

UNIGRANRIO

Escola de Ciências Aplicadas – ECSA / Programa de Pós-Graduação em  
Administração - PPGA

Paulo Roberto Feitosa Alves

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DA EAD NAS  
INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO  
SOB A VISÃO DOS PROFESSORES TUTORES E COORDENADORES**

Rio de janeiro  
2018

**Paulo Roberto Feitosa Alves**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DA EAD NAS  
INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO  
SOB A VISÃO DOS PROFESSORES TUTORES E COORDENADORES**

Dissertação apresentada ao curso de Administração da Unigranrio na área de concentração de Gestão Organizacional, linha de Pesquisa de Estratégia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Dra. Déborah Zouain

**Rio de Janeiro  
2018**

## CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

A474f Alves, Paulo Roberto Feitosa.  
Fatores críticos de sucesso na gestão da EAD nas instituições privadas de ensino superior : um estudo sob a visão dos professores tutores e coordenadores / Paulo Roberto Feitosa Alves. – 2018.  
94 f. : il. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2018.  
“Orientadora: Prof<sup>o</sup>.Dra. Déborah Zouain”.  
Bibliografia: f. 69-76.

1. Administração. 2. Ensino à distância. 3. Universidades e faculdades particulares. I. Zouain, Déborah Moraes. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Paulo Roberto Feitosa Alves

"Fatores críticos de sucesso na gestão da EAD nas instituições privadas de ensino superior: Um estudo sob a visão dos professores tutores e coordenadores".

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

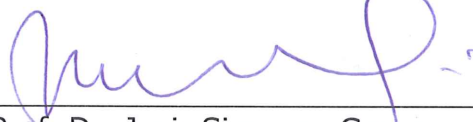
Aprovado em 26 de fevereiro de 2018.

Banca Examinadora



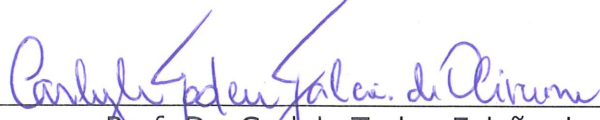
---

Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Prof. Dr. Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

## **Dedicatória**

A minha esposa Jeane Lopes  
e meu filho Rafael Lopes.

## AGRADECIMENTOS

Na elaboração desse trabalho, tive alguns imprevistos relacionados a minha pesquisa, mas nada insuperável com o apoio de algumas pessoas queridas na qual tenho imensa gratidão.

Aos meus pais, Francisco (*in memoriam*) e Renilde, por todo amor e gratidão que tiveram comigo ao longo da minha caminhada.

A minha amada esposa Jeane Lopes, que é minha grande companheira e sempre esteve presente nos momentos de alegria, e também nos momentos de grandes dificuldades.

Meu amado filho Rafael Lopes, que apesar da pouca idade (apenas 7 anos) me incentiva apenas com um belo sorriso no seu rosto.

Aos professores do curso, que contribuíram para que cada passo fosse dado na direção da finalização desse trabalho.

Agradeço, ainda a uma pessoa especial, educada, e compreensível em saber das minhas capacidades e dos meus limites, a minha professora orientadora Déborah Zouain, que com imensa sabedoria soube alinhar sua experiência e conhecimento com o objetivo final desta pesquisa.

E a Deus, por ter me permitido vivenciar essa experiência magnífica.

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo principal identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) por meio do olhar de professores tutores e coordenadores dos cursos de EaD na gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior, com a finalidade de refletir sobre os fatores que influenciam no sucesso do negócio. Buscou também através da pesquisa acadêmica propor aprimorar o desenvolvimento do trabalho na área de EaD. O crescimento das ofertas dos cursos de EaD acirrou a concorrência, logo não deveríamos apenas pensar em educar os alunos, mas também em uma boa gestão do negócio, portanto cabem a estas instituições estarem atentas às mudanças constantes que ocorrem no mercado. A presente pesquisa de dissertação de mestrado, buscou responder a seguinte questão: “Quais os fatores críticos de sucesso na gestão da EaD nas Instituições Privadas de Ensino Superior sob a visão dos professores tutores e coordenadores?” E para buscar respostas a esta pergunta, a dissertação, metodologicamente, optou pela abordagem quantitativa, utilizando como sujeito de pesquisa os professores e coordenadores em EaD de duas Instituições de Ensino Superior Privadas, localizadas no Estado do Rio de Janeiro, no sentido de identificar os FCS na gestão da EaD sob seus olhares e experiências no processo de ensino-aprendizagem e gestão. A relevância dessa dissertação está em traçar os principais FCS na gestão da EaD, não para que seja um padrão do negócio, mas sim um balizador para as demais instituições estarem atuando no negócio de EaD.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso, Educação a distância, Professores-tutores, Coordenadores.

## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to identify the Critical Success Factors (FCS) through the view of tutors and coordinators of the EaD courses in the management of Private Higher Education Institutions, in order to reflect on the factors that influence the success of the business. He also sought through the academic research to propose to improve the development of the work in the area of EaD. The growth in the offerings of the EaD courses has stimulated competition, so we should not only think about educating the students, but also about good business management, so it is up to these institutions to be aware of the constant changes that occur in the market. The present dissertation research sought to answer the following question: "What are the critical success factors in the management of EaD in Private Institutions of Higher Education under the vision of tutors and coordinators?" And to seek answers to this question, the dissertation methodologically opted for the quantitative approach, using as a subject of research the teachers and coordinators of two private higher education institutions located in the State of Rio de Janeiro, in the sense of identifying the FSC in the management of the ED under their eyes and experiences in the teaching-learning process and management. The relevance of this dissertation is to outline the main FSC in the management of EaD, not so that it is a business standard, but rather a guide for the other institutions to be acting in the EaD business

**Key words:** Critical Success Factors, Distance Education, Teacher-tutors, Coordinators.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Sugestão de Estrutura Organizacional Básica do Sistema de EaD .....	32
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Modelo de planejamento de EaD .....	34
Quadro 2 – Fatores Críticos de Sucesso na EaD .....	41
Quadro 3 – Ideia das definições de qualidade .....	43
Quadro 4 – Componentes do SINAES .....	45

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Análise descritiva dos aspectos pessoais de todos os entrevistados .....	80
Tabela 2 – Análise descritiva das questões específicas de todos os entrevistados .....	81
Tabela 3 – Análise descritiva dos aspectos pessoais dos professores .....	83
Tabela 4 – Análise descritiva das questões específicas dos professores entrevistados .....	84
Tabela 5 – Análise descritiva dos aspectos pessoais dos professores e coordenadores .....	86
Tabela 6 – Análise descritiva das questões específicas dos professores e coordenadores .....	87
Tabela 7 – Análise descritiva dos aspectos pessoais dos coordenadores entrevistados .....	89
Tabela 8 – Análise descritiva das questões específicas dos coordenadores entrevistados .....	90
Tabela 9 – Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - frequência absoluta e percentual por pontuação atribuída e relação média/maior valor da escala, segundo as variáveis .....	92
Tabela 10 – Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - Resumo das proporções da pontuação de maior frequência, valor de Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e valor médio, segundo as variáveis .....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TIC	Tecnologias das Informações e Comunicação
EAD	Educação a Distância
SACI	Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares
BI	<i>Business Intelligence</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
ABED	Associação Brasileira de Ensino a Distância
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
PNE	Plano Nacional de Educação
EUA	Estados Unidos da América
ABC	Academia Brasileira de Ciências
IUB	Instituto Universal Brasileiro
TVE	TV Educativa
IPAE	Instituto Petropolitano Adventista de Ensino
ABT	Associação Brasileira de Tecnologia Educacional
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFPA	Universidade Federal do Pará
CNE	Conselho Nacional de Educação
SEED	Secretaria Especial de Educação à Distância
IBM	<i>International Business Machines</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação à Distância
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
CPC	Conceito Preliminar de Curso
IGC	Índice Geral de Curso
IDD	Indicador de diferença entre os desempenhos observado e esperado
CPA	Comissão Própria de Avaliação
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
SESU	Secretaria de Educação Superior

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivos .....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	14
1.1.2 Objetivo específico .....	15
1.2 Relevância .....	15
1.3 Delimitação da Pesquisa .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Educação a Distância – breve histórico .....	17
2.2 O Ensino a Distância no Brasil .....	20
2.3 A Legislação Brasileira de EaD .....	23
2.4 Gestão da Educação a Distância .....	26
2.4.1 Estrutura Organizacional e Planejamento do EaD .....	31
2.5 Fatores Críticos de Sucesso do EaD .....	35
2.6 Qualidade - conceito .....	41
2.6.1 Indicadores de desempenho – Instituições de Ensino Superior .....	44
2.6.2 Critérios de Qualidade para EaD .....	47
2.6.3 Indicadores de Qualidade da EaD no Brasil .....	49
2.6.4 Dimensão de avaliação dos Cursos de EaD .....	54
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>

## 1. Introdução

O pensamento crítico é estimulado de diversas formas, mas é fato que, contemporaneamente, as diversas oportunidades de aprendizagem e pensamento crítico podem ser proporcionadas através da tecnologia, apontando métodos de ensino mais personalizados. Neste sentido, é importante observar como as novas metodologias e o Ensino a distância podem apresentar soluções em relação as novas práticas de ensino e aos métodos personalizados.

Além dos métodos inovadores, a educação a distância é bastante democrática e apresenta diversas vantagens como, por exemplo: atingir pessoas que antes não tinham acesso as instituições de ensino, adultos que trabalham, pessoas com deficiências físicas, populações em áreas de povoados mais distantes. O crescimento da EaD tem sido significativo atendendo a todas estas demandas.

Assim, as empresas que prestam serviço na área de educação estão convivendo diariamente com um ambiente altamente competitivo que requer profissionalismo na busca das melhores estratégias para administrar o seu negócio. Hoje pode-se contar com o apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que surgem não como propostas pedagógicas, mas sim no auxílio a um modelo de ensino-aprendizagem adaptado ao EAD, e também como ferramentas de apoio para tomada de decisão, como por exemplo, os sistemas que disponham do *Business Intelligence (BI)* que visam ajudar as empresas a tomarem as decisões mais acertadas.

A internet, ferramenta que era utilizada inicialmente para fins militares, logo torna-se de total importância para o meio acadêmico, tendo em vista a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como recursos comunicacionais e pedagógicos. A utilização das TICs na área da educação ganha maiores proporções e passa a ser de interesse de pesquisa de diversos autores (Cortelazzo, 1996; Valente, 2002; Belloni, 2005; Kenski, 2005; Fontin, 2006; Moran, 2007; Lames, 2011; Feldkercher & Mathias, 2011; Camas, et. al. 2013).

A utilização das TICs no ensino-aprendizagem de EAD é de grande importância na construção do conhecimento do aluno, pois:

O uso das TICs no ambiente escolar como formas de mediação pode contribuir para melhorar a aprendizagem devido a versatilidade de linguagens envolvidas. Elas podem ser usadas para integrar vários conteúdos ensinando, revisando, corrigindo e reforçando conhecimentos, usando diferentes tipos de representações que são trabalhadas por diferentes estilos de aprendizagem e diferentes talentos. Isso porque revestem os processos educativos com movimentos, cores, emoções, relacionamentos com pessoas e dados concretos, além de permitirem que a aprendizagem se constitua por meio de outras abordagens (CORTELAZZO, 1996, p.57).

A educação a distância (EaD), também chamada de ensino a distância e *e-learning* (MOORE, M e KEARSLEY, 2008) é uma modalidade de ensino que vem alcançando maiores espaços nas instituições de ensino superior (IES) e no mercado educacional, nos últimos anos. Pode-se dizer que isso já seria motivo suficiente para olhar para a gestão do negócio, e não apenas para a parte pedagógica e ensino-aprendizagem, no qual todo o “corpo” da instituição deve estar voltado para um objetivo comum, que seria o sucesso do negócio do ensino em EAD.

No Brasil, o EAD cresce de forma acelerada, impulsionada por programas do governo para facilitar o acesso de alunos ao ensino superior. O ensino a distância (EAD) é a modalidade de ensino que mais cresce no Brasil. Todo ano, milhares de novos cursos superiores são reconhecidos pelo MEC. As matrículas de bacharelado, licenciatura e cursos superiores tecnológicos a distância, já somam mais de um milhão e trezentos mil, de acordo com o último Censo da Educação Superior, divulgado em 2015. A licenciatura é o grau mais procurado por alunos EAD, seguida pelos cursos superiores de tecnologia (tecnólogo) e bacharelado. A maior parte dos alunos de graduação EAD estuda em faculdades privadas.

A modalidade de EaD ganhou força com a popularização da banda larga no país, e agora uma nova geração de jovens nascidos em um ambiente cem por cento digital abre novas perspectivas. Enquanto isso, o preço da mensalidade, que chega a ser até quatro vezes mais barato do que um curso presencial, aliada ao crescimento da classe C e aos 15 milhões de adultos entre 25 e 30 anos que ainda não possuem curso superior no Brasil são os principais pilares para a expansão do EAD no país.

"O novo momento em favor da EAD começou com o início do novo século e tudo indica que não vai parar. Por exemplo: de 2013 a 2014, o crescimento de matrículas novas no ensino superior presencial foi de 3%, enquanto o da EAD foi de 12%", segundo Fredric M. Litto, presidente da Associação Brasileira de Ensino a Distância (Abed). Os dados do Censo da Educação Superior divulgado em outubro de 2016 mostraram que o EAD no Brasil encerrou 2015 com 1,3 milhão de alunos matriculados, ante um total de 6,6 milhões do sistema total.

Diante dessa previsão de expansão, uma questão importante a ressaltar refere-se a atual formação dos professores, que muitas das vezes não está voltada para um ambiente informatizado com a correta utilização das TICs, conforme afirma Valente (1999, p.19) “a questão do professor mostra-se de fundamental importância no processo de introdução da informática na educação, exigindo soluções inovadoras e novas abordagens que fundamentam os cursos de formação”.

Almeida (2000, p.109) afirma que “mesmo o professor preparado para utilizar o computador para a construção do conhecimento é obrigado a questionar-se constantemente,

pois com frequência se vê diante de um equipamento cujos recursos não conseguem dominar em sua totalidade”.

Almeida e Valente (1999) reforçam o olhar que deve se dar ao professor no sentido da melhor construção do conhecimento através das ferramentas das TIC que possam estar disponíveis. Diante da previsão de crescimento constante e a necessidade de se acompanhar toda essa evolução faz-se necessário atenção não só à capacitação, como à gestão do negócio, do serviço a ser prestado ao aluno, para que seja algo de destaque entre os demais concorrentes.

Para que possamos compreender todos os fatores que possam influenciar na gestão da EAD, a pesquisa irá se desenvolver nas teorias e práticas inerentes aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sobre a concepção da obra seminal de Rockart (1979), que pelo seu ponto de vista, os FCS mudam “à medida que o ambiente da indústria muda, à medida que as posições da empresa dentro da indústria mudam ou à medida que surgem problemas ou oportunidades particulares”. A proposta do estudo é a partir do entendimento da gestão aplicada aos cursos de ensino à distância, apontar os fatores de sucesso da modalidade de ensino EAD pela visão dos professores tutores e coordenadores dos cursos de EAD.

Desta forma, o problema que se apresenta reside em investigar: Quais são os fatores críticos de sucesso na gestão do EaD das Instituições Privadas de Ensino Superior, sob a visão dos professores tutores e coordenadores?

## **1.1 Objetivos**

A presente pesquisa acadêmica voltada ao domínio da administração busca identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sob o olhar dos professores tutores e coordenadores dos cursos de EAD nas Instituições Privadas de Ensino Superior, a fim de refletir sobre quais fatores possam influenciar diretamente no sucesso do negócio de EAD, sempre com o objetivo de melhorar a relação aluno / professor e instituição.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na gestão do EAD das Instituições Privadas de Ensino Superior apontados por meio da visão dos professores tutores e coordenadores de EAD.

### 1.1.2 Objetivo Específico

- a) Identificar o que os professores tutores consideram como Fatores críticos de sucesso na gestão do EAD nas Instituições Privadas de Ensino Superior.
- b) Identificar o que os coordenadores dos cursos de EAD consideram como Fatores críticos de sucesso na gestão do EAD nas Instituições Privadas de Ensino Superior.
- c) Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o EAD nas Instituições Privadas de Ensino Superior, dentre as poucas áreas chaves nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere

## 1.2 Relevância

O presente estudo se justifica cientificamente pelo dever de um aprimoramento da gestão do EAD, tendo como base os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que possam estar embasando as tomadas de decisões gerenciais na melhor condução do negócio em Educação a Distância.

Um programa de ensino a distância, requer uma integração total entre as áreas de apoio administrativo, áreas pedagógicas, corpo docente, diretoria entre outros, o que pode tirar o foco do gerenciamento do curso, conduzindo-o para uma direção de insucesso.

As propostas públicas ainda tendem a caminhar por trilhas pouco conhecidas, tentando encontrar seu rumo, atingindo fatias pequenas da sociedade e, muito pouco, daqueles que mais precisam: os excluídos geográfica e digitalmente dos meios de comunicação de informação (LUCENA, 2000)

Desta forma, a educação a distância parece ter um futuro promissor com as novas tecnologias de informação e comunicação quando se busca conhecer as estratégias de sucesso. Veiga et al. (1998, p.2) ressaltam que é necessário desenvolver uma sólida imagem e reputação, com a consolidação de uma marca em EAD, e que "a sobrevivência das universidades, enquanto instituições de ensino, demanda o desenvolvimento da maior competência no uso da tecnologia da informação e nas novas tecnologias de EAD".

Seja no avanço das propostas públicas, ou pelo desenvolvimento de novas tecnologias de EAD, contemporaneamente, o Ministério da Educação tem buscado avançar, e regulamentou a Educação a Distância (EaD) em todo território nacional. A partir de agora, as instituições de ensino superior podem ampliar a oferta de cursos superiores de graduação e pós-graduação a

distância. Entre as principais mudanças, estão a criação de polos de EaD pelas próprias instituições e o credenciamento de instituições na modalidade EaD sem exigir o credenciamento prévio para a oferta presencial.

