjunto de ações planejadas e executadas, checa-se se o que foi constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Longo, (1996, p. 9). Esta ferramenta foi utilizada para minimizar os gargalos do processo de EaD. Para A sigla PDCA tem origem nas iniciais, em inglês, de cada uma das etapas que a compõe:

P: do verbo "*Plan*" - planejar.

D: do verbo "*Do*" – fazer.

C: do verbo "*Check*" – checar

A: do verbo "*Action*", agir (corrigir eventuais erros ou falhas).

A aplicação desta ferramenta se deu em um curso de graduação em uma turma que cursava a modalidade de EaD. As etapas do ciclo ocorreram da seguinte forma:

"*Plan*" (P) - Na fase de planejamento, a pesquisa tem como objetivo Propor modelo para melhoria dos procedimentos pedagógicos aplicados ao EaD e para alcance foi necessário mapear o processo de ensino-aprendizagem em EaD, planejar a organização é primordial para o alcance dos resultados. Para Moore e Kearsley (2007) o desenvolvimento de um sistema de EaD deve ser estruturado a partir da prospecção das necessidades dos alunos, de fontes de conteúdo, formulação de um projeto instrucional, formas de entrega do conteúdo, formas de interação e da criação de ambientes de aprendizagem. Também ressaltam que para a EaD operar de maneira eficiente e eficaz é necessário "um grau considerável de sofisticação gerencial" (MOORE e KEARSLEY, 2007, p. 19).

"*Do*" (D) - Na segunda etapa, foi realizado a aplicação dos questionários aos docentes e uma reunião com o corpo técnico da coordenação do EaD para o conhecimento da sala de aula virtual: local no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) onde estão ancorados todos os conteúdos necessários ao aprendizado, inclusive o processo avaliativo de cada uma das unidades da disciplina. O material foi Roteiro de estudos: é um guia de estudo em uma sequência de apresentação e de conteúdo, incluindo o material complementar de estudo que orienta o aluno.

As Vídeo aulas: são aulas gravadas em estúdio onde o professor apresenta os principais conteúdos da disciplina, utilizando-se dos recursos disponíveis (quadro,

inserção de pequenos vídeos, etc.) e são disponibilizadas aos alunos nas plataformas virtuais para visualização. As dúvidas elencadas representam um importante indicador das dificuldades encontradas e direcionam para a melhoria da qualidade do material.

Avaliações: elementos fundamentais no processo de ensino-aprendizagem nos quais o aluno recebe o feedback sobre seu aprendizado na unidade curricular.

“*Check*” (C) - Na terceira etapa, as respostas dos questionários foram tabuladas e codificadas para a análise dos resultados, que se tornaram indicadores importantes na busca da melhoria contínua da qualidade do material, assim como, do aperfeiçoamento do conteúdo programático. Essa etapa requer tanto dos tutores locais (presenciais), quanto da equipe da tutoria central e da coordenação, uma análise aprofundada das dificuldades apresentadas pelos alunos.

“*Action*” (A), na quarta etapa, encontra-se o ensino adaptativo, por meio do qual as dúvidas foram transformadas em oportunidades. Ao trabalhar com o conteúdo, o tutor se apropriou das dúvidas para preparar uma aula especial e disponibilizar no AVA, por meio de vídeo aulas curtas e específicas elaboradas com base nessas perguntas.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

De acordo com o Referencial de Qualidade para a Educação a Distância, o modelo de avaliação da aprendizagem deve auxiliar o estudante a desenvolver suas competências cognitivas, habilidades e atitudes, para o alcance dos objetivos propostos e para isso, devem ser articulados mecanismos que promovam o permanente acompanhamento dos estudantes, no intuito de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e saná-las ainda durante o processo de ensino-aprendizagem.

Os resultados obtidos neste projeto de pesquisa são apresentados na Tabela 2, pela Escala de *Likert*, que nos permite **medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade** do entrevistado com qualquer afirmação proposta. Uma vez completado o questionário, cada elemento pode ser analisado separadamente ou, em certos casos, as respostas a um conjunto de itens de *Likert* podem ser somadas e obter um valor total. O valor atribuído a cada posição é aleatório e determinado pelo próprio investigador / desenhador da pesquisa. (LLAURADÓ, 2015)

Segundo Llauradó (2015), através desse resultado, podemos calcular a média, mediana ou moda. A mediana e a moda são a métrica mais interessante, porém a interpretação da média numérica de categorias como "concordo" ou "discordo", não nos dá informação relevante. Normalmente, nas pesquisas comerciais, os dados obtidos serão tratados como um intervalo e não como dados ordinais, embora vale lembrar que na literatura científica há um amplo debate metodológico a respeito.

1) Mapeamento do processo de EaD em uma IES privada:

Tabela 2 – Percepção quanto a prática pedagógica - Professor tutor

Assertivas	CT (4)	CP (3)	DP (2)	DT (1)	RM*
1. Orienta quanto às características da educação a distância e quanto aos direitos, deveres e normas de estudo a serem adotadas, durante o curso	90	110	20	80	2,7
2. Apresenta a metodologia utilizada na modalidade EAD no início do semestre	98	120	82	-	3,1
3. Domina os conteúdos, métodos e procedimentos de ensino de maneira satisfatória	150	102	30	-	3,4
4. Aplica os instrumentos de avaliação da aprendizagem de maneira correta	120	112	68	-	3,2
5. Mantém um relacionamento harmonioso com a turma	30	180	10	80	2,5
6. Desenvolve os conteúdos de forma contextualizada	27	41	110	122	1,9
7. Disponibiliza horários ampliados e definidos com antecedência para o acompanhamento do processo de aprendizagem do discente	-	-	70	230	1,2
Média	73,6	95,0	55,7	73,1	2,6

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2014)

Onde:

CT: Concordo Totalmente

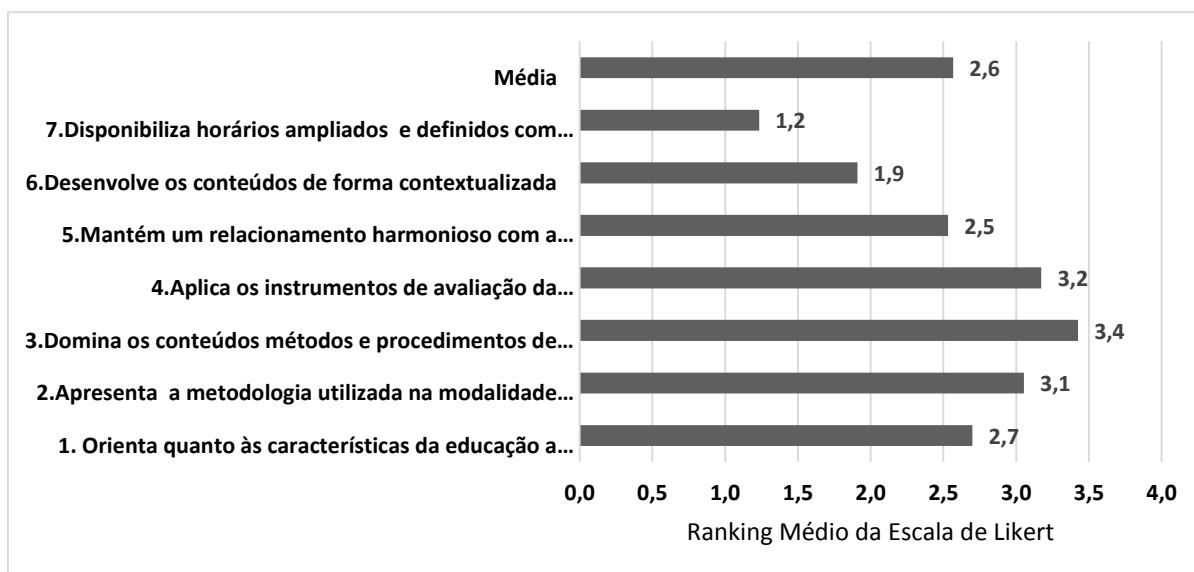
CP: Concordo Parcialmente

DP: Discordo Parcialmente

DT: Discordo Totalmente

RM: Ranking Médio da Escala de Likert (quanto mais próximo de 4 maior é a concordância dos entrevistados)

A avaliação dos alunos sobre a prática pedagógica do professor tutor, mostrada na Tabela 1, apontou média geral de 2,6 graus de concordância na escala de *Likert*, ou seja, os alunos concordam em torno de 65% com as assertivas avaliadas. O professor deve favorecer ao aluno condições propícias para que possa desenvolver partindo das suas necessidades, e ter a autonomia para resolver por si mesmo conhecimentos e experiências.

Gráfico 4 – Percepção quanto a prática Pedagógica - Professor tutor

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2014)

Com relação ao domínio dos conteúdos e procedimentos de ensino, na pesquisa o *ranking* médio foi de 3,4 graus de concordância. Esse valor nos remete a uma avaliação próxima de 75% de concordância. O resultado do item se torna satisfatório, o fato do professor ter o domínio do conteúdo propicia a capacidade de elaborar instrumentos que favoreçam o processo de aprendizagem o qual precisa ser gerenciado por profissionais que estejam capacitados em realizar as orientações e para isso o domínio do conteúdo se torna imprescindível. O profissional ao realizar um acompanhamento eficaz propicia a habilidade em elaborar atividades diversificadas nas quais possibilita o discente a desenvolver as habilidades necessárias, além de favorecer a capacidade de articular e desenvolver avaliações que direcione o aluno a aprendizagem.

No item a respeito dos instrumentos de avaliação, a pesquisa apresentou a segunda maior pontuação ficando com média de 3.2, comprovando a boa avaliação do item anterior. Os instrumentos de avaliação subsidiam o docente no diagnóstico do aluno, pois é por meio deles que é possível identificar e definir os recursos para orientá-lo a uma aprendizagem de qualidade. Ao avaliar, é possível identificar as dificuldades e buscar soluções para o problema.

Embora a porcentagem de concordância se apresente de forma satisfatória nos itens anteriores, na assertiva em relação ao desenvolvimento dos conteúdos, a pesquisa apresenta 1,9 graus de concordância, ou seja, o aluno concorda em torno

de 35%, o que torna preocupante a ausência dessa relação. Relacionar os conteúdos com a vivência do aluno é imprescindível para que ele elabore hipóteses e possa desenvolver as habilidades para a resolução dos problemas. O professor precisa exercer um elo entre o conhecimento científico e o conhecimento do qual o estudante está inserido, desmistificando o senso comum presente dia a dia, é necessário a construção dos conceitos científicos para que possam ser aplicados no cotidiano.

Na assertiva relacionada ao horário de atendimento ampliado, encontramos o maior grau de discordância ficando com média de 1,2. O acompanhamento do processo deve ser mensurado pelo docente e se faz necessário que ocorra momentos ampliados para esse acompanhamento. Os alunos ao serem questionados justificam que o horário disponível para o atendimento não é o mesmo horário do professor, ou seja, o docente tem até 72 horas para responder, esse período poderia ser aproveitado se fosse pelo sistema de chat, de acordo com as respostas muitas vezes a resposta quando chega já possuem outras dúvidas relacionadas com a questão. O que seria mais interessante e por consequência favoreceria muito ao aluno seria o hábito de definir um horário diariamente para que os conteúdos pudessem ser acessados e em tempo real possibilitasse que o aluno pudesse solucionar suas dúvidas.