Com a regulamentação, as instituições poderão oferecer, exclusivamente, cursos a distância, sem a oferta simultânea de cursos presenciais. A estratégia do MEC é ampliar a oferta de ensino superior no país para atingir a Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), que exige elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida em 33% da população de 18 e 24 anos.

O Decreto Nº 9.057/2017, regulamenta a Educação à Distância no país, define, ainda, que a oferta de pós-graduação *latu sensu* EaD fica autorizada para as instituições de ensino superior que obtêm o credenciamento EaD, sem necessidade de credenciamento específico, tal como a modalidade presencial. A nova regra também estabelece que o credenciamento exclusivo para cursos de pós-graduação *latu sensu* EaD fique restrito às escolas de governo. Todas as mudanças tiveram como objetivo, além de ampliar a oferta e o acesso aos cursos superiores, garantir a qualidade do ensino. Os polos de EaD, por exemplo, passam a ser criados pelas instituições, que deverão informá-los ao MEC, respeitados os limites quantitativos definidos pelo ministério com base em avaliações institucionais de qualidade e infraestrutura.

Como o estudo realizado é de atual discussão dos gestores de EAD, buscou-se aqui através das experiências apontadas pelos professores tutores e coordenadores, contribuir para o debate teórico, sabendo que o assunto é tema recente e pouco estudado no âmbito de EAD, e também tornar a discussão acessível ao conhecimento de todos, mostrando alguns Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que se bem geridos podem conduzir as Instituições Privadas de Ensino Superior ao sucesso na gestão da EAD.

### **1.3 Delimitação da Pesquisa**

Esta pesquisa estará focada em identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na gestão da EAD das Instituições Privadas de Ensino Superior, e a área de EAD foi escolhida por estar em franca expansão, talvez até sofrendo com um crescimento desordenado, mas crescendo com grande disputa de mercado e frente a uma forte demanda reprimida.

Por se tratar de um mercado relativamente novo no Brasil, se comparado ao ensino presencial, a maior parte dos profissionais atuantes neste segmento atualmente é oriunda do



ensino presencial, que apesar de passarem por diversos treinamentos para atuarem no setor de EAD ainda são resistentes a nova modalidade de ensino. Podendo ser uma das razões das dificuldades na qualidade de prestação desses serviços.

A pesquisa foi realizada em duas universidades privadas de ensino superior localizadas no Estado do Rio de Janeiro, a primeira instituição está localizada na região da baixada fluminense, e tem mais de 45 anos de atuação na área de educação com os seguintes cursos em EAD: Administração; Ciências Contábeis; Engenharia de Produção; Pedagogia; Análise e desenvolvimento de sistemas; Gestão ambiental; Gestão de Recursos Humanos; Gestão Financeira; Logística; Marketing; Rede de Computadores; Processos Gerenciais e Teologia. Conforme o último censo de educação superior de 2016, possui um total de 2091 alunos em EAD.

A segunda instituição é a Universidade Estácio de Sá, localizada na cidade do Rio de Janeiro, com 47 anos de atuação na área de educação e com diversos cursos em várias áreas, e segundo o último censo de educação superior de 2016, possui um total de 80.952 alunos em EAD. Todavia, para a pesquisa que se apresenta iremos utilizar apenas o curso de administração em EAD.

## **2. Fundamentação Teórica**

Neste capítulo de revisão de literatura é feito um histórico da evolução da educação a distância desde seus primeiros registros ao redor do mundo e a sua contextualização no Brasil. Serão abordados, ainda, as organizações e formas de gestão do ensino a distância, as dimensões que permeiam os Fatores Críticos de Sucesso na educação não presencial, e os elementos que qualificam a operacionalização desse método educacional em padrões considerados de qualidade até o momento.

### **2.1 Educação a distância – Breve histórico**

Existem relatos que a Educação a Distância – EAD, teria iniciado no século XV, quando Johannes Guttenberg, inventou a imprensa. Ocorreu pelo fato de passar a ser desnecessário o aluno ir às escolas para assistir ao professor ministrar sua aula, porque antes os livros eram copiados manualmente, e por serem muito caros tornavam-se inacessíveis a maioria das

peessoas. A partir desse momento, o acesso à leitura como forma de conhecimento seria mais livre, sem que fosse preciso a orientação direta de um mestre.

Mas no âmbito moderno, poderíamos dizer que o pioneiro da educação a distância foi o professor de taquigrafia Caleb Phillips (20 de março de 1728, na *Gazette* de Boston, EUA), ele esteve empenhado em divulgar o seu “novo método” que oferecia conhecimento “por correspondência”. E segundo pesquisadores, esse é o primeiro registro de Educação a Distância (EAD) no mundo, apesar de alguns classificarem as cartas dos filósofos gregos aos discípulos, ou as epístolas trocadas pelos primeiros cristãos, como exemplo dos primórdios da utilização da modalidade.

No artigo *Caleb Philips, um professor de taquigrafia pioneiro*, Waldyr Cury, assim descreve:

O mérito maior de Caleb Philips foi o de ter ousado. Ainda hoje, com os modernos meios de ensino on-line, há pessoas que duvidam que se possa aprender taquigrafia em aulas presenciais. Na época de Calab Philips, certamente a descrença deveria ser maior. Mas Como todos os pioneiros e idealistas, ele acreditou na sua iniciativa arrojada. E, como todo pioneiro, acabou entrando para a História.

Depois em 1840, na Grã-Bretanha, Isaac Pitman ofertou seu curso de taquigrafia por correspondência. Em 1880, o Skerry’s Colege ofereceu cursos preparatórios para concursos públicos. Em 1888, o *Foulkes Lynch Correspondence Tuition Service* ministrou cursos de contabilidade.

Em meados do século passado, as universidades de Oxford e Cambridge, na Grã-Bretanha, ofereceram cursos de extensão. Ainda na mesma época a Universidade de Chicago e de Wisconsin, nos EUA. Em 1924, Fritz Reinhart cria a Escola Alemã por correspondência de Negócios (Bytwert e Diehl, 1989).

Mas o grande impulso no campo da EAD ocorreu em meados dos anos 60, com a institucionalização de várias ações que foram necessárias na educação secundária e superior, dando início na Europa (França e Inglaterra) e se expandiu rapidamente aos demais continentes (Perry e Rumble, 1987). Abaixo vemos os exemplos divididos entre a educação secundária e educação superior:

- Educação secundária

- Hermods-NKI Skolen, na Suécia;
- Rádio ECCA, nas ilhas Canárias;
- *Air Correspondence High School*, na Coreia do Sul;
- *School of the Air*, na Austrália;
- Telesecundária, no México; e

- *National Extension College*, no Reino Unido.
- Educação Universitária
- Open University, no Reino Unido;
  - FernUniversität, na Alemanha;
  - Indira Gandhi National Open University, na Índia; e
  - Universidade Estatal a Distância, na Costa Rica.

Em 1958, a Universidade de Londres, com o aval da Rainha Vitória, criou o *Extrenal Programme*, que permitiu a estudantes de outras localidades receberem Educação a Distância. A iniciativa levou ao escritor Charles Dickens a classificar a escola como “*people’s university*”, ou “universidade do povo”, por expandir o acesso ao ensino superior para além do privilegiado grupo que frequentava o campus.

De acordo com Barros (2003), os registros iniciais de utilização da Educação a Distância remontam ao século XVIII, através de um curso por correspondência oferecido por uma instituição de Boston (EUA). Como podemos observar existem diferentes relatos sobre o primeiro registo de EAD no mundo, mas poderíamos partir do século XVIII para estabelecer essa cronologia.

Na Inglaterra em 1969, foi autorizada a abertura da *British Open University*, sendo considerada um importante passo para a evolução da EAD para aquela época, por trazer inovações nos instrumentos de comunicação entre professores e alunos, e também envio desses materiais educativos. Para Barros (2003), esta instituição é pioneira no que hoje entendemos como ensino superior a distância. Segundo Litwin (2001, p. 15).

Open University “[...] trouxe ao mundo, uma proposta com um desenho complexo, onde conseguiu através de meios impressos, televisão e cursos intensivos em períodos de recesso de outras universidades convencionais, produzir cursos acadêmicos de qualidade. [...] tornando-se assim um modelo de referência em EAD.

Litwin (2001) e Barros (2003) também falam da importância da criação da Universidade Nacional de Educação a Distância, na Espanha, em 1972, que surgiu como exemplo de modelo de ideais criativas para que fosse possível atrair a estudantes de graduação e pós-graduação do mundo inteiro, tendo grande parcela de alunos latino-americanos.

Na América Latina, países como, Venezuela, El Salvador, México, Costa Rica, Chile, Venezuela, Argentina, Bolívia e Equador também implantaram programas de Educação a Distância, como indica Barros (2003).

Com o sucesso obtido pela *Bristish Open University*, outras instituições optaram por adotar o mesmo modelo, como o exemplo da Universidade Aberta da Venezuela e a Universidade Estatal a Distância da Costa Rica, ambas criadas em 1977. Conforme aponta Litwin (2001).

Estima-se que atualmente, mais de 80 países em todos os continentes, já adotaram a educação a distância em todos os níveis, sejam eles ensino formais e não formais, educação básica e superior, atendendo a milhões de estudantes.

Na Europa, investe-se de maneira acelerada em educação a distância para o treinamento de pessoal na área financeira e demais áreas do setor de serviços, o que significa maior produtividade e redução de custos na ponta (Nunes, 1992).

Valente e Mattar (2007, p. 20) afirmam que “recentemente, a EaD, passou a utilizar, com maior intensidade, tecnologias de telecomunicação e transmissão de dados, som e imagens que convergem cada vez mais para o computador”. Fica evidente que a internet ajuda a expandir a troca de conhecimento entre professores e alunos, por dispor de tecnologia que lhes permitam trabalhar com textos, áudio e vídeos em uma única plataforma de comunicação, superando assim quaisquer barreiras geográficas que poderiam interferir na transmissão desses conhecimentos.

## **2.2 O Ensino a distância no Brasil**

A Educação a distância no Brasil, tem um longo percurso no qual os pesquisadores citam anúncios anteriores a 1900, publicados em jornais do Rio de Janeiro, oferecendo cursos por correspondência na área de datilografia, ministrados não por estabelecimentos de ensino, mas por professores particulares. Em 1904, chegou ao país a filial da norte-americana *Escolas Internacionais*, que capitava alunos com conhecimentos na área de comércio e serviços.

Nesse período, a área de educação carecia de investimentos, e para a educação a distância a situação era ainda menos favorável, porque não é lhe dada a devida importância, defrontando também com o uso dos correios, que prestava um serviço muito precário para a época, aumentando ainda mais as dificuldades.

Em 1923, foi posta em prática a primeira iniciativa de educação pelo rádio com a criação da Radio Sociedade do Rio de Janeiro. Foi um projeto de um grupo de intelectuais da Academia Brasileira de Ciências (ABC), que pretendia divulgar a ciência no país. Além de música (clássica e popular), eram transmitidos informativos e uma série de cursos – como os de inglês, francês, história do Brasil, literatura portuguesa, literatura francesa, radiotelegrafia e telegrafia – além de palestras de divulgação científica, porém trazia preocupações para os governantes, devido a possibilidade de transmissão de programas considerados subversivos, em geral pelos revolucionários da década de 1930. Posteriormente, fortes pressões surgiram para as mudanças de rumo, sendo criadas diversas exigências difíceis de serem cumpridas. Em 1936, sem outra alternativa, os instituidores precisaram doar à administração pública e passou a chamar-se Rádio Ministério da Educação. Hoje, é a Rádio MEC.

A partir de então, nos anos 30, as políticas públicas viram na Educação a Distância uma forma de atingir um maior número de pessoas, em um menor espaço de tempo, permitindo uma grande reflexão sobre as questões sociais na área de educação, principalmente, em relação ao atendimento a um grande número de analfabetos. Com o estabelecimento do Estado Novo, em 1937, a educação passou a ter o papel de “adestrar” o profissional para o exercício de trabalhos essenciais à modernização administrativa. Dentro deste contexto de formação profissional, surgem o Instituto Rádio-Técnico Monitor em 1939, e o Instituto Universal Brasileiro, em 1941, como aponta Nunes (1992).

Em 1934, o médico legista, professor, escritor, antropólogo, etnólogo e ensaísta brasileiro Edgard Roquette-Pinto, considerado o pai da Radiodifusão no Brasil, em parceria com a prefeitura do Rio de Janeiro, inaugurou a Rádio Escola Municipal. Esse entusiasta da radiodifusão como ferramenta de educação dizia querer “tirar a ciência do domínio exclusivista dos sábios para entrega-la ao povo”. E também: “Para nós o ideal é que o cinema e o rádio fossem, no Brasil, escolas dos que não têm escola.” (Abed 20 anos, pag. 18)

Pouco mais tarde, o Instituto Rádio Técnico Monitor, criado por Nicolás Goldberger, com base na expansão do rádio, surgiu com o objetivo principal de ensinar a distância a realização da manutenção nos equipamentos de transmissão.

Seguindo os passos do Monitor, logo foi fundado o Instituto Universal Brasileiro (IUB). O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e o Serviço Social do Comércio (Sesc) também criaram suas emissoras para promover a Educação a Distância.

Nos anos 60, através do Código Brasileiro de Telecomunicações se estimulou a produção de programas que levassem educação para ouvintes e telespectadores, promovendo as televisões educativas.

Na década de 1970, o Governo Federal utiliza esse potente canal por meio do Projeto Minerva, que fora criado para levar educação aos adultos e cuja transmissão era obrigatória em todas as rádios do país, após o famoso programa Hora do Brasil. Um ano depois, já estava no ar a TV Cultura, da Fundação Padre Anchieta, em 1973, surgiu a TVE, do Rio de Janeiro, com a mesma proposta. Surgiram diferentes iniciativas: em 1974, foi criado o *Projeto Saci*, que utilizava o formato de telenovelas para distribuir conteúdo educacional em aulas pré-gravadas, que funcionou até 1978, quando foi extinto por causa dos altos custos de manutenção e as diferenças culturais das regiões que recebiam os mesmos programas. Em 1978, o Telecurso do segundo grau; em 1981, o Telecurso do primeiro grau. Em 1985, surgiu o novo Telecurso segundo grau e o Telecurso 2000, sendo todos acompanhados por materiais impressos, adquiridos em bancas de jornais e revistas. (GOMES, 2000).

Todo esse histórico da EAD não significou resultados expressivos nos canais abertos de televisão já que a grande maioria dos programas de educação eram exibidos em horários incompatíveis com a disponibilidade dos usuários (alunos). Portanto alguns outros sistemas adotados, por exemplo, pela TV Escola administrada pelo poder público federal, vêm apresentando bons resultados através de seus programas.

Segundo Alves (2007), algumas instituições foram bastante importantes para o crescimento da EAD no Brasil, influenciando de maneira positiva a história: a ABT, o Ipa e a Abed. A Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABT), foi criada em 1971 e absorveu logo de início os mais importantes brasileiros e estrangeiros que atuavam nas tecnologias aplicadas a educação, realizando a partir desse momento uma série de Seminários Brasileiros de Tecnologias Educacional e editando a revista *Tecnologia Educacional*, em 1980 foi credenciada pelo governo federal para ministrar “cursos de pós-graduação *lato sensu* de maneira não convencional, através de ensino tutorial” possibilitando o funcionamento de 12 cursos, distribuídos em cinco áreas do conhecimento.

Alves (2007), ainda destaca a importância do Ipa, fundado em 1973, que foi responsável pelos primeiros Encontros Nacionais de Educação a Distância (1989) e pelos Congressos Brasileiros de Educação a Distância (1993), o outro destaque é para a Abed, que vem colaborando com o desenvolvimento da EAD no Brasil e promovendo a articulações de instituições e profissionais, não só no país como no exterior, organizando também congressos

internacionais e seminários nacionais. Por fim, duas universidades merecem ser mencionadas, por seu pioneirismo: a UFMT, primeira no País a implantar efetivamente cursos de graduação a distância, e a UFPA, que recebeu o primeiro parecer oficial de credenciamento, pelo CNE, em 1998.

Segundo Barros (2003), as exigências educacionais sofreram grandes alterações advindas das mudanças de relações de trabalho com a Revolução Francesa e a Revolução Industrial. Nos dias atuais temos a revolução das tecnologias da informação e comunicação que influencia e afeta cada vez mais as relações de trabalho, e principalmente, refletindo na educação presencial e na educação a distância.

Com o passar dos anos e com todos os recursos investidos na Educação a Distância, então ela foi adquirindo maior importância e construindo uma boa imagem dos cursos ofertados, perdendo, ainda que de maneira lenta, o estigma de ensino de baixa qualidade e um gerador de diplomas. Atualmente o ensino a distância no Brasil e no mundo ainda enfrenta diversos desafios, relacionados aos avanços tecnológicos e, principalmente, em relação a aceitação da modalidade pelos alunos.

### **2.3 A Legislação Brasileira da EaD**

O principal objetivo deste capítulo não é mostrar um estudo completo sobre a legislação aplicável a EAD, porque isso só seria possível através de um estudo aprofundado e específico, mas podemos inicialmente citar a primeira Legislação que trata da modalidade - a LDB - cujas origens datam de 1961. Contudo, paulatinamente percebeu-se que o grande crescimento da Educação a Distância no Brasil até a década de 90 precisava ser melhor administrado, e foi a partir de 1995 com a criação da Secretaria de Educação a Distância, pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, que se encontra a possibilidade de democratização da educação, através do EAD.

A criação da SEED teve como principal objetivo “[...] a linha programática da Secretaria Especial de Educação a Distância – SEED – estruturada para cumprir a política do MEC de investir com mais vigor na educação a distância e na tecnologia como estratégia para elevar a qualidade do ensino público no Brasil (MEC, 1996).”

Ainda sobre a normalização da EAD, o grande marco cronológico é 1996, quando a Lei nº 9.394/96 “oficializa a era normativa da educação a distância no Brasil pela primeira vez, como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino. Pela primeira vez, na

história da legislação ordinária, o tema da EAD se converte em objeto formal.” (MARQUES,2004).