2) Avaliação das ferramentas para minimizar os gargalos do processo de EaD;

Tabela 3 – Percepção quanto a metodologia

Assertivas	Avaliação (%)				
	CT (4)	CP (3)	DP (2)	DT (1)	RM*
É disponibilizado na plataforma as informações referentes a locais e datas de provas e datas limite para a conclusão das atividades	150	97	53	-	3,3
As homepages são atraentes e claras para o suporte de compreensão do aluno	180	110	10	-	3,6
A linguagem utilizada no material é acessível de forma que proporciona a autonomia na realização das atividades	60	156	38	46	2,8
O material indica bibliografia e sites complementares	240	60	-	-	3,8
As discussões e debates realizados no ambiente virtual são importantes para a tomada de posição frente aos temas	110	90	80	20	3,0
As ferramentas síncronas (e-mails, vídeos e etc.) disponíveis cumprem o seu papel	128	145	27	-	3,3
Média	144,7	109,7	34,7	11,0	3,3

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2014)

Onde:

CT: Concordo Totalmente

CP: Concordo Parcialmente

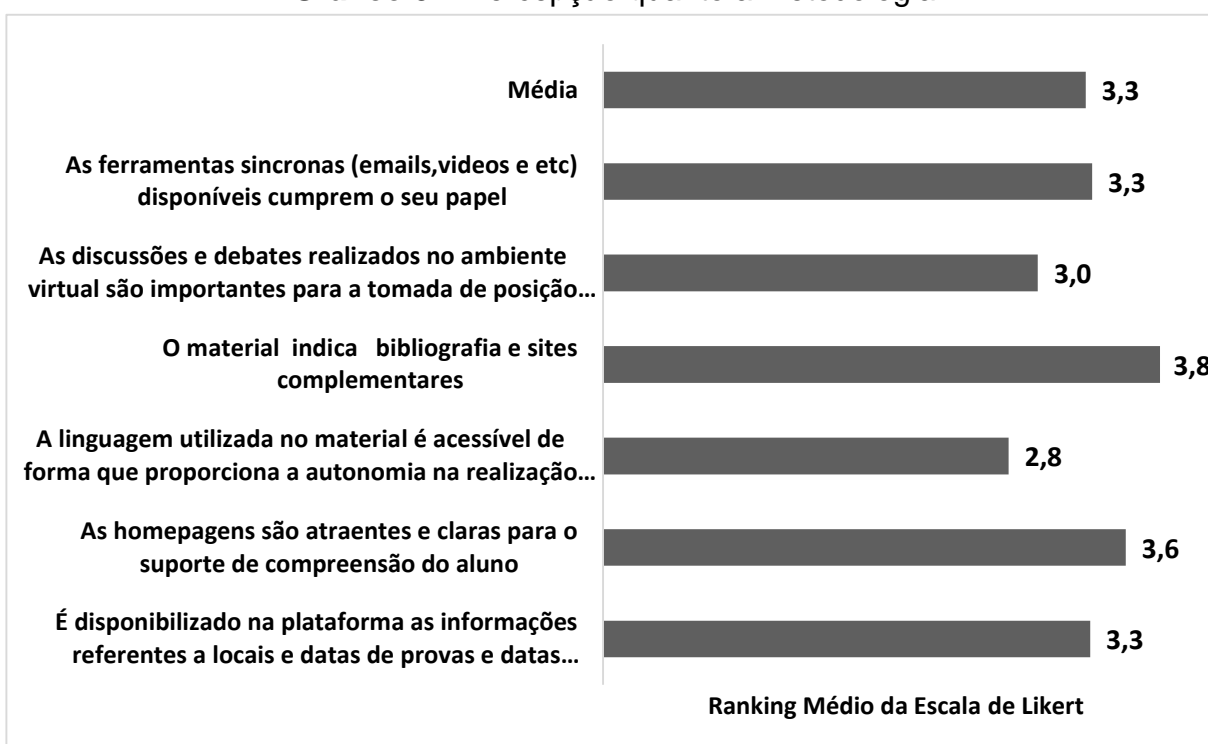
DP: Discordo Parcialmente

DT: Discordo Totalmente

RM: Ranking Médio da Escala de *Likert* (quanto mais próximo de 4 maior é a concordância dos entrevistados)

Os recursos metodológicos se tornam fundamentais para o processo de ensino aprendizagem. Sendo assim, todo o material precisa atender a necessidade do discente, conforme apresenta o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Percepção quanto a metodologia



Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2014)

No que tange a Percepção Quanto a Metodologia como mostrado Tabela 4, a pesquisa apresentou um *ranking* médio geral 3,3 graus de concordância, ou seja, os alunos concordam em torno de 75%, em média, com os itens avaliados. Destacamos que o item “indicação bibliografia e sites complementares” obteve maior avaliação com *ranking* médio de 3,8 graus, frisamos que é de suma importância que no material disponibilizado na rede contenham indicações de sites e bibliografias para possibilitar que o discente busque novos conhecimentos.

De acordo com o relato de alguns alunos, são poucos os que navegam nos sites indicados, embora conheçam a necessidade da pesquisa. Para o aluno que realiza a modalidade da EaD, a autonomia se torna imprescindível para o processo de ensino aprendizagem. É necessário adquirir a capacidade de gerenciar a sua aprendizagem e isso poderá ser realizado com o hábito de utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis para isso.

No entanto, um aspecto que precisa ser pontuado é a organização no sentido de gerenciamento e seleção dos sites. Ao navegar pela internet é preciso que antes de tudo os objetivos sejam traçados de forma que o direcionamento do trabalho seja definido e os objetivos alcançados. É muito comum a atenção ser desviada para outras pesquisas ou para sites que não estão relacionados para a proposta inicial. O fato é que o aluno da modalidade da EaD precisa planejar uma rotina de estudos e objetivo principal deve ser a elaboração de conceitos e a realização das atividades.

Em relação as *homepages* considerado o grau alto de concordância encontrado foi de 3,6, a instituição trabalha com a plataforma *Blackboard* e por ser uma plataforma que permite a adequação das propostas educacionais favorecendo a adaptação para o sistema educativo, dessa forma a plataforma trás em linguagem acessível às orientações necessárias para o acesso, além de todas as informações relacionadas à modalidade.

O que chama a atenção é que embora a pesquisa apresente como ponto satisfatório, encontramos em outros itens a sinalização de muitas dificuldades e entre elas em relação a linguagem utilizada no material, a assertiva apresenta 2,8 graus de discordância o qual traz uma divergência muito grande entre as duas assertivas. A linguagem utilizada em todo o material disponibilizado na plataforma tem como objetivo ser de boa compreensão. É interessante destacar que embora todo o material faça uso da linguagem com a mesma proposta, ou seja, ser acessível de forma que proporcione a autonomia na realização das atividades, a ausência de leitura e a dificuldade de compreender dificulta o processo de ensino-aprendizagem.

3) Proposta de metodologia que otimize a utilização dos recursos do EaD;

Tabela 4 – Percepção quanto TIC's e o processo de aprendizagem

Assertivas	Avaliação (%)				
	CT (4)	CP (3)	DP (2)	DT (1)	RM*
Tenho conhecimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e sei manejar os equipamentos tecnológicos	80	130	60	120	2,4
Acesso com frequência a plataforma com os conteúdos das aulas	60	220	60	60	2,7
O prazo das atividades é suficiente para a realização	70	110	140	80	2,4
Participo do chat para eliminar as dúvidas	230	70	60	130	2,8
As orientações dadas pelo professor/tutor para a realização das atividades e trabalhos são adequadas e suficientes	80	83	57	80	2,5
Ao realizar as pesquisas necessárias para o desenvolvimento das atividades consigo alcançar o objetivo proposto	60	120	100	20	2,7
Consigo me organizar conciliando os trabalhos do curso com outras atividades pessoais e profissionais que realizo	45	184	35	36	2,8
Participa de forma produtiva interagindo com seus colegas	70	128	20	82	2,6
Média	92,5	115,8	68,7	71,3	2,7

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2014)

Onde:

CT: Concordo Totalmente

CP: Concordo Parcialmente

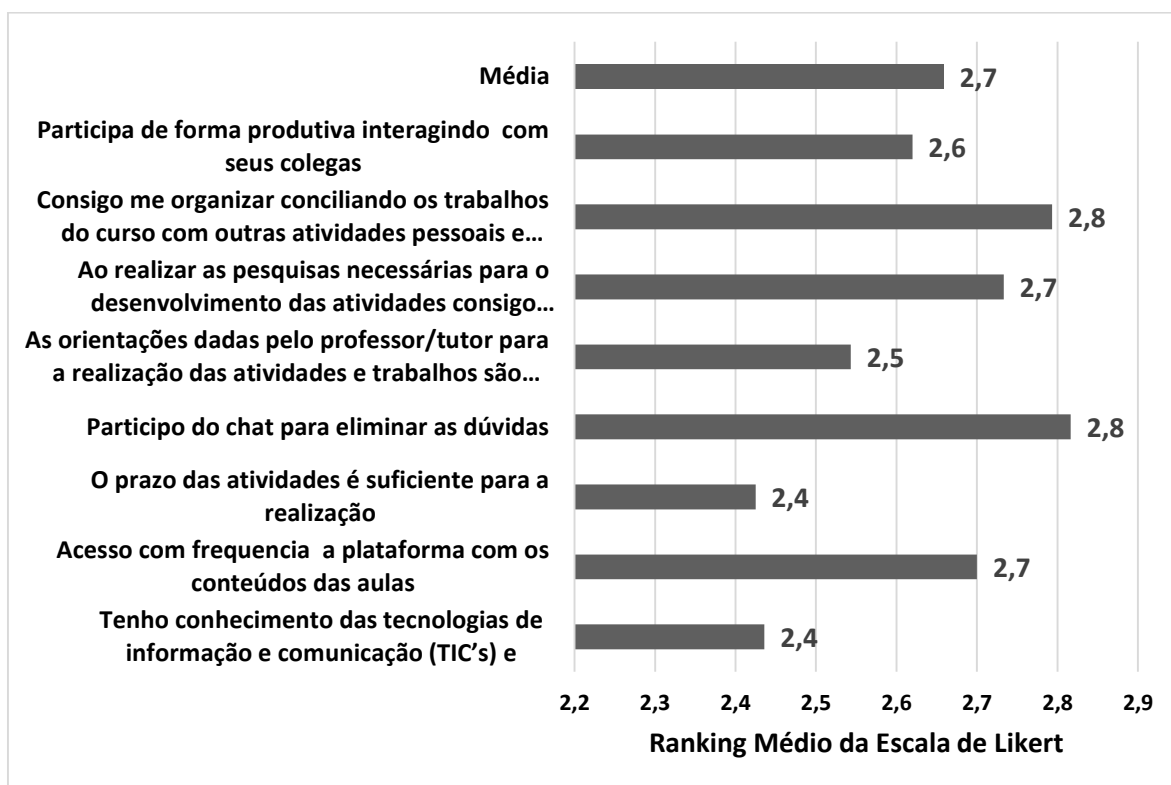
DP: Discordo Parcialmente

DT: Discordo Totalmente

RM: Ranking Médio da Escala de *Likert* (quanto mais próximo de 4 maior é a concordância dos entrevistados)

As assertivas sobre Percepção quanto TIC's e o processo de aprendizagem como mostra a Gráfico 6, a pesquisa tem como média geral 2,7 graus representando em torno de 50% de concordância. Conforme apresenta o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Percepção quanto TIC's e o processo de aprendizagem



Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2014)

O *chat*, bate papo ou sala de aula virtual, permite uma conversa em tempo real entre os participantes. A sua utilização pode ser diversificada, é interessante ter um chat como um momento do *brainstorming* entre os participantes (MASETTO, 2000). Este tipo de encontro on-line pode caracterizar-se como um momento criativo, construído coletivamente para gerar novas ideias e temas a serem estudados e aprofundados. (LIMAS, J.C.O.; CASSOL, M.; MARQUEZE, M., 2003, p. 1)

Na assertiva em participação do *chat*, observamos média 2,8 graus de concordância. A pesquisa considera uma questão preocupante porque embora seja uma ferramenta complexa, e que depende da inter-relação de participantes, deve ser considerada para o aproveitamento da atividade. Além de ser uma ferramenta que favorece a oportunidade de trocar ideias, também é um momento propício para tirar dúvidas, questionamentos, posicionamentos, e discutir questões mais complexas de forma articulada com as ideias dos colegas.

É fato que o aluno dessa modalidade de aprendizagem precisa ser um sujeito autônomo, disciplinado, e que priorize os estudos sendo capaz de reconhecer como

responsável pela sua aprendizagem, a ação de desenvolver atividades de forma coletiva passa a ser primordial para o desenvolvimento do processo de aprendizagem.