Entre os diversos artigos que compõem a Lei n.9.394/96 está o artigo 80, que trata da EAD, e por meio do decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva (revoga o Decreto 2.494/98), que regulamenta o Art. 80 da LDB, conceituando:

O Art. 1º Para os fins destes Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a medição didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

O Decreto estabelece ainda que apesar do curso ser a distância, em alguns momentos se exige a presença do aluno, conforme previsto no Art. 1º § 1º:

§ 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.

Sem nos prolongarmos no Decreto, cabe citar também sobre a abrangência da oferta do EAD no Brasil, conforme trata o Art. 2º:

Art. 2º A educação a distância poderá ser ofertada nos seguintes níveis e modalidades educacionais:

- I - educação básica, nos termos do art. 30 deste Decreto;
- II - educação de jovens e adultos, nos termos do art. 37 da Lei n o 9.394, de 20 de dezembro de 1996;
- III - educação especial, respeitadas as especificidades legais pertinentes;
- IV - educação profissional, abrangendo os seguintes cursos e programas:

- a) técnicos, de nível médio e
- b) tecnológicos, de nível superior;

V - educação superior, abrangendo os seguintes cursos e programas:

- a) sequenciais;
- b) de graduação;
- c) de especialização;
- d) de mestrado e
- e) de doutorado



Segundo o MEC, “mais um passo importante foi dado em 2007, com o lançamento do sistema Rede e-Tec Brasil que visa a oferta de educação profissional e tecnológica a distância, e tem o propósito de ampliar e democratizar o acesso a cursos técnicos de nível médio, públicos e gratuitos, em regime de colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Os cursos serão ministrados por instituições públicas. O MEC é responsável pela assistência financeira na elaboração dos cursos. A Estados, Distrito Federal e Municípios cabem providenciar estrutura, equipamentos, recursos humanos, manutenção das atividades e demais itens necessários para a instituição dos cursos”.

Apesar de toda a legislação vigente dar legitimidade ao EAD no Brasil, ainda há alguns entraves, contudo, considera-se uma grande evolução na área, principalmente, comparando-se ao passado. Segundo Alves (2007), um exemplo típico foi uma portaria do MEC que passou a admitir a adoção parcial da EAD em cursos de graduação superior, independente de credenciamento pela União. Isso se aplica a 20 por cento dos conteúdos de cursos reconhecidos, sendo considerado um grande avanço, uma vez que o governo deposita uma confiança nas universidades e faculdades, para que os programas fossem implementados sem o prévio consentimento oficial.

O Ministério da Educação regulamentou a Educação a Distância (EAD) em todo o território nacional, através do Decreto n.º 9057/2017 – onde as Instituições de Ensino Superior poderão ampliar seus cursos superiores de graduação e pós-graduação a distância, podendo assim serem criados novos polos pela própria instituição, sem a exigência de um credenciamento prévio para a oferta presencial, o que torna as instituições mais confiáveis e independentes, podendo oferecer cursos a distância, sem ofertar simultaneamente curso presencial. O Decreto atualiza a legislação sobre o tema e regulamenta a EaD no Brasil, no qual as Instituições podem também ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu*, sem a necessidade de credenciamento específico como no presencial, no entanto, a criação dos novos polos passa a ser competência da Instituição de Ensino credenciada nessa modalidade, ficando condicionada aos parâmetros definidos pelo Ministério da Educação, conforme os resultados de avaliação institucional.

Um ponto importante a ser observado de perto são as questões de políticas públicas voltadas para expansão do EaD no Brasil, além disso, os gestores não devem deixar em segundo plano a qualidade do ensino que será ofertado, bem como a melhor maneira de gerenciar as novas demandas.

## 2.4 Gestão da Educação a Distância

Antes de abordarmos a gestão em EaD, devemos fazer um resgate histórico para entendermos o conceito inicial de gestão, porque muitas das empresas dentro dos seus processos gerenciais têm como objetivo principal serem lucrativas, e perpassam mesmo sem perceberem, pelas principais teorias administrativas, desde a teoria clássica até a contingencial.

Diversos autores, como Motta e Vasconcelos (2013) e de Ribeiro (2012), afirmam que as teorias da administração têm como ponto de partida a teoria Clássica; em seguida a Teoria das Relações Humanas, a Burocrática, a Contingencial e outras.

Segundo Motta e Vasconcelos (2013, p. 12) “o processo de consolidação do capitalismo, tem início com o que os economistas denominam de acumulação primitiva de capital, fonte inicial de lucros que levou a acumulação de capital ulterior, possibilitando a emergência da economia capitalista industrial”

As quatro principais fontes de acumulação primitiva do capitalismo são:

- o rápido crescimento do volume do intercambio e do comércio de mercadorias no fim da idade média;
- o sistema de produção manufatureiro;
- a grande inflação de preços no século XVIII e XIX;
- o regime de cercamentos dos campos.

Ainda, segundo Motta e Vasconcelos (2013, p. 18) “o período compreendido entre 1840 e 1873 consolidou na Inglaterra, maior potência econômica da época, a indústria e o capitalismo de livre concorrência. O crescimento econômico nesse período foi impressionante: construíram freneticamente estradas de ferro e exportaram carvão, ferro e aço”. Nesse período, percebeu-se a necessidade de profissionalizar a produção em que não teríamos mais a função do trabalhador artesanal desenvolvendo todas as atividades do processo produtivo e passaríamos a ver a figura do operário, passando-se a ter a especialização do trabalho dividindo-o por partes, em que cada operário seria responsável por uma atividade específica dentro do processo produtivo. Dessa forma, o sistema fabril mecânico passou a regular o trabalho do homem em torno do funcionamento da máquina, exigindo ritmo e jornada de trabalho maior (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Para administrar as operações nas fábricas, buscando sua máxima eficiência, os engenheiros Frederick W. Taylor e Henri Fayol estabeleceram os pressupostos do que se tornaria a base da Administração Científica e que passou a servir de modelo para as organizações na sua época, (MOTTA; VASCONCELOS, 2013; RIBEIRO, 2013).

A administração científica se complementa com a teoria clássica, enquanto Taylor preocupava-se com os problemas fabris, Fayol foi o precursor da teoria clássica, em que a organização era composta por um conjunto de partes ou funções com uma visão do topo para a base, dividindo-se por níveis: estratégicos, táticos e operacionais.

A teoria das Relações Humanas, foi idealizada por estudiosos, como Follett (1918), Barnard (1938), e Mayo (1968), que reconheciam os pontos positivos da teoria Clássica, portanto viriam a contribuir para corrigir seus excessos, dentre os quais a exploração da mão de obra (mecanização do ser humano).

As ideias de Follett promoveram o elemento humano na gestão das empresas como sendo tão crucial como o aspecto científico, e defendeu a importância de conceitos-chave, tais como a criatividade em grupos, conflitos organizacionais, resolução de conflitos e as relações entre a administração e empregados (GIBSON et al., 2013; PHIPPS, 2011).

As teorias Estruturalista e a Burocrática surgiram (por volta da década de 1940) em decorrência da necessidade de se pensar em todos os aspectos que formam um modelo organizacional (sejam eles humanos ou estruturais), tendo também como vetor direcionador a maximização do lucro das empresas. Max Weber (teoria Burocrática) e Amitai Etzioni (teoria Estruturalista) são os dois autores mais representativos dessas teorias (RIBEIRO, 2013).

A teoria burocrática, definia a hierarquia e suas competências através de leis, os objetivos deveriam ser explícitos dentro de uma estrutura organizacional, porque Weber entendia a burocracia como uma forma da organização ser mais racional, eficiente e ágil para a obtenção dos resultados (RIBEIRO, 2012).

A teoria estruturalista veio complementar a teoria burocrática que se mostrava muito rígida e limitada, ocasionando assim, muitos conflitos. Motta e Vasconcelos (2013) afirmam que, pela perspectiva Estruturalista, a existência de conflitos nas empresas é importante para o aperfeiçoamento e evolução das rotinas, dos processos e da realização das atividades, visando à racionalidade.

Para os estruturalistas o trabalhador é um ser flexível, que busca frequentemente a realização pessoal e é habilitado a mudanças do ambiente, visando alcançar seus objetivos pessoais e da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

A teoria Estruturalista buscava também a eficiência dos trabalhadores e apontava que os incentivos monetários e os não monetários deveriam ser concedidos com essa finalidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Segundo Donaldson (1999), a Teoria Contingencial estabelece a inexistência de um modelo de estrutura organizacional única e efetiva para todas as organizações, a estrutura da organização se modificará de acordo com fatores como o tamanho e a estratégia da empresa.

Seguindo os mesmos passos, Lacombe e Heilborn (2003, p. 428), afirmam: “A teoria da contingência parte da premissa básica de que as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das organizações”

Conforme pode-se observar através desse resgate histórico, as teorias de administração vieram a contribuir para a evolução da gestão do negócio ao longo dos tempos, e seria ainda muito difícil de se conceituar o que seria gestão, pois abrange todas as áreas da administração, portanto, existe um consenso em que todos convergem para uma definição clássica que se apresenta: gestão significa administrar os recursos disponíveis de maneira eficiente a fim de se atingir os objetivos determinados pela organização.

De acordo com a definição do Houaiss (2017), gestão é o "conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira". Como essa gestão envolve um longo processo, não podemos deixar de associar a todas as funções que envolvam o planejamento, execução, controle e direção (PDCA – Plan – Do - Check -Action). Segundo Moura (1997, p. 90) o ciclo PDCA é “uma ferramenta que orienta a sequência de atividades para se gerenciar uma tarefa, processo, empresa, etc.” O autor ainda reforça dizendo que o ciclo está fundamentado nos conceitos de administração, tornando-os fácil a sua compreensão. Corroborando nessa mesma direção, Rumble (2003) fornece dados para considerar que um sistema de gestão em EaD deve ter em vista elementos como:

- Planejamento, organização e controle de novas tecnologias da informação e comunicação;
- Concepção e organização de processos administrativos;
- Planejamento e execução de sistemas de avaliação
- Controle sobre os problemas nos sistemas de apoio ao estudante
- Organização de recursos humanos, financeiros, contábeis, transporte, etc.

A ideia básica de educação a distância, a priori, pode parecer muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante toda ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam (MOORE, KEARLEY, 2007). Portanto a gestão da EAD embora inicialmente possa se parecer com a estrutura da gestão presencial, se diferencia em muito por tratar de questões novas para os gestores, como, por exemplo, a dimensão cultural, que dificilmente pode ser medida à distância por envolver um público diversificado, que pode estar em qualquer lugar, em diferentes cidades, estados e países.

A velocidade que as tecnologias avançam são imensamente superiores as demandas da aprendizagem no ambiente online, ocasionando uma lacuna entre as tecnologias disponíveis e o que os alunos utilizam dessas ferramentas. Para isso se faz necessário investir não apenas em pesquisas relacionadas a comunicação na aprendizagem, mas em relação as características dos alunos, tecnologia educacional, entre outros, mas também em toda a gestão desse negócio. Conforme demonstrado por Zawacki-Richter, Backer, Vogt (2009, p. 5), “em um programa de pesquisa onde foi feita uma revisão de literatura em larga escala para investigar e quantificar tendências e lacunas, métodos e padrões de autoria nas pesquisas sobre EAD publicadas em periódicos acadêmicos, dentre os principais periódicos forma feitas uma avaliação por pares revisados nesse estudo: *Open learning (OL)*, *Distance Education (DE)*, *American Jouenal of Distance Education (AJDE)*, *Journal of Distance Education (JDE)* e *International Review of Research Open and Distance Education (IRRODL)*, sendo composta a amostra por 695 artigos publicados entre 2000 e 2008, onde após a tabulação identificou-se que apenas 18 desses artigos, cerca de 2,6% tinham como tema a gestão e organização do negócio”.

Dada a complexidade de se gerir o negócio de EAD, ainda dentro do contexto de interesse pela pesquisa, Gilly Salmon (2010), complementa:

Os líderes das universidades já possuem muito conhecimento sobre as necessidades dos alunos, as mudanças geográficas e os desafios dos complexos relacionamentos entre tecnologia e pedagogias. Entretanto, sabem pouco como se preparar para as mudanças nas expectativas dos alunos, incluindo o que é significativo na gama de oportunidades, e o que não é (Gilly Salmon, 2010, p. 28).

Portanto no Brasil, a organização da educação se inicia por volta de 1930, quando, em São Paulo e no Rio de Janeiro, surge a cadeira de Administração Escolar. De acordo com Libâneo (2001, apud FARIA 2011) nesta época, a administração escolar era mais burocrática-funcionalista e com o passar do tempo começou a receber um caráter mais democrático, tendo reconhecimento do dever de organizar o trabalho pedagógico, com visão mais ampliada e crítica da realidade. Por volta de 1980, a gestão toma maior visibilidade política social no campo da

educação, assegurando a igualdade e qualidade de ensino, em especial pela constituição Federal de 1988, que institui a gestão democrática.

O atual modelo de gestão em educação segue o mesmo modelo da gestão tradicional utilizado nas empresas, não tendo um modelo específico, compreendendo também todas as questões que envolvem planejamento, organização, direção e controle dos recursos. Para administrar todas as situações, toda estrutura do curso de EAD deve estar bem organizada, havendo não só autonomia como comprometimento de todas as partes envolvidas (alunos, corpo docente, coordenadores, administrativo e grupos de apoio).

Rumble (2003) apresenta três modelos de organização de cursos de EAD: o autônomo, o misto e o em rede. Para ele, o modelo autônomo/independente seria o melhor, mas é mais econômico aproveitar a estrutura já existente, provendo não só de suas instalações, mas também de toda imagem positiva já construída pela instituição ao longo do tempo, podendo se beneficiar desse seu prestígio. Talvez por isso no Brasil, a maioria dos cursos está no modelo misto, ou seja, em instituições que oferecem cursos presenciais e a distância.

Neste contexto, dada a complexidade de se administrar as operações presenciais e a distância, quando falamos especificamente na gestão da EAD, cabe colocar toda a questão cultural e a aceitação da sociedade nesse novo modelo de ensino e aprendizagem, pois envolvem não só as TIC, mas também as mídias de forma global, e o professor deve ser capaz de orientar seus alunos quanto a construção do conhecimento. Conforme alerta Kenski (1996, p. 143).

As informações vêm de forma global e desconexa através dos múltiplos apelos da sociedade tecnológica. A escola precisa aproveitar essa riqueza de recursos externos, não para reproduzi-los em sala de aula, mas para polarizar essas informações, orientar as discussões, preencher as lacunas do que não foi aprendido, ensinar os alunos a estabelecer distâncias críticas com o que é veiculado pelos meios de comunicação

A escola precisa saber separar informação e conhecimento. Masetto (2000, p. 139-140) explica:

A ideia de ensinar está ligada diretamente ao professor, pois é ele quem transmite seu conhecimento ao aluno, tendo ele por sua vez a obrigação de absorver o que lhe foi colocado. Tratando-se de aprender, isso tem ligação direta com o aluno, em busca de adquirir o conhecimento.

No entanto, o avanço das tecnologias da informação e comunicação, não está ligado diretamente a uma boa gestão em EAD, pois existem outros fatores que influenciam nesse processo, como, por exemplo, questões associadas ao planejamento administrativo e ou

pedagógico. No âmbito da questão do planejamento de um curso de EAD, não podemos deixar de citar a importância de todo o corpo profissional que integra diversas áreas do conhecimento, sendo incluídos nessa estrutura os professores, tutores presenciais e a distância, apoio administrativo, apoio pedagógico entre outros e todos devem estar voltados com o único objetivo de atender as necessidades dos alunos.

Segundo Masetto (2003, p.74) “A relação entre o professor e aluno deixa de ser vertical e de imposição cultural e passa a ser de construção em conjunto de conhecimentos que se mostrem significativos para os participantes do processo, de habilidades humanas e profissionais e de valores éticos, políticos, sociais e transcendentais”.

Como podemos observar toda a organização e seus colaboradores são responsáveis por essa gestão, buscando dar qualidade aos cursos oferecidos a fim de garantir que os objetivos educacionais (mediante procedimentos didáticos-pedagógicos) e financeiros (no caso da gestão em EAD privada) sejam alcançados.

Desta forma, na gestão de EAD devemos considerar todas as funções de planejamento, organização, direção e controle, no qual todos os envolvidos são responsáveis por desenvolver soluções que contribuam para o gerenciamento de todo esse processo.

A Educação a Distância tem por característica ter professores e estudantes em lugares e tempos diferentes, fazendo uso das tecnologias da informação e dos meios de comunicação como principais instrumentos de mediação pedagógica. Segundo Valente (2003) através desses recursos, tem-se a possibilidade de compartilhamento das atividades pedagógicas com todos os envolvidos no processo: professores, tutores estudantes, gestores e equipe multidisciplinar.

#### **2.4.1 Estrutura Organizacional e Planejamento do Ensino a Distância**

A gestão do EAD, necessita de diversos elementos que também estão presentes na modalidade presencial, como por exemplo: concepção pedagógica; conteúdo específicos, metodologia e avaliação. Infraestrutura física, tecnologia, entre outros.

A gestão do EAD é muito complexa, pois depende de diversas questões relacionadas a estrutura da instituição, a abrangência de seus polos e cursos ofertados. Mais abaixo demonstramos um modelo sugerido por Mill e Brito (2009, p.42), através de estudos realizados na Universidade Federal de São Carlos / SP, em conjunto com a Universidade Aberta do Brasil denominada pela sigla UAB-UFSCar.