O fato é que as pessoas se recriam através das relações com o meio ambiente e com o contato com as outras pessoas é por meio das interações que o indivíduo aprende, ensina e troca suas experiências aprimorando os seus conhecimentos. Sendo assim, se torna fundamental que o aluno participe dos chats, a participação dessas atividades tem como objetivo a interação e a construção do conhecimento. É interessante que o professor esteja atento as sinalizações que os alunos expressam no ambiente virtual, isto exige do professor responsabilidade para que possa contemplar as questões emergentes.

A instituição pesquisada, utiliza como ferramenta o *Colaboraition*, que cumpre a mesma função que o *chat*, porém, o tutor nem sempre tem o mesmo horário do aluno, o que gera inúmeras insatisfação. O tutor possui um prazo de até 72 horas para sanar as dúvidas, uma outra dificuldade percebida é a quantidade de alunos por turmas e a diversidade de períodos e cursos. Sabemos que embora a linguagem seja importante, muitas vezes é necessário que o professor tenha o conhecimento do período para adequar as respostas, permitindo que o aluno compreenda. Seria importante que o aluno e professor estivessem conectados ao mesmo tempo para participar da discussão.

Na assertiva de organização conciliando os trabalhos do curso com outras atividades pessoais e profissionais a média ficou em 2,8 graus de concordância, ou seja, poucos conseguem administrar o tempo de estudo e na modalidade da EaD, a organização se torna imprescindível para o desenvolvimento das atividades, pois de acordo com o relato, 80% dos pesquisados trabalham e estudam, sendo esse um dos motivos de optarem pela modalidade. O fato é que a ausência da organização do tempo compromete o processo de ensino.

Na assertiva em relação as orientações dadas pelo professor/tutor, registrou-se um *ranking* médio de 2,5 graus de concordância o que equivale a 50% de concordância. Na modalidade da EaD, o apoio do professor embora seja virtual é de grande importância, tanto a linguagem do material como as orientações são pontos chave para o processo de ensino aprendizagem.

Nas assertivas Conhecimento das tecnologias de informação e comunicação (*TIC's*) e sei manejar os equipamentos tecnológicos, observamos um *ranking* médio de 2,4 graus de concordância. É preocupante o acadêmico não ter essa habilidade,

quando todo o processo da humanidade em relação ao meio de contato atualmente gira em torno da tecnologia. O curioso é que a mesma habilidade se torna comum entre outros seguimentos.

No diálogo realizado com os acadêmicos, verificou-se que todos utilizam como meios de comunicação os mais variados aparelhos de celular e acessam as mídias comum. É preciso que o aluno que cursa a modalidade da EaD, seja responsável no que diz respeito a sua formação e faça uso das tecnologias para o seu aprendizado.

O mercado exige profissionais habilitados nos mais variados seguimentos tecnológicos, com isso, as empresas utilizam as tecnologias como forma de comunicação e de aperfeiçoamento o que demonstra a necessidade de atualização constante. O fato se torna ainda mais preocupante quando os recursos disponíveis não são utilizados para pesquisas que possam promover o aprendizado. As habilidades tecnológicas requerem a autonomia e a habilidade de ler e escrever, aspectos considerados defasados no grupo pesquisado.

Com o mesmo *ranking* a assertiva em relação ao prazo das atividades é suficiente para a realização com 2,4 graus de concordância, ou seja, a ausência da organização do tempo para o estudo fica em segundo plano. Ao ser analisado o período de acesso às atividades, ficou comprovado que os alunos embora realizem os acessos logo quando o conteúdo é disponibilizado, as atividades deixam de ser prioridade, e realizam apenas no término do prazo gerando assim inúmeras dificuldades e muitas vezes a perda do prazo.

De acordo com a informação da equipe pedagógica, a data de abertura das atividades consta no calendário acadêmico disponibilizado na plataforma, material do 2º bimestre embora seja disponibilizado para acesso junto ao material do 1º bimestre só permite a realização das atividades no prazo definido, no entanto os textos ficam acessível ao aluno permitindo tempo suficiente para a leitura.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade em que vivemos transita a velocidades e quantidades crescentes em redes de comunicação globais, e a tecnologia tem constituído elemento catalisador e transformador das estratégias de educar a distância. A pesquisa identificou que um dos gargalos apresentado, está relacionado com o tempo que o material é disponibilizado para o professor e conseqüentemente para o aluno, já que todo ele é elaborado fora da rede de ensino. Um ponto extremamente importante, é o processo de elaboração dos materiais didáticos exigindo um tratamento pedagógico cuidadoso para que possa alcançar seus objetivos educacionais. O material ao ser disponibilizado em tempo hábil possibilitou ao professor, a desenvolver estratégias que minimizaram as dificuldades dos alunos.

Em relação ao discente, embora tenham o conhecimento em utilizar os diversos recursos tecnológicos, ainda apresentaram dificuldades em desenvolver as atividades na modalidade da EaD. Um dos gargalos encontrado é referente a organização do tempo e a ausência da autonomia além da falta da habilidade do processo de leitura. O aluno que cursa a modalidade da EaD precisa desenvolver habilidades em construir a sua aprendizagem e é fato que a utilização pedagógica deve ocupar lugar central no processo de planejamento da educação de forma que responda às necessidades educacionais a serem atendidas.

O envolvimento deve ser de todos os membros da organização, coordenação, professores e tutores que servirão de mediador das atividades. A ampliação das horas para o acompanhamento das atividades, são cruciais para o desempenho do discente. No entanto, se faz necessário o comprometimento do discente em participar das atividades proposta pela instituição de forma que possam sanar com suas dificuldades, mas para que isso ocorra, se faz necessário uma mediação pedagógica cuidadosa e eficaz não somente no sentido de procurar ampliar as interações, como também, fazer intervenções para garantir interlocuções de qualidade num contínuo processo de construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento.

É notório que a modalidade de EaD desponta como modalidade do futuro para a oferta educativa, fazendo avançar na direção de redes de distribuição de conhecimentos e de métodos de aprendizagem inovadores, revolucionando conceitos tradicionais e contribuindo para a criação dos sistemas educacionais. De acordo com os entrevistados, pode-se sugerir aproveitar melhor as mídias, atendendo à diversidade cultural com materiais didáticos que adotem formas mais flexíveis de realizar a construção do conhecimento, e a identificar problemas logo que surgirem.

Sugere-se, portanto, novas pesquisas sobre o impacto das novas tecnologias na aprendizagem e no ensino. Essas pesquisas devem ser incentivadas como oportunidade para a melhoria educacional da instituição pesquisada.

REFERÊNCIAS

ABED – **Associação Brasileira de Educação a Distância** (Org.). Censo EaD.br. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível: <http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/centro_ead/> Acesso: mar, 2017.

ABRAEAD - **Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância**, 2008. -- 4. ed. -- São Paulo: Instituto Monitor, 2008.

ALARCON, Dafne Fonseca. **Diretrizes para a implantação das Práticas de Gestão do Conhecimento na Educação a Distância**. Tese de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, EGC/UFSC, Florianópolis/SC. 2015.

ALONSO, K.M. **A educação a distância no Brasil: a busca de identidade**. In: PRETI, O. (Org.). Educação a distância: inícios e indícios de um percurso. Cuiabá: NEAD/UFMT, 1996. p. 57-74.

ALVES, Lucineia. **Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo** Distancelearning: conceptsandhistory in Braziland in theworld. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Volume 10.

ALVES, L. **Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo**. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em: 09/2017.

AMARAL, Caroline; SOSTER, Elga; ANDRADES. Marcelo; AFONSO. Romulo; TSCHIEDEL.Wesley.Brasília – DF.2011. Disponível em: <www.abed.org.br/congresso2011/cd/39.pdf>. Acesso em: 09/2017.

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

ASCÊNCIO, Mônica Bernardes Capoal; FRANCO, Sandra. **II Jornada de Didática I Seminário do CEMAD. Docência na educação superior: caminhos para uma práxis transformadoras**. 2013. Disponível em: <<http://www.uel.br/eventos/jornadadidatica/pages/arquivos>>. Acesso em: 07/2016.

BARBETTA, P.A.; REIS, M.M.; BORNIA, A.C. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Ed ATLAS S.A. 2004. 410 p.

BARÇANTE, L.C. **Qualidade total: uma visão brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARROS, *Everaldo de.* **Um Panorama da Educação a Distância no Brasil e na França.** Indexado em: Latindex, Portal de Periódicos da CAPES, Google Scholar. 2014.

BEHAR, Patricia Alejandra. **Modelos pedagógicos em educação à distância.** Artmed, 2009.

BETTIS-OUTLAND, H. **Decision-making's impact on organizational learning and information overload.** Journal of Business Research, [S.l.], v. 65, n. 6, p. 814- 820, 2012.

BINOTTO, E. **Criação de conhecimentos em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália.** 2005. 261p. Tese (Doutorado em Agronegócio) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino.** São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, INEP.** Censo da Educação Superior. Brasil, Governo Federal, 2010. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/home>>. Acesso em: 11/2016

BRASIL. Ministério da Educação. Lei Federal nº. 9.394, de 20.12.1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em: 03/2016.

BROCHADO, Mariana Rodrigues; PITHON, Antonio José Caulliriaux. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, 2006. ENEGEP 2006 ABEPRO . **QFD Instrumento de Auto-Avaliação nas Instituições de Ensino Superior.** Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540364_8547.pdf. Acesso em: 09/2017.

BRYANT, Stephanie M.; KAHLE, Jennifer B.; SCHAFER, Brad A. **Distance education: a review of the contemporary literature.** Issues in Accounting Education, v. 20, n. 3, p. 258, August 2005.

BURNHAM, T. F. ALVEZ, R. M.; MORAES, I. O. de; MORAES, R. L. de. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Informação – CIFORM,** Universidade Federal da Bahia. Bahia: 2005. Disponível em: <http://www.ciform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatoIsabelRamone.pdf>. Acesso em: 07/ 2017

CAMPOS, A. L. S. Ciência, tecnologia e economia. In: Pelaez, V.; Szmrecsányi, T. (Org.). **Economia da Inovação Tecnológica.** São Paulo: Hucitec- Ordem dos Economistas do Brasil. Cap. 6, p. 137-167, 2006.

CARDOSO, Antônio Luiz Mattos de Souza. **Tese - Antonio Cardoso.pdf** - RI UFBA - Universidade Federal da Bahia. 2010.

CARVALHO, Carlos Vaz de. **Perspectiva do e-learning na educação superior europeia e a sua utilização na formação avançada**. In: CARVALHO, Carlos Vaz de (org.) ELearning e formação avançada: casos de sucesso no ensino superior da Europa e América Latina. Porto: Instituto Politécnico do Porto, 2006.

CAVALCANTE. Joseneide Franklin. **Educação Superior: conceitos, definições e classificações**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Inep. .2000

CAVALCANTI, C. C. **O impacto da globalização em cursos a distância na América Latina: possibilidades e riscos**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro, 2007.

CENSO EaD.br: **relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2013** = Censo EaD.br: analyticreportofdistancelearning in Brazil/[traduzido por Maria Thereza Moss de Abreu]. – Curitiba: Ibpex, 2014.

CENSO, EAD 2010. **Censo da Educação Superior** - Inep. Disponível: <http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior> acesso: 07/2017

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COBRA, Nogueira Henrique M.; REICHELT, Valesca Persch. **Valor percebido e Lealdade dos alunos em Instituições de Ensino Superior: proposição de um modelo**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. XXXII EnANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3193/319327516008/>>. Acesso 08/2017

COLOMBO, S. S., Org; **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação de Educação Superior. **Orientações Gerais para o Roteiro da Auto Avaliação das Instituições**. Disponível em: <www.mec.gov.br>, 2004 acesso: 06/2016.

CORRÊA. Henrique Luiz; GIANESI. Irineu Gustavo N. **Gestão estratégica de operações de serviço**. Escola Politécnica da USP Apresentado no Encontro do Cladea 1995.