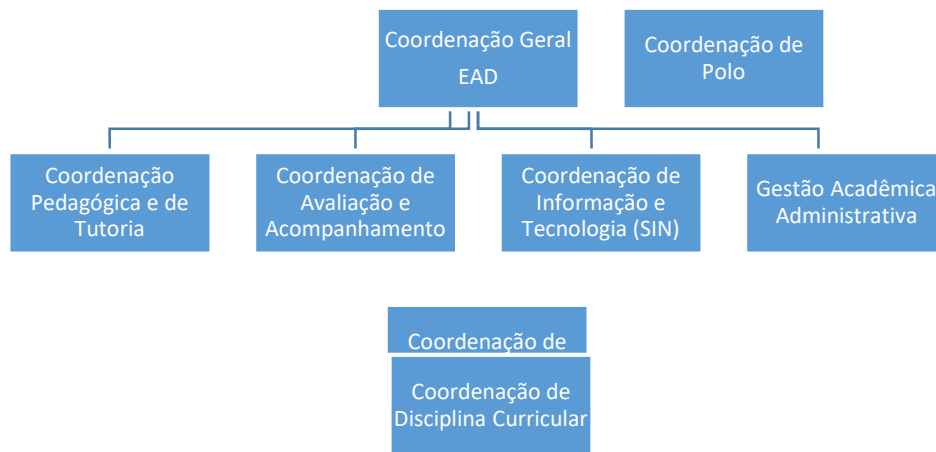


Figura 1. Sugestão de Estrutura Organizacional Básica do Sistema Gestor de EaD  
 Fonte: Mill e Brito (2009, p.42)

- **Coordenação Geral de EaD:** Vinculada à gestão da Universidade e tem a responsabilidade de elaborar políticas institucionais para o desenvolvimento do EaD na instituição. Essa área recebe apoio das Secretarias e também tem como responsabilidade a gestão do processo político pedagógico e administrativo financeiro, incluindo gestão de pessoal e infraestrutura.

- **Coordenação Pedagógica e de Tutoria:** Responsável por toda a gestão pedagógica dos cursos e atividades de tutoria presencial e on-line. Também é responsável pela gestão da elaboração do material didático, pela formação dos docentes, orientação de projetos de design instrucional e equipes multidisciplinares para que se tenham diferentes especialistas.

- **Coordenação de Avaliação e Acompanhamento:** Tem a difícil missão (responsabilidade) de elaborar as avaliações e demais atividades, e também, o monitoramento e recuperação e matrícula das disciplinas.

- **Coordenação de Informação e Tecnologia:** Coordenadoria responsável pela gestão dos ambientes virtuais e suportes comunicacionais entre estudantes, polos presenciais, docentes e instituição (toda a mediação on-line).



- **Coordenação Acadêmica:** Gestão de todos os dados acadêmicos e documentação em geral dos estudantes, como por exemplo: emissão de certificados, comprovantes e históricos escolares.

- **Coordenação de curso/disciplina:** Setor responsável pela gestão das atividades do curso, desde a elaboração do material até a aplicação das atividades e certificação dos estudantes. Essa Coordenação, também apoia os professores e tutores por curso /disciplina, podendo ainda ser responsável pela manutenção do curso no sentido de manter e recuperar alunos.

- **Coordenação de Polo:** São responsáveis pelas atividades do curso a serem realizadas no polo de apoio presencial, para cumprimento das exigências legais e também dar suporte ao aluno com laboratórios pedagógicos, de informática, acesso à internet.

A boa execução de todo o planejamento faz parte de uma gestão de sucesso, sendo considerado principalmente o acompanhamento e supervisão da aprendizagem dos envolvidos no processo de gestão. Visto que muitas instituições acreditam que sua única função educacional é apenas a produção de conteúdo. Com isso, para as Instituições Educacionais a Gestão de cursos é um fator muito importante para que o ensino ocorra de maneira eficiente e eficaz. Para Amaral (2011) levando-se em conta a metodologia, o material e a tecnologia de comunicação a serem utilizados, bem como a avaliação da aprendizagem do aluno, a EAD caracteriza-se pelas estruturas logística e pedagógica do curso, além das etapas da gestão que estão presentes no planejamento, organização, direção e controle dos recursos. As instituições de ensino superior privadas, ao implantarem o ensino de EAD, devem estar atentas ao planejamento inicial, quando se deve primeiramente conhecer o perfil do público atendido, os objetivos estabelecidos e se a Instituição possui meios, principalmente, suporte tecnológico e total infraestrutura para suportar um aumento de oferta. Dessa forma, com o aumento de matrículas é necessário que a instituições busque aperfeiçoar a utilização dos seus recursos, providenciando a contratação de novos professores especialistas em EAD e melhorias na infraestrutura física e tecnológica.

Lobo Neto (1998) propõe um modelo de planejamento com cinco etapas, para se obter êxito em um programa de EAD, conforme quadro:

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
1. Diagnóstico	Na fase de diagnósticos do negócio, deve-se ter total atenção e rigor nos critérios para um levantamento adequado das necessidades do mercado, a demanda pelo perfil de alunos que se pretende atender, bem como definir as facilidades que a instituição dispõe na área de pessoal, organizacional, instalações físicas, disponibilidade de equipamentos, e processos já desenvolvidos, para ter uma posição do negócio no momento específico.
2. Produção	Nessa fase deve-se definir os conteúdos e suas formas de utilização, e toda a parte de elaboração de material didático e também deve-se definir a linguagem adequada e as mídias que serão utilizadas pelos alunos.
3. Utilização	Quando são determinadas todas as informações sobre o curso, sobre a metodologia. Critérios para o ingresso de alunos, encontro presenciais (como irão ocorrer), definição de todo o acompanhamento e dos instrumentos avaliativos da aprendizagem dos alunos, e normas de certificação.
4. Administração	Definição das atribuições e responsabilidades de cada um, dentro da hierarquia da empresa, para que os serviços prestados aos alunos possam estar garantidos, tais como: desenvolvimento e produção técnica do curso, apoio à comunicação auxiliando na interação aluno, professor tutor e /ou monitoria, registro /arquivo de dados /certificação, apoio à realização de testes, provas e exames.
5. Avaliação	É imprescindível que se faça uma avaliação de todo o programa ao longo do curso, por meio da aprendizagem do aluno.

Quadro 1. Modelo de planejamento de EaD

Fonte: adaptado de Lobo Neto (1998)

Uma das principais características necessárias para o gestor de EaD é a Gestão de pessoas. Por se tratar de um facilitador de processos, o gestor necessita ter habilidades para trabalhar com o capital intelectual, ser proativo, reconhecer as necessidades humanas e o valor de cada um dentro no negócio, além de buscar novos programas, ter flexibilidade e incrementar a capacitação dos envolvidos. Araújo (2006) afirma que a ação da coordenação ganha sentido

no trabalho integrado, no planejamento participativo, no acompanhamento colaborativo, compartilhado e democrático.

Para que se obtenha sucesso no planejamento da EaD, os gestores devem contar com o suporte operacional dos polos presenciais, gerenciados geralmente pelos gestores de polo. Segundo Alves (2012), “o gestor da EaD precisa conhecer a legislação sobre educação a distância e todos os instrumentos legais que regem a educação escolar brasileira, em especial os das áreas escolhidas para implantar os cursos de graduação”

A gestão da EaD não é simples, o que requer do gestor habilidades multidisciplinares e conhecimento no âmbito legal, administrativo e acadêmico, conforme listam Alves (2012) e Silva (2009):

- a) informar-se sobre o potencial das tecnologias na educação presencial e a distância;
- b) avaliar com clareza o que é novo e o que é permanente em educação;
- c) identificar possíveis parceiros nas áreas públicas e privadas;
- d) participar do desenvolvimento de produção técnica dos cursos e registro de dados, certificados e a formação que se deve atingir do aluno;
- e) sensibilizar sua equipe para as mudanças necessárias;
- f) trabalhar com parâmetros preconizados pelas teorias e gestão do conhecimento e de qualidade.

## **2.5 Fatores Críticos de Sucesso da EaD**

Antes de conceituarmos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), devemos perpassar pela gestão estratégica, que é um processo sucessivo e adaptativo, por meio do qual uma organização define ou redefine seus objetivos e metas, segundo Tachizawa e Andrade (1999). Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (1999) entendem que, a estratégia corresponde a uma prática social usual na esfera de atividade relacionada às organizações modernas.

Nesse sentido, podemos considerar que a estratégia está em constante adaptação para atender as necessidades das organizações modernas, e por isso, podem causar certo ceticismo de alguns gestores e acadêmicos. No que se refere ao crescente ceticismo sobre a capacidade dos processos formais de estratégia é necessário garantirem bons resultados gerenciais (MINTZBERG, 2004). Tal adoção envolve a questão de legitimidade perante importantes grupos de referência, como acionistas, profissionais de classe, escolas de negócios, gurus da administração, firmas de consultoria (WHITTINGTON, 2002), e também ganha força com os

chamados modelos de análise estratégicas, à medida que eram aceitos e reconhecidos pela sua aplicação no âmbito empresarial. Por exemplo, o modelo de cinco forças de Michael Porter é uma ferramenta de análise da estrutura de um setor produtivo e tornou-se tão popular que se estima o seu uso em 25% das empresas nos Estados Unidos, no início da década de 90 do século XX (GHEMAWAT, 2000).

Getmawat (2000) ainda evidência que o mérito de Michael Porter em relação ao modelo de cinco forças reside em tradução para o meio empresarial, pois sua origem foi desenvolvida por economistas da chamada Vertente da *Organization Industry* com a finalidade de explicar a efetividade de políticas públicas.

Outras ferramentas foram desenvolvidas na área de estratégia com o mesmo objetivo de dar apoio na tomada de decisão, como, por exemplo: as matrizes de portfólio do *Boston Consulting Group*, a matriz da GE (desenvolvida pela consultoria McKinsey), o modelo do PMIS e também a análise SWOT, todos conhecidos pelo meio empresarial muito mais pelos seus atributos utilitários do que pela sua legitimidade científica. (GHEMAWAT, 2000; BOWMAN, SINGH e THOMAS, 20002).

Como pode ser observado, a estratégia dá apoio a gestão no difícil processo de decisão em relação aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Segundo Rockart (1979, pág.2) “são fatores essenciais para alcançar objetivo de uma organização, mesmo que outros fatores possam ser negligenciados”. Assim ele definiu FCS, sendo o principal disseminador desse método que defende as necessidades de informações por meio de banco de dados com os gestores das empresas, implementando este conceito na hierarquia das ferramentas de gestão (STOLLENWERK, 2001; PAULUCI; QUONIAM, 2006; RAMOS, 2011).

Para Tarapanoff (2001, p. 311) os Fatores Críticos de Sucesso representam:

Os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerado como os críticos e merecer atenção especial por parte da administração.

Price (1997, p.70) explica que “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas chaves nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”.

Interpretar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), não é tarefa simples, pois trata-se de uma análise subjetiva, que requer da alta gestão uma capacidade de gerenciamento, mas quando bem administrados podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando o seu ambiente de competição (LEIDECKER; BRUNO 1991).

Albertin (1999) destaca que a partir dos trabalhos pioneiros de Daniel (1961) e dos incrementos promovidos por Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser considerados sob três aspectos:

- a) O desempenho da organização será assegurado à medida que um fator considerado crítico receba devida atenção e investimento, garantindo-se o seu desempenho;
- b) Se um fator é considerado crítico e recebe atenção e investimento, ele deve ser acompanhado de informações que permitam seu controle, consequentes ações de melhoria; e
- c) Uma vez que o fator crítico deve estar intimamente ligado ao negócio da organização, os próprios executivos responsáveis pelo negócio devem definir os fatores, suas formas de medição, seu padrão de desempenho e as informações necessárias.

Considerando o exposto, FCS é uma ferramenta de apoio estratégico vital para que se alcance o objetivo proposto pela empresa, desde que, um fator que seja considerado crítico receba a atenção e os investimentos necessários, para ser “alimentado” de informações, sendo possível um melhor controle e ação de melhoria quando necessário para que garanta um bom desempenho do negócio.

Como podemos observar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são de extrema importância nos dias atuais, quando a competição cada vez mais acirrada requer das empresas ações estratégicas que se diferenciem dos demais competidores, para que possam garantir o sucesso do negócio. Outro ponto a destacar, é sobre a grande importância que deve ser dada ao cliente, mesmo que sua percepção possa não estar levando em conta outros fatores que estejam restritos ao ambiente empresarial, pois “o que o consumidor conhece é tudo o que ele precisa saber”

Quando falamos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no âmbito da EAD, o primeiro estudo que relacionou os fatores propostos por Reeves (1997) destacava “o que realmente importa na educação por computador” e, adaptado por Martin (1998) e Joia (2005), foi elaborado por Joia e Costa (2005), em que comparou-se dois programas de treinamento corporativo via WEB realizados por uma grande empresa multinacional – um considerado um caso de sucesso e outro de fracasso. Os autores a partir da comparação dos resultados obtidos através de análise quantitativa dos dados coletados, usando regressão bi e multivariadas do alcance dos objetivos (variável dependente) com relação as oito dimensões que apresentara,

diferentes médias (variáveis independentes) para verificar quais variáveis poderiam desconsiderar. Os autores comprovaram através dos dados apontados que aproximadamente 70% do resultado da variável “atingimento dos objetivos” é explicado pelas dimensões incluídas na regressão.

Joia e Costa (2005) confirmaram que os dois programas de treinamento tiveram uma amostra de trinta e dois usuários do primeiro programa analisado (“Programa A”) e trinta e um usuários do segundo (“Programa B”). Isso para sustentar a validade estatística das medidas. Segundo Joia e Costa (2005), em seus estudos são apresentadas as dimensões propostas por Reeves (1997), conforme segue:

### **1. Filosofia pedagógica**

Diante do modelo das dimensões pedagógicas propostas por Reeves (1997), afirma-se que o modelo pode ser usado para comparar um meio de aprendizado por computador com outro, ou para comparar diferentes implementações. A primeira dimensão decorre sobre a base pedagógica ao qual será construído todo o conteúdo para se dar o treinamento, definindo as duas dimensões em Instrutivismo e Construtivismo.

Reeves (1997), ainda complementa que os instrutivistas se inclinam para uma epistemologia objetivista, eles estarão preocupados em assegurar que o conteúdo por eles criado é abrangente e exato em relação a “verdade” final como a conhecem. Eles vão procurar desenvolver uma estrutura definitiva de conhecimento para um determinado domínio com base no conselho dos especialistas mais amplamente aceitos em um campo.

Os construtivistas, porém, estão mais preocupados em assegurar que o conteúdo reflita o aspecto completo, do ponto de vista de um domínio que vai desde as tradicionais perspectivas acadêmicas para os pontos de vista mais radicais. Epistemologia exige uma multiplicidade de perspectivas para que os alunos tenham uma gama completa de opções a partir do qual irá construir o seu próprio conhecimento.

A prática Construtivista ressalta a importância da interação do processo de aprendizagem, colocando o sujeito aprendente em relevo reconhecido: a reciprocidade entre os integrantes e destes com o seu ambiente (COLL, 1996).

## **2. Teoria de aprendizado**

Nessa dimensão define-se onde toda a teoria será aplicada na utilização do treinamento à distância.

## **3. Orientação dos objetivos**

Reeves (1997), considera os objetivos e as metas, em uma educação permeada pelo uso do computador, em eminentemente específica (como por exemplo: um manual de montagem de uma mesa) a mais ou menos desfocados (apreciação da arte moderna).

## **4. Orientação das tarefas**

Reeves (1997) destaca uma preocupação importante tanto para educadores, como formadores: o grau em que o ensinamento em sala de aula se transfere para situações externas. Simplificando, se o conhecimento, as habilidades e as atitudes forem aprendidas em um contexto de uso, eles serão usados nesse contexto e em contextos semelhantes. Este princípio é especialmente importante no ensino profissional.

## **5. Fonte de Motivação**

Segundo Reeves (1997) a instrução intrinsecamente motivadora é muito indiscutível, independente do sistema de entrega, mas praticamente todas as novas abordagens prometem ser mais motivadoras do que qualquer outra que tenha ocorrido antes.

## **6. Papel do professor**

Dependendo do tipo de programa proposto pelo curso, o professor assume o papel mais didático ou facilitador. Alguns programas de treinamento são projetados para colocar o professor no papel do “facilitador”. Outros programas são projetados para apoiar o papel didático mais tradicional de um instrutor como “o professor” (Reeves, 1997).

## **7. Suporte Metacognitivo**

Muitos modelos teóricos de aprendizagem tratam as diferenças individuais entre os alunos como o principal avaliador de resultados de aprendizagem diferenciados. Exemplos de treinamentos a distância que fornecem suporte metacognitivo são difíceis de identificar. Essa dimensão refere-se ao quanto o aluno sabe do treinamento que lhe é proposto e sua percepção de entendimento dos conteúdos, e se ele é capaz de avaliar o seu aprendizado (Reeves, 1997).

## **8. Aprendizado Colaborativo**

A expressão “aprendizado colaborativo” faz referência a um método de instrução de aprendizagem no qual os estudantes cooperam entre si, em pequenos grupos, em torno de um objetivo comum. Os alunos são responsáveis pelo aprendizado dos outros alunos, havendo uma troca mútua. (Gokhale, 1995).

## **9. Sensibilidade Cultural**

Powell (1993) revelou que poucos cursos de design instrucional incluem a diversidade cultural como um fator relevante no momento de se conceber um programa de instrução eficaz.

Portanto, não deve ser surpreendente que poucos programas de treinamento a distância tenham sido desenvolvidos sem considerar a sensibilidade cultural como parte integrante do seu design. Certamente, alguns exemplos de treinamento a distância incluem o que Henderson (1994) denomina "gestos simbólicos", permitindo um papel minoritário ocasional para um ator, ou talvez incluindo referências culturalmente diversas, embora seguras, em termos de música, localização ou outras manifestações culturais. É difícil descrever como seria um treinamento a distância culturalmente sensível, mas, no mínimo, tais programas iriam acomodar diversos contextos étnicos e culturais entre os alunos (Reeves, 1997).

## **10. Flexibilidade Estrutural**

Reeves (1997) aponta que há linhas que defendem professores em modelos mais contemporâneos, enquanto outras preveem a substituição de professores por programas de treinamento.



Após listarmos as dimensões propostas por (Reeves), temos PAPP (2000) que relacionou os FCS com a Educação a Distância e apresentou um artigo que sinaliza a partir da sua percepção, após o desenvolvimento de três disciplinas, a existência de sete fatores críticos de sucesso na EAD, conforme apresentado no quadro abaixo:

<b>Sete fatores críticos de sucesso na EAD.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- O estabelecimento de critérios de segurança para as organizações, de forma a garantirem a propriedade intelectual dos cursos;</li><li>- A análise da abordagem pedagógica e a verificação da possibilidade de adaptação do curso ao ambiente virtual;</li><li>- A consideração do maior tempo necessário para o desenvolvimento dos cursos;</li><li>- A adaptação do conteúdo de forma a maximizar o uso das tecnologias disponíveis e o aprendizado do estudante;</li><li>- A preparação para se lidar com problemas inesperados;</li><li>- A decisão entre usar softwares específicos para a EAD ou de construir um ambiente próprio de aprendizagem;</li><li>- A avaliação contínua do desempenho do curso</li></ul>

Quadro 2 – Fatores críticos de sucesso na EAD

Fonte: Papp, 2000, p. 83

As dimensões citadas acima, bem como os FCS apontados por PAPP (2000) são todas realmente importantes no EAD e devem ser bem gerenciadas para que se tenha um resultado satisfatório em relação ao destaque da Instituição frente aos demais concorrentes.

Devemos destacar que os programas de Educação a Distância devem ser bem gerenciadas, com uma gestão voltada para os FCS para obter melhores resultados e gerenciar, de forma contínua, as dimensões que melhor possam lhe dar retorno, frente às diversas possibilidades tais como: retenção de alunos, conquista de novos alunos, retorno financeiro, melhor imagem da Instituição perante a sociedade, entre outras.

## **2.6 Qualidade: conceito**

A qualidade tem um conceito subjetivo, como a ideia de qualificar os mais diversos produtos ou serviços que nos dias atuais torna-se um diferencial para as empresas de diferentes tipos de negócios, em que se busca um padrão determinado de qualidade para atender o desejo dos consumidores, portanto, definir esse padrão de qualidade não é uma tarefa fácil para as

empresas. Nesse sentido, Paladini (2008) considera que definir qualidade é um processo nada fácil, visto que o termo apresenta uma multiplicidade e uma dinamicidade de conceitos que variam muito ao longo do tempo. O que há de mais complexo para a empresa é encontrar a acepção correta para o termo, de modo a entender as expectativas dos seus clientes. O melhor entendimento das expectativas dos clientes é a garantia da vantagem competitiva, frente aos concorrentes.

Mais conceituar “qualidade”, não é tarefa fácil, e ao longo do tempo, o termo teve diversas abordagens; Srdoc *et al.* (2005), assim como outros autores, apontam para o fato que há várias definições de qualidade.

De acordo com Teperino et al (2006), o conceito de qualidade está associado a excelência, consecução de objetivos, eficiência e eficácia, conformidade às especificações e preservação de características fundamentais. Se formos considerar qualidade sobre o aspecto da vantagem competitiva, iremos de encontro a definição de Deming (1982) que propôs que o conceito deveria estar relacionado a melhoria contínua; portanto Crosby (1993; 1999) considera que a qualidade seja a adequação dos produtos ou serviços às normas e as especificações dos órgãos regulamentadores do setor em que a organização está inserida.

As empresas devem sempre buscar algum diferencial competitivo frente aos concorrentes, e procurar sobretudo a definição do que seria qualidade para seus produtos ou serviços. Dessa maneira, ao tratar a qualidade de maneira estratégica, toda organização estará envolvida na sua gestão que consiste no conjunto de atividades e procedimentos relacionados ao seu atingimento, tornando-se uma filosofia de sobrevivência (PALADINI, 2008).

Dadas algumas definições de qualidade, outros pesquisadores se aprofundaram mais sobre o assunto, a exemplo de A. Feigenbaum, Ishikawa (1998), com: Controle de Qualidade Total, Controle Estatístico da Qualidade, Qualidade em Serviços, sendo Feigenbaum o primeiro a usar o termo Gestão da Qualidade Total, também conhecido pelos japoneses como o Controle Estatístico da Qualidade (Cordeiro, 2004). Huggins (1998) também cita os autores W. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph Duran, Phillip Crosby, Kaoru Ishikawa e Armand Feigenbaum V. como um grupo seleto de pesquisadores que contribuíram para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade.

Garvin (1992, p.48), diante da alta complexidade de se definir qualidade, em seus estudos apresenta cinco abordagens para definições de qualidade:

**Transcendental**

Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, é uma “excelência inata” que só pode ser reconhecida pelo cliente através de sua experiência com o produto.

**Baseada no produto**

Qualidade correspondem a diferença de qualidade de algum ingrediente ou produto, algo que possa ser mensurável.

**Baseada no usuário**

Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos, atingir o nível de conformidade do produto a um custo aceitável.

**Baseada na produção**

Qualidade depende da conformidade com as exigências, conforme previsto no projeto do produto.

**Baseada no valor**

Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável. Este enfoque é subjetivo pois as preferências do cliente variam.

Conceituar qualidade, além de não ser uma tarefa fácil, é subjetiva e está associada a diversos fatores, tais como: cultura, costumes, formação educacional e familiar, política, necessidades pessoais, dentre outros. Essas associações, segundo Maximiano (2004) podem ser traduzidas em seis palavras-chaves, conforme quadro abaixo:

<b>Palavra-chave</b>	<b>Definição</b>
Excelência	Buscar a melhor forma de se fazer algo, o padrão mais elevado de desempenho que se possa executar.
Valor	Valor está associado ao luxo, ou maior número de atributos, portanto é relativo e está ligado a percepção do cliente, ao seu poder aquisitivo e satisfação pessoal.
Especificações	Definição padrão de como um produto deve ser entregue, seu projeto de produto ou serviço.
Conformidade	Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
Regularidade	Padronização, uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
Adequação ao uso	Qualidade de projeto e ausência de deficiências

Quadro 3 – ideia das definições de qualidade

Fonte: Maximiano (2004, p. 177)

As abordagens de Garvin, e as cinco dimensões da qualidade, são citadas e se enquadram na maioria das descrições de qualidade feitas pelos maiores autores e gurus na área de qualidade.

### **2.6.1 Qualidade – Indicadores de desempenho nas Instituições de Ensino Superior**

Indicadores de desempenho são extremamente importantes para se medir o resultado de uma empresa ou instituição, sendo possível acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar, visando atingir determinado objetivo.

No caso dos indicadores de desempenho das Instituições de Ensino Superior no Brasil, essa avaliação é feita por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela lei 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004) e tem por objetivo:

“Assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico e seus estudantes, nos termos do art 9º VI, VIII e IX da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) “

Polidori (2009) resgata indicadores de desempenho que foram e são utilizados pelas IES brasileiras e ainda aponta que o processo de avaliação brasileiro é rico e inovador, pois evoluiu de um processo de avaliação “totalitário”, passando para um processo diversificado em que as diversidades e especificidades das IES eram consideradas no processo avaliativo, até retornar para um processo de ranqueamento das instituições.

Uma série de instrumentos compõem o SINAES como: auto avaliação, avaliação externa, ENADE, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Ribeiro (2011) aponta a Avaliação Institucional e Avaliação dos cursos de graduação são atendidas por meio de avaliações *in loco* e complementados pela avaliação interna de cada IES, por meio da Comissão Própria de Avaliação.

Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do INEP.

O SINAES está fundamentado nas avaliações institucionais, de cursos e de estudantes. A avaliação institucional, interna e externa, considera 10 dimensões, conforme abaixo:

**A Avaliação Institucional, Interna e externa:**

1. Missão e PDI.
2. Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão
3. Responsabilidade social da IES
4. Comunicação com a sociedade
5. As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo
6. Organização da Gestão da IES
7. Infraestrutura física
8. Planejamento de avaliação
9. Políticas de atendimento ao estudante
10. Sustentabilidade financeira

**Avaliação dos Cursos será realizada analisando-se 3 dimensões:**

1. Organização didático-Pedagógica
2. Perfil do corpo docente
3. Instalações físicas

Quadro 4 – Componentes do SINAES

Fonte: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

Uma outra forma de avaliar é o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE - ele busca “ aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências” (Ribeiro, 2011). O Exame é realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) por meio da aplicação de prova; trata-se de um componente curricular dos cursos de graduação, logo é uma atividade obrigatória aos discentes ingressantes e concluintes selecionados (por meio de procedimentos amostrais) para participar do mesmo; cada área de conhecimento é avaliada trienalmente (ZOGHBI, OLIVA e MARICONI, 2010).

Cabe ressaltar, ainda, que existem outros três indicadores na legislação brasileira sobre as IES: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa nº 4 de 5 de agosto de 2008 (Brasil, 2008); o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC); e o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), que mostra exatamente o desempenho dos discentes ao longo do curso.

O SINAES propõe ainda uma avaliação institucional integrada por diversos instrumentos complementares, a Autoavaliação conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação):

Cada instituição realiza uma autoavaliação, que será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de mecanismos constituídos no processo global de regulação e avaliação. A auto avaliação articula um estudo reflexivo segundo o roteiro geral – proposto em nível nacional – acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. O relatório de auto avaliação deve conter as informações e demais elementos constantes no roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico. (INEP, 2017)

Os instrumentos que se referem a avaliação externa:

Essa avaliação é feita por membros externos, pertencentes a comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pela sua capacidade em áreas específicas e portadoras de ampla compreensão sobre instituições. (INEP, 2017)

Os instrumentos que se referem ao Censo descrevem que:

O Censo é um instrumento independente que carrega grande potencial informativo, podendo trazer elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, para o Estado e para a população em geral. Por isso, é desejável que os instrumentos de coleta de informações censitárias integrem também os processos de avaliação institucional e do sistema. Os dados do Censo também fazem parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior. (INEP, 2017)

Os cadastros de cursos e instituições:

De acordo com as orientações do INEP e da CONAES, também serão levantadas e disponibilizadas para o acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação nos processos internos e externos, formarão a base para a orientar de forma permanente, pois alunos e a sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições. (INEP, 2017)

Assim sendo, fica cada vez mais evidente o grande desafio a que as IES estão por enfrentar nesse cenário em que elas e seus clientes (alunos) tornam-se parte do processo das avaliações.

## 2.6.2 Critérios de Qualidade para Educação a Distância

Os cursos na modalidade da EAD, tiveram uma expansão muito rápida no qual se fazia necessário uma melhor gestão baseada em referenciais qualitativos quanto ao funcionamento dos cursos que seriam ofertados. Em 2003, foi publicado o documento “Referências de Qualidade para Educação Superior à Distância”, com sua última revisão em 2007, que serviu de referência para formulação de cursos. Este documento amplamente divulgado pelo MEC e disponível no seu site, embora não tenha força de lei, tornou-se um grande referencial para subsidiar os atos legais do poder público no que se refere à avaliação e supervisão da modalidade (SANCHEZ, 2008).

Este documento especifica oito tópicos dos quais se encontram:

[...] concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; sistemas de comunicação; material didático; avaliação; equipe multidisciplinar; infraestrutura de apoio; gestão acadêmico-administrativa e sustentabilidade financeira (LEMGRUBER, 2009, p. 153)

A Secretaria de Educação a Distância – SEED foi estruturada pelo decreto n.º 6320, de 20 de dezembro de 2007, passando a trabalhar três pontos de atuação principais: regulação e supervisão em educação a distância; infraestrutura em tecnologia educacional e produção de conteúdo e formação em educação a distância.

São princípios de atuação: o incentivo a autoria nas diversas mídias e a integração entre elas, sempre na perspectiva de valorizar os educadores e alunos e de contribuir para a educação brasileira; apoio ao desenvolvimento e uso pedagógico das tecnologias da informação e comunicação pelos sistemas públicos de ensino; incentivo à melhoria do padrão de qualidade da educação a distância em todos os níveis e modalidades.

Segundo Teperino *et al* (2006), para garantir a qualidade de um curso a distância, é preciso dar atenção especial ao processo de comunicação entre professores e estudantes, entre os próprios estudantes ou, também, entre estudantes e equipe de gestão.

Prete (2000) enfatiza que deve ser feito todo o possível para trazer a conexão entre professor e aluno de uma forma análoga à sala de aula.

Os papéis de mediação devem estar bem definidos quanto ao trabalho do tutor e do professor, para que não haja ruídos na comunicação com o estudante. Fica evidente que o tutor não é um agente que simplesmente absorve o conhecimento transmitido pelos professores, e

sim questiona, e também abstrai este conhecimento para que seja direcionado ao aluno de maneira fluida e consistente (ZUIN, 2006).

De acordo com Lemgruber (2009) existe uma grande preocupação em conhecer tutores e professores no sentido de desempenhar as funções de mediação docente. No referente ao tutor, sua atividade é estabelecida para que este esclareça as dúvidas e transmita o conhecimento de forma mais próxima, produzindo suporte técnico. No entanto, Belloni (2006, p.84) afirma que:

Consideradas do ponto de vista da organização institucional, podemos agrupar a função docente em três grandes grupos: o primeiro é responsável pela concepção e realização dos cursos e materiais; o segundo assegura o planejamento e organização da distribuição de materiais e da administração acadêmica (matricula, avaliação); e o terceiro responsabiliza-se pelo acompanhamento do estudante durante o processo de aprendizagem (tutoria, aconselhamento e avaliação).

Dessa forma podemos afirmar que a interação entre professor tutor / estudante, tutor / estudante, professor tutor e tutor é fundamental para o sucesso de uma boa qualidade no aprendizado do EAD, portanto, para que isso ocorra de maneira satisfatória deve haver um espaço físico disponível, com toda infraestrutura necessária. Apesar de toda a infraestrutura de apoio, deve-se buscar sempre diminuir a sensação de isolamento do aluno EAD (uma das principais causas de evasão dos cursos à distância), buscando melhorias nos sistemas de comunicação, para que se possa obter uma maior aproximação.

Um outro cuidado que se deve ter é em relação a elaboração do material didático, que deve ser específico para o modelo EAD. De acordo com Costa (2007), a experiência com os cursos presenciais não habilita, técnica e pedagogicamente o professor a produzir materiais didáticos adequados e de qualidade para EAD.

Segundo Moraes (2007), é fundamental que os gestores, professores e equipes avaliem os materiais que serão produzidos especialmente para um determinado curso, adaptados ou atualizados a partir de materiais já existentes.

Na visão de Gatti (2005), o material didático e de apoio para educação a distância deve ser autoexplicativo, instigando o estudante a encontrar caminhos que lhe permitam avançar no assunto, buscar informações e construir conhecimento.

Conforme Costa (2007) a linguagem deve ser adequada e a apresentação gráfica deve atrair e motivar o aluno, podendo ser constituída de apostilas, livros, CD-ROM, páginas web, teleconferências, vídeos, programas televisivos e radiofônicos, atendendo a diferentes lógicas de planejamento e produção e a necessidade de definição de linguagem apropriada.



De acordo com Moraes (2007), no processo de elaboração, o conteúdo passa por uma série de etapas: elaboração, redação, integração com as demais mídias utilizadas, revisão da língua portuguesa, diagramação, revisão tipográfica e impressão.

Pode-se observar que para estabelecer um padrão de qualidade para todo o processo de comunicação e todo o cuidado com o material didático, deve-se ter uma equipe de apoio multidisciplinar responsável por desempenhar diversas tarefas, tais como: professores responsáveis pela elaboração dos conteúdos, todo apoio pedagógico e também da área técnica como desenhista, programadores, web designers, equipe de servidores, estúdios de vídeos entre outros.

### **2.6.3 Indicadores de Qualidade da EAD do Brasil**

No atual contexto da política permanente de expansão da educação superior no país, implementada pelo MEC, a EaD coloca-se como uma modalidade importante no seu desenvolvimento.

Contudo a EaD no Brasil ainda não possui uma legislação específica sobre qualidade. E essas referências de qualidade circunscrevem-se no ordenamento legal vigente em complemento às determinações específicas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, do Decreto 5.622, de 20 de dezembro de 2005 (revogado pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017), do Decreto 5.773 de junho de 2006 e das Portarias 1 e 2, de 11 de janeiro de 2007.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, por meio do Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017, apresenta algumas disposições gerais sobre EaD, em que se definem: conceitos de EaD; criação e oferta de cursos à distância; dentre outros.

Ainda mais robusto e ainda alinhado com o documento “Referências de Qualidade”, o “Formulário de verificação *in loco* das condições institucionais” destinado para uso dos consultores *ad hoc* da Secretaria de Educação Superior (SESU), vinculado ao Ministério da educação, apresenta dez indicadores que são analisados de acordo com aspectos específicos, tais como:

- (i).Integração da educação superior a distância no plano de desenvolvimento institucional; (ii) Organização curricular; (iii) Equipe multidisciplinar; (iv) Materiais educacionais; (v) Interação entre alunos e professores; (vi) Avaliação de aprendizagem e avaliação institucional; (vii) Infraestrutura de apoio; (viii) Gestão acadêmico-administrativa; (ix) Convênios e parcerias; (x) Sustentabilidade financeira (BRASIL, 2010c, p.21).

Todavia, iremos utilizar como base para essa dissertação o modelo de referência de qualidade da SEED/MEC, em que devem estar integralmente expressos no Projeto Político Pedagógico em cursos de modalidade EAD, os seguintes tópicos principais:

- (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 dimensão “Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem” em seu projeto político pedagógico deve constar sua opção epistemológica de educação de currículo, de ensino, de aprendizagem, de papel do estudante que se formar; e como serão desenvolvidos os processos de produção do material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação. Isso porque a educação a distância constitui um processo educativo como os demais, cuja finalidade no que dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB art. 2º, é “... o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”

Na dimensão “Sistemas de comunicação” trata da democratização do acesso às tecnologias de informação e de comunicação, principalmente, com a expansão da Banda Larga no país houve uma contribuição forte para desenvolver a educação à distância, no entanto, o uso dessa tecnologia deve estar associado a uma filosofia de aprendizagem em que os discentes possam se comunicar com os alunos para esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir, por meio de fóruns, chats virtuais, teleconferências, etc.

A dimensão “material didático” deve estar bem esclarecida no projeto pedagógico, sempre com o objetivo de facilitar a construção do conhecimento e mediar a interlocução entre estudante e professor, conforme já citado anteriormente. Cabe ressaltar a importância desse material ser desenvolvido exclusivamente para o uso da EaD, buscando a perfeita integração entre as diversas mídias disponíveis: material impresso, radiofônicos, televisores, vídeo conferência, teleconferência entre outros.