CNED - **Centre National D'enseignement à Distance, Cned en chiffres**. 2011. Disponível em: <<http://www.cned.fr/le-cned/institution/chiffres-cned.aspx>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

CNAM - **Conservatoire National des Arts Arts et Métiers. Les formations ouvertes et à distance (FOAD)**. 2012. Disponível em: <<http://formation-paris.cnam.fr>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

DEMING, Edwards.W. *Qualidade: a revolução na produtividade*. Rio de Janeiro, Marques Saraiva. 1990.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da Educação Superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DURAND, Tommas.. *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion* (à paraître). 1999.

EXITO EXPORTADOR. **Estadísticas Mundiales Del Internet: Usuarios Del Internet y Población por Países y Regiones**. Disponível em: <<http://www.esc.exitoexportador.com/stats.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

FIED - **Fédération Interuniversitaire de L'enseignement à Distance**. *Espace telesup*. 2012. Disponível em: <<http://www.fied-univ.fr/index.php>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

GIANESI, Irineu G. N., CORREA Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. Front Cover. Ed. Atlas, 1994
Disponível em: <https://books.google.com/books/about/Administração_estratégica_de_serviço.html>. Acesso: 07/2016

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia** - 5ª Ed. Saraiva. 2006.

FALLER, Lisiane Pellini; RODRIGUES. Cláudia Medianeira Cruz **Proposta de Instrumento para Avaliação de Cursos de Ensino a Distância**. (EAD). XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/.../enegep2010_tn_sto_122_790_16350.pdf>

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, V. 1. 1994.

FILATRO, Andréa. **Design Instrucional na prática**, Pearson, São Paulo - SP, 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2.ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.

GAIO. Rosana Maria; Rocha. Rudimar Antunes da - XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad . **Expectativa e Percepção de Qualidade dos Egressos do Curso de Serviço Social da UFSC**. 2010-2012.

GIANESI. Irineu G. N., CORREA Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. Front Cover. Ed. Atlas, 1994
Disponível em: < https://books.google.com/books/about/Administração_estratégica_de_serviço.html> Acesso: 07/2016.

GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANESI, I.G.N. e Corrêa, H.L., “**Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**”, Atlas, São Paulo, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, V. A.; ROSA, M. R. BARBOSA, F. L. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES**. Revista Científica, Vol. 3, nº 3, 2011.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40. Jan./ Mar. 2000.

GONÇALVES; Renato de Souza; LUZ. Marta Pereira da. **Proposta de Implementação de Ferramentas da Qualidade no Processo Produtivo de uma empresa alimentícia**. 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_328_30125.pdf>. Acesso: 07/2017.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUILLON, Antônio Bias Bueno; MIRSHAWKA, Victor. **Reeducação: qualidade, produtividade e criatividade: caminho para a escola excelente do século XXI**. São Paulo: Makron Books. 1995.

HAYES, Robert H. et al. **Operations, strategy and technology: pursuing the competitive edge**. New York: John Wiley & Sons, 2005.

HARB. Antonio Geraldo ROSSETTO. Carlos Ricardo; OLIVEIRA. Iana Cavalcante de. **As competências organizacionais: um estudo dos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil**. XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12. Acesso em: 07/2017.

HUBER, G. P. **Organizational learning the contributing process and the literatures**. *Organization Science, Providence*, v. 2, n. 1, p. 88-115. 07/2017.

IGARASHI, W.; IGARASHI, D. C. C.; NAKAYAMA, M. K. **Análise do alinhamento entre os elementos de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, tecnologia da informação no contexto nacional e internacional**. *Novas Tecnologias na Educação*, v. 7, n. 1, 2009, p.1- 9.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **What is Total Quality Control?** Indiana: Prentice Hall, 1985.

Inep. **Notas sobre o Censo da Educação Superior 2014** - Disponível em: <download.inep.gov.br/.../notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf>. Acesso: 10/2017.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, Joseph M. **A Qualidade desde o projeto**: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez. – 15 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LE BOTERF, G. **De la compétence - essai sur un attracteur étrange**. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995. Disponível em: <http://www.persee.fr/doc/orem_07596340_1995_num_49_1__2545_t1_0116_0000_5> Acesso em: 08/3017.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation. 1999. Disponível em: <http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1999_num_67_1_2366_t1_0129_0000_7>. Acesso em: 08/3017.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIPPMAN, Andrew. **O arquiteto do futuro. Meio & Mensagem**, São Paulo, n 792,26 jan.1998. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialinttvd1/pagina_6.asp>. Acesso em: 09/2017.

MAIA, M. C.; MEIRELLES, F. S. **Tecnologia de Informação Aplicada na Educação a Distância no Brasil**. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 2003, Atibaia/SP. Anais... Atibaia: Anpad, ADI- 2207, 2003.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000 – sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDONÇA. Gilda Aquino de Araújo; SELIG. Paulo Maurício; SILVA. Simone de Cássia **Aplicações da qualidade em serviços educacionais**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **O que é UAB**. 2007. Disponível em: <http://www.uab.mec.gov.br/conteudo.php?co_pagina=20&tipo_pagina=1>. Acesso em 04/2016.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Crafting Strategy** .In: Harvard Bussiness Review Paperback. Boston, 1995.

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

MORAES, Elisangela Monaco de; SILVA, Marcia Terra da; BATISTA, Eudes Azevedo, **Identificando o Desempenho do Aluno da EaD: Relação entre as aprovações e as interações no AVA**, XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte da gestão pública**. Rev. adm. empres. vol.53 no.1 São Paulo Jan./Feb. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>>. Acesso: 01/2017.

NASCIMENTO, Elilde Varela do. TACCONI NETO, Ernesto Alexandre. **Análise dos fatores que influenciam o cidadão-usuário dos serviços do IFRN Campus Natal Central**. ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, 2015.

NEITZEL, L. C. **Novas tecnologias e práticas docentes: o hipertexto no processo de construção do conhecimento (uma experiência vivenciada na rede pública estadual de Santa Catarina)**. 2001. 180f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica**. Elsevier Brazil, 1997.

OLIVEIRA, Rodrigo Lima de. **A Universidade Aberta do Brasil: Uma Avaliação de Eficácia à Luz do Regime e Colaboração Federativa**. 2015.