Quanto a dimensão “Avaliação”, apresenta duas abordagens: avaliação do processo de aprendizagem e avaliação institucional, que trata do processo avaliativo e é referência de qualidade para Educação à Distância, por isso, iremos abordar essa dimensão com mais detalhes no próximo subitem desse capítulo.

Ao tratar da dimensão “Equipe Multidisciplinar” nos referimos a uma diversidade na composição dos recursos humanos, que irá compor as instituições, a fim de dar o suporte necessário aos alunos na qual três categorias de profissionais (docentes, tutores, pessoal técnico administrativo), devem estar em constante qualificação, para ofertar uma melhor qualidade dos seus serviços. Quando pensamos em uma equipe multidisciplinar, sabemos que os mesmos devem estar em constante qualificação para que possam oferecer o essencial que se pede de cada profissional. Veja os detalhes das principais competências de cada uma dessas classes profissionais.

### **Docente**

Em uma instituição de ensino superior que ofereça cursos à distância, os professores devem ser capazes de:

- a) estabelecer os fundamentos teóricos do projeto;
- b) selecionar e preparar todo o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas
- c) identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes;
- d) definir bibliografia, videografia, iconografia, audiografia, tanto básicas quanto complementares;
- e) elaborar o material didático para programas a distância;
- f) realizar a gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem, em particular motivar, orientar, acompanhar e avaliar os estudantes;
- g) avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de ensino superior a distância.

O projeto pedagógico deve apresentar o quadro de qualificação dos docentes responsáveis pela coordenação do curso como um todo, pela coordenação de cada disciplina do curso, pela coordenação do sistema de tutoria e outras atividades concernentes. É preciso a apresentação dos currículos e outros documentos necessários para comprovação da qualificação

dos docentes, inclusive especificando a carga horária semanal dedicada às atividades do curso. Além disso, a instituição deve indicar uma política de capacitação e atualização permanente destes profissionais.

### **Tutores**

O corpo de tutores desempenha papel de fundamental importância no processo educacional de cursos superiores a distância e compõem quadro diferenciado, no interior das instituições. O tutor deve ser compreendido como um dos sujeitos que participa ativamente da prática pedagógica. Suas atividades desenvolvidas a distância e/ou presencialmente devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico.

Para Arriada e Lanzarini (2008), existem diversas atribuições para a tutoria, tais como: auxiliar os alunos na compreensão dos serviços da instituição e sobre a estrutura do curso e do programa; orientar os alunos sobre a comunicação on-line adequada e as demandas da aprendizagem à distância; promover atividades de socialização e estimular processos cooperativos de aprendizagem; controlar a frequência e participação dos alunos e repassar ao professor (a); auxiliar na realização das atividades pedagógicas propostas pelo (a) professor (a); acompanhar o processo de construção coletiva, identificando pontos a serem problematizados e articular ações, juntamente com o (a) professor (a) da disciplina, na tentativa de atender as necessidades de formação observadas; auxiliar na realização e correção de avaliações, quando solicitado pelo (a) professor (a).

Para as instituições manterem uma educação a distância de qualidade deve prever a atuação de tutores a distância e tutoria presencial.

A **tutoria a distância** atua pela instituição, medindo o processo pedagógico junto aos estudantes por meios on-line, tendo como principais atribuições, o esclarecimento de dúvidas através dos fóruns de discussão pela internet, videoconferências, entre outros.

A **tutoria presencial** tem como principal atribuição, atender aos alunos nos polos, em horários pré-estabelecidos, com o objetivo de orientá-los em conhecer o processo pedagógico do curso, navegação no AVA, realização das atividades, entre outros.

Em função de tamanhas responsabilidades é indispensável que as instituições desenvolvam planos de capacitação aos seus tutores, que deve prever no mínimo as seguintes dimensões:

- Capacitação no domínio específico do conteúdo;
- Capacitação em mídias de comunicação que irão atuar; e
- Capacitação em fundamentos da EaD e no modelo de tutoria.

Outro fator que deve ser dado total importância, é em relação ao número de tutores *versus* alunos, para que os mesmos não sejam “sobrecarregados”, sendo capaz de permitir a total interação no processo de aprendizagem.

### **Pessoal Técnico-administrativo**

O corpo técnico-administrativo tem por função oferecer o apoio necessário para a plena realização dos cursos ofertados, atuando na sede da instituição junto à equipe docente responsável pela gestão do curso e nos polos descentralizados de apoio presencial. As atividades desempenhadas por esses profissionais envolvem duas dimensões principais: a administrativa e a tecnológica.

Na área tecnológica, os profissionais devem atuar nos polos de apoio presencial em atividades de suporte técnico para laboratórios e bibliotecas, como também nos serviços de manutenção e zeladoria de materiais e equipamentos tecnológicos. A atuação desses profissionais, nas salas de coordenação dos cursos ou nos centros de educação a distância das instituições, tem como principais atribuições o auxílio no planejamento do curso, o apoio aos professores conteudistas na produção de materiais didáticos em diversas mídias, bem como a responsabilidade pelo suporte e desenvolvimento dos sistemas de informática e suporte técnico aos estudantes.

No que tange à dimensão administrativa, a equipe deve atuar em funções de secretaria acadêmica, no registro e acompanhamento de procedimentos de matrícula, avaliação e certificação dos estudantes, envolvendo o cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas; bem como no apoio ao corpo docente e de tutores nas atividades presenciais e a distância, distribuição e recebimento de material didático, atendimento a estudantes usuários de laboratórios e bibliotecas, entre outros.

Entre os profissionais do corpo técnico-administrativo, destaca-se o coordenador do pólo de apoio presencial como o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade.

A “Infraestrutura de apoio” corresponde a todo o suporte físico necessário ao total de número de estudantes, como: televisão, CD`s, fotografia, impressoras, linhas telefônicas, fax,

equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência, dentre outros. Essa estrutura deve ter na sede da instituição e nos polos de apoio presencial, onde devem ainda estar disponível laboratório de informática, sala de tutores, biblioteca, secretaria, além de laboratórios específicos para cada curso.

A dimensão “Gestão acadêmico-administrativa” em seu projeto de curso de educação a distância deve estar integrada aos demais processos da instituição, oferecendo ao estudante de um curso à distância as mesmas condições e suporte que o presencial.

Total importância também deve ser dada a dimensão “Sustentabilidade financeira” em que se trata da viabilidade do curso, pois disponibilizar uma educação superior à distância de qualidade envolve diversos investimentos iniciais elevados, para produção de material didático, implantação de um sistema de gestão, equipamentos de comunicação e manutenção de todo o custeio: equipe docente, equipe de tutores, equipe multidisciplinar, sistemas de avaliação, recursos de comunicação.

#### **2.6.4 Dimensão de Avaliação dos cursos de EaD**

Duas dimensões devem ser contempladas na proposta de avaliação de um projeto de educação a distância:

- (a) A que diz respeito ao processo de aprendizagem;
- (b) À que se refere a avaliação institucional

##### **(a) A Avaliação da Aprendizagem**

Quando tratamos a avaliação da aprendizagem na educação à distância, o modelo deve ser voltado para ajudar ao aluno a desenvolver suas competências cognitivas, habilidades e atitudes, para que isso seja possível, a avaliação deve ter um processo contínuo, com o objetivo de verificar constantemente o progresso dos estudantes, e que seja estimulante na construção do conhecimento. Para isso devem ser criados mecanismos a fim de medir essa aprendizagem, corrigindo eventuais erros no decorrer do curso ainda durante o processo de ensino-aprendizagem.

Conforme Sartori e Roesler (2005), a avaliação da aprendizagem se constituirá em um elemento formativo quando apresentar as seguintes características:

- a) Aberta – quando for utilizado mais de um meio;
- b) Realizável a qualquer momento – quando depende mais do aluno e de seu processo de aprendizagem que das especulações e conveniências da instituição docente;
- c) Prescritiva ou corretiva – quando disponibiliza informações sobre os erros cometidos e suas possíveis causas, orientações sobre a resposta correta e como alcançá-la por outros meios a partir dos próprios erros, mediante material corretivo;
- d) Docente – parte da situação presente para levar o processo de aprender mais à frente, em busca de seus objetivos.

Alves (1994) aponta que não existem mecanismos capazes de aferir a qualidade dos cursos EaD e presenciais, o que configura uma falha no processo educacional. Juliatto (2006) aponta que os indicadores de desempenho muitas das vezes são entendidos como valores numéricos, que de alguma forma se tornam estatísticos por oferecerem medidas quantitativas, baseadas em indicadores numéricos.

Em alinhamento as “Referências de Qualidade para Educação Superior a Distância” Moraes (2007,p.52) afirma que o processo de avaliação da aprendizagem na EaD é contínuo, e os recursos tecnológicos adotados devem permitir que os professores tutores e tutores presenciais possam ser capazes de avaliar o desempenho dos estudantes no decorrer do curso.

Juliatto (2006) reforça que os indicadores são dinâmicos e modificam-se em função do tempo. Eles servem para avaliar e levantar medidas a respeito dos aspectos objetivos de qualidade que estão presentes no ambiente educacional, e ainda servem para fornecer informações diretas dos referenciais institucionais de qualidade, e não devem ser utilizados para tomada de decisão em relação à construção de padrões.

Na EaD, tanto quanto na educação presencial, as instituições devem utilizar de mecanismos para medir sua eficiência na aprendizagem e na condução e gestão de seus cursos. Como já apresentado, não se deve utilizar apenas de padrões e sim utilizar desses mecanismos para melhor gerenciar as ações que devem ser tomadas em benefício de oferecer o melhor da EaD aos seus alunos.

Cabe ressaltar que os cursos de EAD devem oferecer condições de aprendizagem para que o aluno construa o que é relevante para ele naquele momento de interação e que este tenha condições de se apoiar nos conteúdos (VERSUTI, 2008).

## **(b) Avaliação Institucional**

As próprias instituições são responsáveis em planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, incluindo setor de ouvidoria, onde sejam claras as melhoras de qualidade nas condições de oferta dos cursos e também no processo pedagógico. Esta avaliação deve configura-se em um processo permanente e consequente de forma a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo efetivamente correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico coerentemente com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para ter sucesso, essa avaliação precisa envolver os diversos atores: estudantes, professores, tutores, e quadro técnico-administrativo.

Os indicadores de qualidade, tanto da educação em geral como da Educação Superior em particular, têm sido utilizados em diversas partes do mundo para várias finalidades. A própria expressão, indicadores de qualidade, não é usada da mesma forma em todos os países. No entanto, mesmo que a expressão não seja usada de uma forma global, o conceito existe, evidenciando uma preocupação no mundo todo com os resultados educacionais, na busca pela qualidade da educação (NETTO, et. al: 2010, p. 58)

Identificando nessa avaliação um dos aspectos fundamentais para a qualidade de um curso superior, a instituição deve desenhar um processo contínuo de avaliação quanto:

### **Organização Didático-Pedagógica**

Esta dimensão contempla os seguintes aspectos:

- a) Aprendizagem dos estudantes;
- b) Práticas educacionais dos professores e tutores;
- c) Material didático (seus aspectos científicos, cultural, ético, estético, didático-pedagógico e motivacional, sua adequação aos estudantes e às tecnologias de informação e comunicação, sua capacidade de comunicação, etc) e às ações dos centros de documentação e informação (mEDIATECAS);
- d) Currículo (sua estrutura, organização, encadeamento lógico, relevância, contextualização, período de integração, dentre outros);
- e) Sistemas de orientação docente e à tutoria (capacidade de comunicação através de meios eficientes; de atendimento aos estudantes; avaliação do desempenho dos



estudantes; avaliação de desempenho dos professores e tutores; avaliação dos polos de apoio presencial);

- f) Ao modelo de educação superior à distância adotado (uma soma dos itens anteriores, combinada com análise do fluxo dos estudantes, tempo de integração do curso, interação, evasão, atitudes e outros);
- g) Realização de convênios e parcerias com outras instituições.

### **Corpo Docente, Corpo de tutores, Corpo Técnico-Administrativo e Discentes**

- a) Corpo docente, vinculado a própria instituição, com formação e experiência na área de ensino e em educação a distância;
- b) Corpo de tutores com qualificação adequada ao projeto do curso;
- c) Corpo de técnico-administrativo integrado ao curso e que presta suporte adequado, tanto na sede como nos polos;
- d) Apoio a participação dos estudantes nas atividades pertinentes ao curso, bem como em eventos externos e internos.

### **Instalações Físicas**

- a) Infraestrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso;
- b) Infraestrutura material dos polos de apoio presencial;
- c) Existência de biblioteca nos polos, com um acervo mínimo para possibilitar acesso aos estudantes da bibliografia, além de material didático utilizado no curso;
- d) Sistema de empréstimo de livros e periódicos ligado à sede da IES para possibilitar acesso à bibliografia mais completa, além do disponibilizado no polo.

### **Meta-avaliação**

Trata-se de um exame crítico do processo de avaliação utilizado, seja no desenvolvimento dos estudantes e do desenvolvimento do curso.

Para que isso seja possível, a área de recursos humanos, precisa dispor de uma equipe multidisciplinar. Para Teperino *et al* (2006), essa equipe deve ser integrada por profissionais responsáveis pela concepção pedagógica, produção, divulgação, tecnologia e suporte e processos de avaliação.

### 3. Metodologia

Ao problema que se apresenta, optou-se por uma pesquisa descritiva com caráter quantitativo, buscando identificar os Fatores Críticos de Sucesso – FCS na gestão da EAD das Instituições Privadas de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro.

A pesquisa foi realizada em duas universidades privadas de ensino superior localizadas no Estado do Rio de Janeiro, a primeira instituição está localizada na região da baixada fluminense – RJ (todos os cursos), a segunda instituição é a Universidade Estácio de Sá – em seu curso de administração.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos e colabora no seu entendimento e, especialmente, no seu próprio processo.

Minayo (2007, p.44) define metodologia de forma abrangente e concomitante:

(...) a) caminho a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Para Strauss & Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para coletar e analisar dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto. A metodologia de uma pesquisa ainda é definida:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. (MINAYO, 1993. p.23)

Quanto aos tipos, a pesquisa pode ser quantitativa, qualitativa ou mista. A investigação qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura qualificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística (Malhotra, 2006).

Neste estudo, iremos utilizar os resultados de levantamentos quantitativos, pois segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da qualificação, tanto das modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Este método que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, normalmente, utilizando métodos estatísticos (Reis, 2010).

Segundo Vergara (2005, p.47) a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Marconi e Lakatos (2007) complementam a afirmação alegando que deve ser realizada mediante um estudo delimitado em tempo e espaço.

Entre as diversas técnicas de coletas de dados, utilizamos o questionário, que segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” e ainda apresenta as vantagens e desvantagens do questionário. Como vantagens:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menos gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Por outro lado, ele aponta ainda os pontos negativos da técnica em análise:

- a) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado.

Os pontos fracos também apontados pelo autor não devem ser desestimuladores para aplicação de tal técnica, mas sim, para se ter uma melhor condução, tanto na escolha das questões, como no universo dos pesquisados.

O questionário final foi discutido e revisado por dois coordenadores de curso e cinco professores tutores, onde foram sugeridas algumas alterações, até o modelo final.

Depois o questionário passou por uma segunda revisão de português elaborada pela Sra. Érica Aragão Monteiro (Graduada em letras pela UFRJ 2008, especialização em Psicopedagogia UCAM-2014, Mestre em Humanidades, Culturas e Artes pela Unigranrio e Doutoranda em Educação pela UFF-RJ)

Os sujeitos a serem observados são os professores tutores e coordenadores, por serem os responsáveis mais próximos dos alunos, podendo assim melhor entender as demandas por eles solicitadas.

Para que fossem atendidos os objetivos específicos da pesquisa foi aplicado um questionário online para àqueles que desejassem colaborar com a presente pesquisa. Apesar da pesquisa ter selecionado uma amostra através do método de amostragem por conveniência, houve um cálculo um valor amostral que representasse a população utilizando 95% de nível de confiabilidade e 5% de erro amostral, onde o cálculo apresentou a necessidade de 155 colaboradores com a pesquisa.

Atingindo uma massa de 161 participantes, foi organizado um banco de dados com o auxílio do Microsoft Excel para um melhor tratamento e melhor qualidade dos dados para elaboração das análises estatísticas que foram feitas com o auxílio do software estatístico R-project, versão 3.4.3, para atender os objetivos da presente pesquisa.