OLIVEIRA, Rodrigo Lima de. **A Universidade Aberta o Brasil: Uma Avaliação de Eficácia à Luz do à Luz do Regime de Colaboração Federativa**.2015 Disponível em: <http://www.abed.org.br/arquivos/_UAB_Rodrigo_Lima_Oliveira.pdf>. Acesso: mar 2017.

OLIVEIRA, M. A. N. **Educação à Distância como Estratégia para a Educação permanente em Saúde: Possibilidades e Desafios**. Revista Brasileira de Enfermagem, São Paulo, n. 15, p. 586-586, 06/2007.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Gerenciamento logístico: o caso de uma indústria de alimentos**. ENEGEP. Fortaleza, 2006. Disponível:<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABTvkAL/logistica-na-ind-alimentos-luiza-helen>>. Acesso: 10/2017.

LLAURADÓ, Oriol. **Escala de Likert: O qué é e como utilizá-la**. 2015. Disponível: <<https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>>. Acesso: 10/2017.

PALLOFF, R. M., & PRATT, K. **The virtual student: A profile and guide to working with online learners.** San Fransisco: Jossey-Bass. 2003.

PETER, Otto. **A educação a distância em transição.** São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2004.

PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation of the firm.** Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, nov. 1987.

PORTO Claudio; RÉGNIER Karla. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025 Uma Abordagem Exploratória.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/.../ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pd>>. Acesso em: 10/2017

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.

Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância. Diário Oficial da União. Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância: Brasília, 2007. Disponível em:<http://www.gestaouniversitaria.com.br/system/.../Artigo_Publicar.pdf> Acesso em: 10/2015.

Relatório Técnico: **Censo da Educação Superior de 2007.** Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/censo/2007/Resumo_tecnico_2007_pdf>. Acesso em: 08/2009.

RIBEIRO, E. L.; Costa NETO, P. L. O.; OLIVEIRA, J. A. **O papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior - IES.** Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas – Centro Universitário de Franca Uni-FACEF, 2008.

RIBEIRO; NETO, A. F. **Aplicação do método de análise e solução de problemas - MASP.** Especialize Revista Online, v. 4 p. 1-15, 2013.

RODRIGO LIMA DE OLIVEIRA. **A UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL: A Universidade Aberta do Brasil: Uma Avaliação de Eficácia à Luz do Regime de Colaboração Federativa.** 2015. Disponível em <http://www.abed.org.br/arquivos/Monografia_UAB_Rodrigo_Lima_Oliveira.pdf> Acesso: 10/2017.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; RIBEIRO, José Luis Duarte; SILVA, Walmir Rufino. **A Responsabilidade Social em IES: Uma Dimensão de Análise dos Sinaes.** Revista Gestão Industrial. v. 02, n. 04: p. 112-123, 2006.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

SABBATINI, R. **Ambiente de Ensino e Aprendizagem via Internet - A plataforma Moodle.** Instituto Edumed, 2007.

SANCHES. Raquel Cristina Ferraroni. **Avaliação Institucional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

SANTOS, G. K. **Mapeamento de processos e aprendizagem organizacional**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/7624/1/mapeamento-deprocessos-e-aprendizagem-organizacional/pagina1.html>>. Acesso em: 08 /2015.

SCHMITZ. Raquel, TORRES. Laura Battezzini, GUIMARÃES. Júlio Cesar Ferro de. **Os processos decisórios diante da expansão de uma Instituição de Ensino Superior: Caso de Ensino**. Última alteração: 2016-10-25. Disponível em: www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/view/.../0. Acesso em: 02/.2017.

SLACK., N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SLACK.Nigel; CHAMBERS. Stuart; HARLAND. Christine; HARRISON. Alan. JOHNSTON. Robert. **Administração da Produção. Edição Compacta- 1edição**.São Paulo: Atlas, 2007.

SOUKI, G.Q.; ANTONIALI, L.M.; PEREIRA, C.A. **Atributos do Ponto de Venda e a Decisão de Compra dos Consumidores: Subsídios Para as Estratégias dos Agentes da Cadeia Produtiva da Carne Bovina**. In: 28º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba. 2004.

SOUZA, P.N.P. **L.D.B. e Ensino superior (Estrutura e Funcionamento)**. São Paulo, Pioneira, 1997.

SRDOC, A.; SLUGA, A.; BRATKO, I. **A quality management model based on the “deep quality concept”**. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 22, n. 3, p. 278-302, 2005.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, P.N. **Financiamento do ensino superior: desafios e escolhas**. In: 2º Ciclo de seminários internacionais - Educação no século XXI: modelos de sucesso. Rio de Janeiro, 2009.

TILLMANN, Carlos A. C. **Modelo de Sistema Integrado de Gestão da Qualidade para a Implantação nas Unidades de Beneficiamento de Sementes**. In: Trabalho de Pós-Graduação - Universidade Federal de Pelotas, 2006. Anal eletrônico Pelotas. Disponível em: <<http://www.ufpel.edu.br>> Acesso em: 05/2017.

THIBAUT, F. **Une histoire de l’enseignement supérieur à distance en France**. *Distances et Savoirs*, v.5, n.3, p.367-391. 2007.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Ensino superior privado no Brasil**. Brasília, DF: Paralelo 15; São Paulo: Marco Zero, 2000.

UNESCO. **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009 as novas dinâmicas do ensino superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social.** Paris: Unesco, 2009b. Disponível em: <<http://aplicweb.feevale.br/site/files/documentos/pdf/31442.pdf>>. Acesso em: 08/2016.

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/viifelin/19.htm>>. Acesso em: 07/2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERKEMA, Maria Cristina – **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABALA, Antoni. **A Prática Educativa: como ensinar.** Tradução Ernani F. da F. Rosa. Porto Alegre, ARTMED, 1998.

ZANETTE, E. N. et al. **Os desafios e as possibilidades de um grupo multidisciplinar na criação de um setor de educação à distância.** Novas Tecnologias na Educação. CINTED-UFRGS. v. 5, n. 1, Jul., 2007.

ZAR, J. H. **Biostatistical Analysis.** Prentice Hall, Ed. 4th. Upper Saddle River, New Jersey. 1999.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique.** Paris: Editions Liaisons, 1999.