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

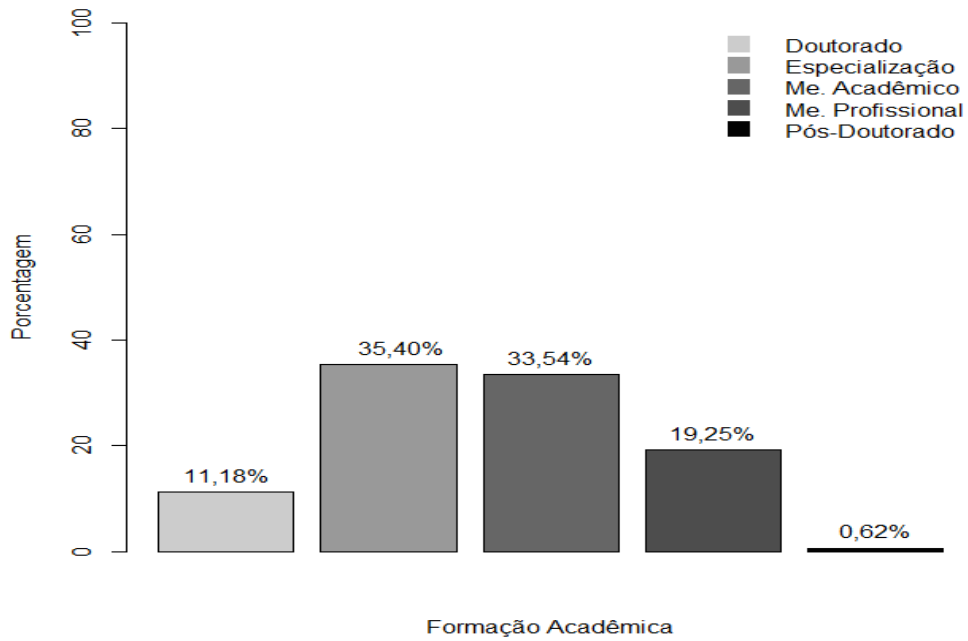
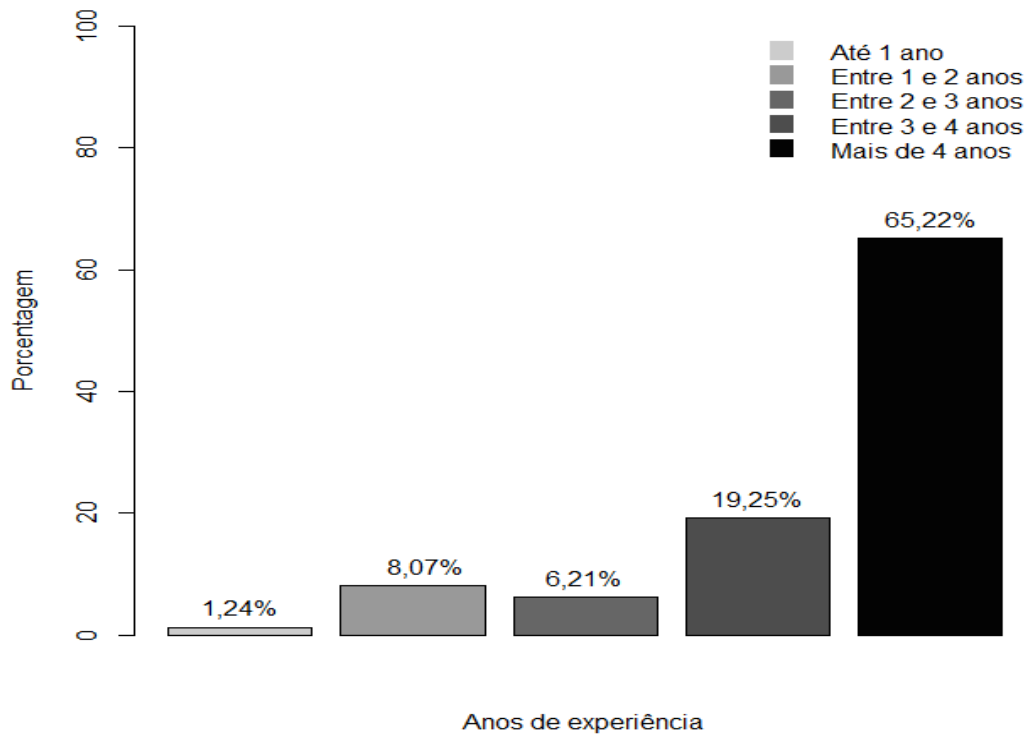
Devido ao interesse principal do trabalho ser voltado ao domínio da administração, o presente trabalho buscou identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) sob o olhar dos professores tutores e coordenadores dos cursos de EaD nas Instituições Privadas de Ensino Superior, a fim de refletir sobre quais fatores possam influenciar diretamente no sucesso do negócio de EaD, sempre com o objetivo de melhorar a relação aluno / professor e instituição.

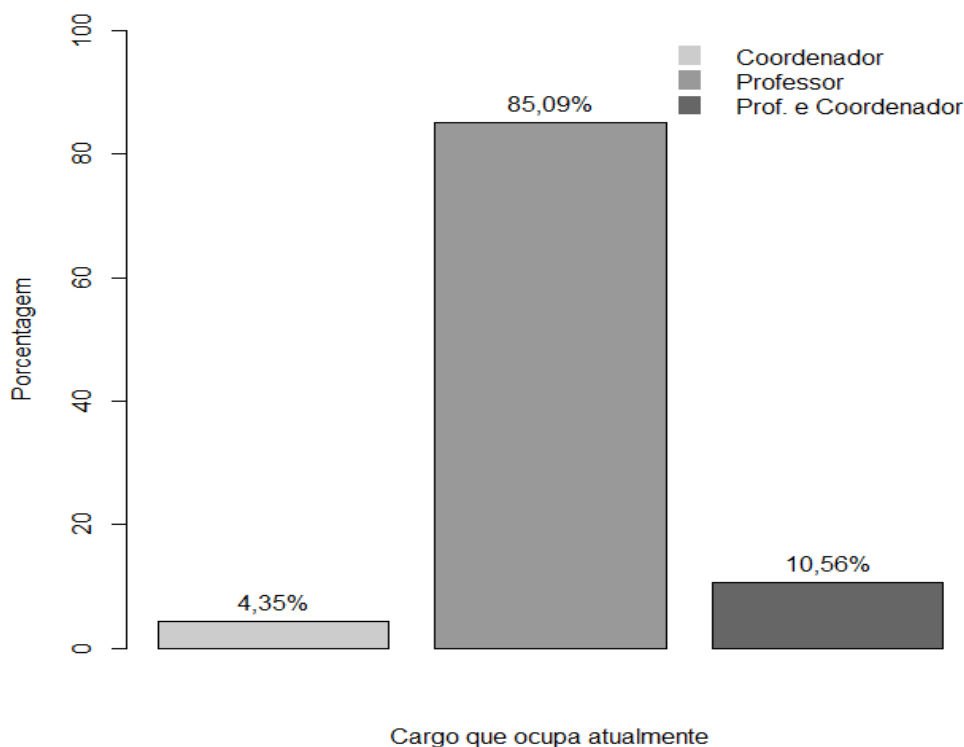
Inicialmente foram realizadas análises descritivas para que houvesse um maior conhecimento da massa de participantes, essas análises serão apresentadas em tabelas com valores de percentual e frequência para todos os participantes, posteriormente, será apresentada análise descritiva para professores, professores coordenadores e coordenadores de maneira específica.

As duas primeiras tabelas apresentarão as análises descritivas do total dos profissionais que aceitaram participar da pesquisa, na tabela 1 são apresentados frequência e percentual para os aspectos pessoais dos participantes, já na tabela 2 são apresentados os percentuais e frequências referentes as demais perguntas presentes no questionário.

Na tabela 1 é possível perceber que a grande maioria dos profissionais (65,22%) tem mais de 4 anos de experiência com ensino a distância enquanto apenas 2 (1,24%) profissionais tem 1 ano ou menos. Quando perguntados sobre a formação acadêmica grande parte se concentra entre mestrado acadêmico e especialização (68,94%), há uma quantidade significativa de profissionais com mestrado profissional (19,25%) e apenas 1 (0,62%) tem Pós-Doutorado.

Dentre os participantes da pesquisa 85,09% são professores, os demais estão distribuídos entre coordenadores e professores coordenadores.





Na tabela 2 são apresentadas as respostas para as questões específicas, nesta foram consideradas todas as respostas dos participantes. Sendo possível perceber que entre as questões 4 e 6 os participantes responderam, em sua maioria, que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente. A partir do quesito 7 as respostas ficaram mais distribuídas, a grande maioria continuou entre as alternativas de concordo totalmente e concordo parcialmente, porém houve uma distribuição maior, e o quesito discordo parcialmente foi escolhido com mais frequência entre os profissionais.

Após a apresentação dos valores de frequência e percentual para todos os profissionais, foram feitas análises considerando o cargo como filtro para as informações apresentadas. Nas tabelas seguintes foram apresentados os valores referentes aos professores, professores coordenadores e coordenadores, com mesma distribuição em tabela já apresentada.

Na tabela 3 é possível perceber que o grande percentual de profissionais que possuem mais de 4 anos de experiência no geral reflete nos resultados específicos dos professores, na qual 65,60% destes têm mais de 4 anos de experiência. Quanto à formação acadêmica, os resultados também se espelham naqueles obtidos para todos os profissionais considerados.

Estes valores muito parecidos entre os percentuais totais, e no caso específico dos professores, são reflexo do grande percentual de professores que colaboraram com a pesquisa



(85,09%), um percentual muito representativo na amostra. Além disto, é notável a necessidade de uma maior quantidade de professores os quais colaboraram com a pesquisa mais que outros cargos.

Na tabela 4 foram apresentados os valores percentuais e as frequências obtidas para os professores, assim como os valores apresentados na tabela 3, os valores que foram apresentados na tabela 4 apresentaram grande semelhança com os encontrados para o total de profissionais.

Nas tabelas 5 e 6 foram apresentados os valores de frequência e percentual específicos para os professores que são coordenadores. Estes representam 10,56% dos profissionais que responderam à pergunta e tem em sua maioria, 41,18%, profissionais com mestrado acadêmico.

Assim como os professores, a análise descritiva para os professores que são coordenadores apresenta um forte reflexo do total que foi apresentado inicialmente. O mesmo será visto para algumas questões na tabela 6 que apresenta a frequência e percentual para as perguntas específicas que servem de parâmetro para resposta dos objetivos específicos deste trabalho. Porém, por ter um número mais reduzido é possível observar que em determinadas questões, como por exemplo: “Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?”, as respostas estão muito mais distribuídas entre as alternativas, bem como o quesito 20.

Além da maior distribuição, em alguns quesitos fica mais clara a escolha da opção “não concordo, nem discordo”, elas receberam um aumento representativo no percentual para esses profissionais em específico, fato este diferente para os profissionais que ocupam o cargo específico de professor.

Nas tabelas 7 e 8, foram apresentados os valores específicos para os coordenadores. Por ter um número reduzido de participantes, esse cargo apresentará valores menores que os apresentados para os outros cargos já apresentados, porém também cabe uma análise separada devido à importância desempenhada pelo cargo.

Diferente do que foi apresentado para os cargos anteriores, os profissionais com cargo exclusivo de coordenador apresentam uma quantidade de anos de experiência diferente do que foi visto. Para os cargos anteriores a maioria pertence ao grupo com mais e 4 anos de experiência, para os coordenadores 42,86% apresentam experiência entre 1 e 2 anos em ensino a distância, apesar de os mesmos 42,86% aparecerem para os profissionais com mais de 4 anos de experiência.

Quanto à formação, a análise descritiva mostrou que 71,43% dos coordenadores são mestres. São encontrados 1 (14,29%) coordenador com doutorado e 1 com especialização, esses

dados seguem com a grande maioria apresentada nas tabelas apresentadas para o total dos cargos.

Na tabela 8, é demonstrado que os profissionais no cargo de coordenador divergem das respostas que foram apresentadas para os outros cargos. Apresentam alguns quesitos parecidos com os apresentados pelos professores e coordenadores, mas em relação ao total apresentado eles apresentam um pensamento diferente dos professores, por exemplo, que representam 85% do total dos colaboradores.

Para validar as questões através das respostas que foram dadas, foi realizado um teste qui-quadrado, conforme demonstrado na tabela 10, para verificar se as questões são estatisticamente significativas ou não.

## 5. Considerações finais

A Educação a distância (EAD), se apresenta ainda mais forte nos dias atuais, por ser de fácil acesso e ainda mais democrática, deixando de ser vista como “educação de baixa qualidade” e tomando a posição de grande apoiadora ao cumprimento do direito à educação e a formação da sociedade brasileira.

O direito à educação é um direito humano fundamental, sendo uma das dimensões mais importantes que podem ser oferecidas ao cidadão. Dada tamanha importância, a expansão da educação e a concorrência acirrada entre as Universidades Privadas, Tavares (2011) afirma que a educação superior não fugiu à lógica capitalista: as Universidades Privadas foram um nicho de mercado com altas possibilidades lucrativas, o ideal que a “educação trará o pleno emprego”, fez com que a demanda por esse serviço aumentasse a passos largos, “crescendo por um lado, a educação privada e, por outro, precarizando-se a educação pública, em todos os níveis de ensino” (2011, p.239).

Portanto a EaD, é considerada umas das formas mais democráticas de ensino, não apenas por possuir um custo mais acessível, mas também por utilizar-se de tecnologias da informação e comunicação para transpor as dificuldades diárias, levando conhecimento aos alunos das regiões mais distantes do país. Mas para que a captação desses alunos não se tornasse uma “corrida ao tesouro” é necessário que se construam referência de qualidade, para que essa consiga atingir o maior número de pessoas sem perder o foco de mediar e produzir conhecimento (ALVES, 2011).

Com o Decreto nº 9.057/2017, autorizando as instituições de ensino superior a obterem credenciamento em EaD, sem necessidade de credenciamento específico, possibilitou-se um crescimento acelerado da EaD no país, portanto deve-se ter total atenção na preocupação em se formar o tutor e capacitá-lo nas diversas técnicas que a modalidade confere (ALVES, 2011).

Com o intuito de responder à questão: “Quais são os Fatores Críticos de Sucesso na gestão da EaD das Instituições Privadas de Ensino Superior, sob a visão dos professores tutores e coordenadores” foi aplicado um questionário, sendo respondido por 161 professores e Coordenadores que trabalham com EaD nas Instituições Privadas de Ensino Superior.

Inicialmente pretendeu-se identificar na literatura os FCS que se apresentam como referência em cursos à distância e identificar esses fatores a fim de “balizar” as Instituições Privadas na gestão da EaD.

Depois foram realizadas análises descritivas com base nas respostas obtidas, para identificar o número de participantes em seu percentual e valor, optando-se ainda por demonstrar o comportamento dos entrevistados de forma separada pelos seus respectivos cargos: professor, professor e coordenador e coordenador.

Podemos observar assim que a grande maioria dos participantes foram os professores, em torno de 137 um total de 85,09%, enquanto na formação acadêmica grande parte se concentrava entre mestrado acadêmico e especialização (68,94%), havendo ainda uma grande quantidade de profissionais com mestrado profissional (19,25%). Em relação ao tempo de experiência, cerca de 19,25% possuem entre 3 e 4 anos, e sua grande maioria 65,22% possuem mais de 4 anos.

Apesar da grande maioria possuir mais de 4 anos de experiência, os profissionais com cargos exclusivos de coordenadores apresentam um número diferente da média geral, para os coordenadores 42,86% apresentam experiência entre 1 e 2 anos, e os mesmos 42,86% apresenta experiência de mais de 4 anos.

Uma questão importante que cabe destacar, é que os profissionais no cargo de coordenação divergem das respostas para os outros cargos. Apresentam alguns quesitos parecidos, mas em relação ao total divergem dos professores. Se destacarmos, por exemplo, apenas uma questão: “Os tutores presenciais estão bem preparados para orientarem os alunos no decorrer do curso?” A grande maioria dos coordenadores 57,14% estão entre: discordo parcialmente ou discordo totalmente. Quando a mesma pergunta é aplicada aos professores, sua grande maioria 78,11% estão entre: concordo parcialmente e concordo totalmente.

As respostas obtidas pelas perguntas enviadas aos professores, professores coordenadores e coordenadores, através das frequências absolutas e percentuais, por pontuação atribuída e relação média/valor, identificaram os FCS das instituições privadas de ensino superior, como sendo: O porte das IES, os professores tutores, o modelo pedagógico, tutores presenciais, e infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratório de informática, auditório, biblioteca, outros).

Como utilizamos o modelo de referência de qualidade da SEED/MEC, podemos observar que um dos fatores críticos de sucesso que faz referência ao porte da IES, trata-se da sustentabilidade financeira em que demonstra se o curso é viável, pois disponibilizar uma educação superior à distância requer investimentos iniciais muito elevados.

Outros fatores críticos de sucesso identificados são os professores tutores e os professores presenciais que apontados pelo modelo de referência de qualidade da

SEEDD/MEC, estão no tópico das equipes multidisciplinares, onde cada um deles apresenta um papel fundamental e específico na mediação com o estudante.

Outro fator crítico de sucesso apontado pelos pesquisados foi o modelo pedagógico que utilizado como modelo de referência de qualidade da SEED/MEC, deve ter expresso em seu projeto político pedagógico o item (i) concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem, devendo constar sua opção epistemológica de educação de currículo, de ensino de aprendizagem, do papel do estudante quando vier a se formar e toda a transparência de como será desenvolvido os processos de produção do material didático, de tutoria e de avaliação.

O fator crítico de sucesso: infraestrutura de apoio – instalações físicas, é o tópico (v) no modelo de referência de qualidade da SEED/MEC que corresponde a todo o suporte físico necessário para atender o total de alunos matriculados na instituição que se pretende avaliar.

Em longo prazo, esses FCS apontados no estudo podem servir como parâmetro básico, para obter-se sucesso na gestão do negócio de EaD das Instituições Privadas de Ensino Superior. Sugere-se, portanto, novas pesquisas e testes e outras formas de avaliação dos FCS, em um maior número possível de instituições privadas, inclusive se possível abranger a nível nacional dentre as mais diversas áreas.

## 6. Referências Bibliográficas

ABED–Associação Brasileira de Educação à Distância. Disponível em: <http://www.abed.org.br/site/pt/>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

ALVES, J. R. M. *A Educação a Distância no Brasil*. Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, Brasil, 2007.

ALVES, L. *Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo*. *Revista da ABED*. Vol. 10. 2011.

ALVES, Carina. *GESTÃO EM EAD: aspectos didático-pedagógicos e administrativos*. Diretoria de Extensão e Pós-Graduação. Anhanguera Educacional, 2012.

ALVES, João Roberto Moreira. *A educação a distância no Brasil: síntese histórica e perspectivas*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 1994

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. *Informática e formação de professores*. Coleção Informática Aplicada na Educação. São Paulo: MEC/SEED/PROInfo, 1999.

ARAÚJO, L. C. G. de. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRIADA, M.C.; LANZARINI, J.N. *Gestão da Seleção de Tutores: desafios e soluções*. In: *Congresso Brasileiro de curso Superior a distância*. 2008, Gramado; Anais. Gramado: ABED, 2008.

BARROS, D. M. V. *Educação a Distância e o Universo do Trabalho*. Bauru-SP: EUDSC, 2003.

BELLONI, M. L. *Educação a Distância*. Campinas: Autores Associados, 2006.

BIELSCHOWSKY, Carlos Eduardo. *O crescimento da educação a distância no Brasil*. In: ABRAEAD – Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância. 4. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2008.

BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. *The domain of strategic management: history and evolution*. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, p. 31-51, 2002.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB*. Disposições Gerais da Lei 9394/96. LEX, Coletânea de legislação e jurisprudência, São Paulo, ano 60, p.3719-39, dezembro (II), 1996.

BRASIL. *Decreto no. 2494*, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei no. 9394/96). LEX, Coletânea de legislação e jurisprudência, São Paulo, ano 62, p.469-70, jan/fev, 1998a.

BRASIL. *Decreto no. 2561*, de 27 de abril de 1998. Altera a redação dos arts. 11 e 12 do Decreto no. 2494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o disposto no Art. 80 da Lei no.

9394, de 20 de dezembro de 1996. LEX, Coletânea de legislação e jurisprudência, São Paulo, ano 62, p.1492, mar/abr, 1998c.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. *Referenciais de Qualidade para Educação a Distância*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/>>. Acesso em: 15 fev. 2017

BYTWERT, R. L.; DIEHL, G. E. *Public Speaking via Correspondence in the Third Reich*. In: *The American Journal of Distance Education*. Pensilvânia, v3, n.1, 1989, p.30

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. *Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão ?* Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.19-33, jan/jun 2004.

COSTA, C.J. *Modelos de Educação Superior a Distância e Implementação da Universidade Aberta do Brasil*. Revista Brasileira de Informática na Educação , Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2007.

CROSBY, Philip B. *Integração: qualidade e recursos humanos para o ano de 2000*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CROSBY, Philip B. *Qualidade e investimento: a arte de garantir a qualidade*. 7.ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1999.

CURY, Waldir. *Caleb Philips, um professor de taquigrafia pioneiro*. Disponível em [http://www.taquigrafia.emfoco.nom.br/artigos/caleb\\_phillips\\_a\\_pioneer\\_shorthand\\_teacher.pdf](http://www.taquigrafia.emfoco.nom.br/artigos/caleb_phillips_a_pioneer_shorthand_teacher.pdf). Acessado em 06/05/2017

DEMING, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study

DUFFY, T. M., DUEBER, B. & HAWLEY, C. (1998). *Critical Thinking in a Distributed Environment: A Pedagogical Base for the Design of Conferencing Systems. Electronic Collaborators: Learner-Centered Technologies for Literacy, Apprenticeship, and Discourse*. C. J. Bonk and K. S. King. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: 51- 78.

FARIA, Juliana Guimarães. *Gestão e organização da educação a distância em universidade pública [manuscrito]: um estudo sobre a Universidade Federal de Goiás*. Tese de doutorado. Goiânia, FE/UFG, 2011.

FERRETTI, C.J. *Modernização tecnológica, qualificação profissional e sistema público de ensino*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº80, fev. 1992.

FRIESEN, N. *Report: defining blended learning*. 2012. Disponível em: [http://learning-spaces.org/papers/defining\\_blended\\_learning\\_NF.PDF](http://learning-spaces.org/papers/defining_blended_learning_NF.PDF). Acesso em: 03 jul 2016.

GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Editora Quality mark, Rio de Janeiro, 1992.

GATTI, B.A. *Critérios de Qualidade*. In: *Tecnologias na educação de professores a distância*. Brasília: TV Escola, 2005

GIBSON, Jane Whitney. et al. *Examining the work of Mary Parker Follett through the lens of critical biography*. *Journal of Management History*, v. 19, n. 4, p. 441–458. 2013.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000

GOKHALE, A.A. *Collaborative Learning enhances critical thinking*. *Journal of Technology Education*. Vol. 7(1):22-30, Fall, 1995

HOUAISS, Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-0/html/index.htm#0>. Acesso em 02 jun de 2017.

HUGGINS, Lawrence P. *Total quality management and the contributions of A.V Feigenbaum*. *Journal of Management History (Archive)*, Vol. 4 N: 1,p. 60-67. 1998. Doi: 10.1108/13552529810369623

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de Qualidade Total: a maneira japonesa*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JOHN W. CRESWELL – *Projeto de Pesquisa*. 3.ed – Porto Alegre: Artmed, 2010

JULIATTO, C. I. *A universidade em busca da excelência: um estudo sobre a qualidade da educação*. 2. ed. Curitiba: Champagnat, 2005.

KENSKI, V. M. *O ensino e os recursos didáticos em uma sociedade cheia de tecnologias*. In: VEIGA, Ilma Passos de Alencastro Veiga (Org.). *Didática: o ensino e suas relações*. São Paulo: Papirus, 1996.

KEPPEL, G. *Design and analysis: A researcher's handbook*. 3.ed. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.1991.

KENSKI, V. *Gestão e uso das mídias em projetos de Educação a Distância*. *Revista ECurriculum*, São Paulo, n.1, v.1, dez. 2005. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/3099>> . Acesso em: 17 mar. 2017.

LEIDECKER, Joel K.; BRUNO, Albert V. *Identifying and using critical success factors*. *Long Range Planning*. p. 23-32, 1991

LEMGRUBER, M. S. *Educação à Distância: expansão, regulamentação e mediação docente*. *Revista Educação em Foco*. Juiz de Fora. V.14 n. 1 p. 145-159, mar/ago 2009.

LITWIN, E. (org.). *Educação a Distância: Temas para o debate de uma nova agenda educativa*. Fátima Murad (trad.). Porto Alegre: Artmed, 2001.

LUCENA, Carlos. *Professores e Aprendizizes na Web: a educação na era da internet*. Rio de Janeiro: Clube do Futuro, 2000. 160p



LOBO NETO, F. J. S. *Educação a Distância: Regulamentação, Condições de Êxito e Perspectivas*, 1998. Disponível em: < <http://floboneto.pro.br/> > Acesso em: 17 jun.2016.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999

MASETTO, Marcos T. *Mediação pedagógica e o uso da tecnologia*. In: \_\_\_\_\_. MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. 12 ed. Campinas: Papirus, 2000.

MAIA, C.; J. MATTAR. *ABC da EaD: A Educação a Distância hoje*. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEC – Ministério da Educação. Disponível em:< <http://portal.mec.gov.br/rede-e-tec-brasil>>. Acesso em 07 de maio de 2017.

MEZOMO, João Catarin. *Gestão da qualidade na escola: princípios básicos*. São Paulo: J. C. Mezomo, 1994.

MILL, Daniel [et al]. *Gestão da educação a distância (EAD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EAD*.

Disponível em: [http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf). Acesso em 05.05.2017

MILL, D; BRITTO, N.D. *Gestão da Educação a distância: Origens e desafios*. São Carlos/SP. 2009-Universidade Federal de São Carlos/SP Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, realizado em Fortaleza 2009.

MINAYO, M.C.S. (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010

MINAYO, M.C.S.; MINAYO-GOMÉZ, C. *Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde*. In: GOLDEN-BERG, P.; MARSIGLIA, R.M.G.; GOMES, M.H.A. (Orgs). *O clássico e o novo: tendências, objetivos e abordagens em ciências sociais e saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003. P.117-42

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de qualidade para educação a distância. Brasília: MEC, 2007

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004

MORAES, M. *Guia do curso e docência em EaD*. Programa Aberta-Sul. Florianópolis: UFSC/UFSM, 2007.

MORAN, J. M. *A EAD no Brasil: cenário atual e caminhos viáveis de mudança*. 2014. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/cenário.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2016.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOURA, L. R. *Qualidade simples total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

MOORE, M. e KEARSLEY. *Educação a Distância: uma visão integrada*. São Paulo: Cengage Learning, 2008

MORAES, M. *Guia do curso e docência em EaD: programa Aberta-Sul*. Florianópolis: UFSC/UFSM, 2007.

NETTO, Carla; GIRAFFA, Lucia. *Avaliação da qualidade dos cursos de graduação a distância: o processo de acreditação como garantia de qualidade*. Revista nova tecnológicas na educação. v. 8, n.1. 2010.

NUNES, I. B. *Educação a distância e o mundo do trabalho*. Revista Tecnologia Educacional, n. 107, p. 73-78, jul./ago., 1992. In: LOBO NETO, Francisco José da Silveira (org.). *Educação a Distância: referências e trajetórias*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Tecnologia Educacional; Brasília: Plano, 2001.

NUNES, Ivônio Barros. *Noções de educação a distância*. Revista Educação a Distância nrs. 4/5, Dez./93-Abr/94 Brasília, Instituto Nacional de Educação a Distância, pp. 7-25.

NUNES, I. B. *Educação a distância e o mundo no trabalho*. In: *Tecnologia educacional*. Rio de Janeiro, v. 21, n. 107, jul./ago. 1992.

OLIVEIRA, O. J. et al. *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Thomson, 2006

PALADINI, E. P. *Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULUCI, Rosana Barros Boani; QUONIAM Luc Marie. *Aplicação do método de fatores críticos de sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo*. Anais... Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 3, São Paulo, 2006.

PAPP, R. *Critical Success Factors for Distance Learning*. In: ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS AMERICAS CONFERENCE, Long Beach, CA, USA 2000. [Papers]. s.n.t.

PERRY, W.; RUMBLE, G. A. *Short guide to distance education*. Cambridge: International Extension College, 1987, p.4.

Powell, G. C. (1993). Incorporating learner cultural diversity into instructional systems design: An investigation of faculty awareness and teaching practices. Unpublished doctoral dissertation, The University of Georgia

POLAK, Ymiracy Nascimento, (2002), *Gestão, estrutura e funcionamento da educação a distância*. Curitiba: IBPEX. (Coleção Educação a distância).

POLIDORI, Marlis Marosini. *Política de avaliação de educação superior brasileira; provão, sinais, IDD, CPC, IGC e... outros índices*. Revista Avaliação; Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n.2, p. 267-290, jul 2009.

PRICE, Art. *O que os livros de benchmarking não dizem*. HSM Management, São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.

PRETI, O. *Educação a Distância: uma prática educativa mediadora e mediatizada*. Cuiabá: NEAD/ IE –UFMT, 1996.

PRETI, O. (org.) *Educação a Distância: construindo significados*. Cuiabá: NEAD/IE - UFMT; Brasília: Plano, 2000.

<<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/dec5.622.pdf>>. Acessado em 07 de maio de 2017.

RAMOS, Mozar de. *Fatores Críticos na Implantação da Gestão Estratégica de Processo: Estudo de Caso no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná*. (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011

REEVES, T. C. *Evaluating what really matters in computer-based education*. 1996. Georgia University. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/101735717/Www-eduworks-com-Reeves-Evaluating-What-Really-Matters-in-Computer-Based-Education>> . Acessado em 18/05/2017.

Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa: Pactor.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Teorias da administração*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. *Avaliação das Universidades Brasileiras as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado*. Revista avaliação; Campinas, Sorocaba, SP, v.16, n.1, p. 57-71, mar 2011.

RIBEIRO, Renato Vieira. *Teorias da administração*. 2. ed. rev. Curitiba: IESDE, 2012.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Altas, 1999.

ROCKART, J. F. *Harward Business Review*, v. 57, n.2, 1979. VALENTINI, C. B. *Interação em ambiente virtual de aprendizagem: redes sociocognitivas e autopoieticas*. Revista Colobar@, vol. 3 n 11. Julho/2006

[Rockart 1979] Rockart, John F. *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. Harvard Business Review (1979): 81-92. Disponível em: <<https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>> . Acessado em: 20/05/2017.

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

Salmon, G. (2010). *Learning innovation for the twenty-first century*. In U-D. Ehlers & D. Schneckenberg (Eds.), *Changing cultures in higher education: Moving ahEaD to future learning* (p. 28). New York, NY: Springer

SANCHEZ, F. (coord.) *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância* (ABRAEAD/2008). São Paulo: Instituto Cultural e Editorial Monitor, 2008.

SARTORI, A.; ROESLER, J. *Educação Superior a Distância : gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line*. Tubarão: Unisul, 2005.

SCHLEMMER, E. *Comunidades Virtuais de Aprendizagem: possibilidades para repensar práticas didático-pedagógicas*. In: V ANPEd Sul: Seminário de pesquisa em educação da região sul, 5., 2004, Curitiba. Anais do... Curitiba, 2004.

SILVA, Edson Rosa Gomes da.et. al. *Gestão de polo de apoio presencial no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. Novas Tecnologias na Educação*. v.8, n.3, CINTED/UFRGS. dez. 2010.

SRDOC, Alira; SLUGA, Alojzija; BRATKO, Ivan. **A quality management model based on the “deep quality concept”**. International Journal of Quality & Reability Management, Vol.22, N3, p.278-302.2005

STOLLENWERK, Maria Fátima. *Fatores Críticos de Sucesso*. In: TARAPANOFF, Kira (Org). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. p.189-207.

Tachizawa, T., & Andrade, R. O. B. (1999). *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

TARAPANOFF, Kira. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001. p.303-326.

TAVARES, M. A. *Trabalho na contemporaneidade: uma reflexão sobre a atividade docente*. Argumentum (Vitória), v. 3, p. 238-250, 2011.

TEPERINO, A.S. et al. *Educação a Distância em Organizações Públicas: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2006

TESTA, M. G.; FREITAS, H. *Fatores importantes na gestão de programas de educação a distância via Internet: a visão dos especialistas*. In: Encontro Anual da ANAPAD, 26, Salvador, 2002. Anais. Salvador: Anpad, 2002

YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso – Planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VALENTE, José Armando (org). *O computador na sociedade do conhecimento*. Campinas: UNICAMP/NIED, 1999.

VEIGA, R. T. et al. *O ensino a distância pela internet: conceito e proposta de avaliação*. In: XXII Encontro Nacional da ANPAD. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

VERSUTI, Andrea C. Uma discussão sobre os referenciais de qualidade para cursos à distância: resultado acerca da percepção de coordenadores do curso – Gestores. SP: In Seminário de Educação à Distância. Guarapuava – PR: 2008.

WHIPP, R. *Desconstrução criativa: estratégia e organizações*. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 229-250

WHITTINGTON, R. *Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field*. *Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management*. Denver, 2002.

Zawacki-Richter, O., Backer, E.M., & Vogt, S. (2009). *Review of distance education research (2000 to 2008): Analysis of research areas, methods, and authorship patterns*. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 10(6), 21-50.

ZOGHBI, Ana Carolina Pereira; OLIVA, Bruno Teodoro; MORICONI, Gabriela Miranda. *Aumentando a eficácia e eficiência da avaliação do ensino superior: a relação entre o ENEM e o ENADE*. *Revista Est. Aval. Educ*, São Paulo, v.21, n. 45, 45-66, jan/abr 2010.

ZUIN, A. A. S. *Educação a distância ou educação distante? O programa Universidade Aberta do Brasil, o tutor e o professor virtual*. *Revista Educação e Sociedade*. Campinas, v. 27, n. 96 – Especial, p. 935-954, out. 2006.

## ANEXO I – Questionário

1- Quantos anos de experiência possui em EAD?

- até 1 ano                       entre 1 ano e 2 anos                       entre 2 anos e 3 anos  
 entre 3 anos e 4 anos     mais de 4 anos

2 - Qual sua formação acadêmica ?

- Especialização                       Mestrado acadêmico                       Mestrado profissional  
 Doutorado                               Pós-Doutorado

3- Qual o cargo que ocupa na EAD atualmente?

- Professor                               Coordenador                               Professor e Coordenador

4 - Você considera que o modelo pedagógico que você trabalha atualmente está bem definido para a EAD ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

5 - Na sua opinião os tutores presenciais estão bem preparados em EAD para orientarem os alunos no decorrer do curso ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

6 - Os professores tutores (on-line) tem se preparado e desenvolvido competências para melhor atender os alunos de EAD ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

7 - Você considera que os exercícios propostos no EAD, são condizentes com a realidade do aluno ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

8 - Você acredita que o pessoal de apoio técnico (como programadores web designers, administradores de rede, etc) estão utilizando bem as ferramentas tecnológicas para melhor desenvolver os cursos em EAD ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

9 - Na sua opinião os coordenadores dos cursos e/ou disciplinas estão capacitados para atuarem no modelo de EAD ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

10 - O princípio da interação e interatividade é fundamental para o processo de comunicação. Você considera que existe uma interação satisfatória entre professores e alunos nos cursos de EAD ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

11- A administração e à gestão dos cursos de EAD estão preparadas para atuarem nesse modelo de ensino ?

- discordo totalmente                       discordo parcialmente                       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente                       concordo totalmente

12 - Em consonância com o projeto pedagógico, você acredita que o material didático é adequado para a EAD ?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

13 - Você considera a infra-estrutura de apoio – **material** (televisão, fotografia, impressoras, salas de vídeos, computadores, linhas telefônicas e outros), utilizada nos cursos de EAD satisfatórias ?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

14 - Você considera a infra-estrutura de apoio – **instalações físicas** (salas, laboratórios de informática, biblioteca, auditório), utilizadas no curso de EAD satisfatórias ?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

15 - Você considera que os critérios de avaliação utilizados na EaD estão em consonância com a proposta desta modalidade de ensino?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

16 - Você considera que os recursos tecnológicos, na EaD, estão sendo utilizados adequadamente para tornar a aprendizagem mais interessante?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

17 - Você considera que o porte da IES influencia em uma boa gestão na EaD?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

18 - Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

19 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos alunos na EAD é satisfatório ?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

20 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos tutores presenciais e online na EAD é satisfatório?

- discordo totalmente       discordo parcialmente       não concordo, nem discordo  
 concordo parcialmente       concordo totalmente

## ANEXO II – Tabela 1

Tabela 1. Análise descritiva dos aspectos pessoais de todos os entrevistados.

Variável	Frequência	Percentual (%)	
1 - Quantos anos de experiência possui em EAD?	Até 1 ano	2	1,24
	Entre 1 ano e 2 anos	13	8,07
	Entre 2 anos e 3 anos	10	6,21
	Entre 3 anos e 4 anos	31	19,25
	Mais de 4 anos	105	65,22
2 - Qual a sua formação acadêmica?	Doutorado	18	11,18
	Especialização	57	35,4
	Mestrado acadêmico	54	33,54
	Mestrado profissional	31	19,25
	Pós-Doutorado	1	0,62
3 - Qual o cargo que ocupa na EAD atualmente?	Coordenador	7	4,35
	Professor	137	85,09
	Professor e Coordenador	17	10,56

Fonte: Pesquisador.



## ANEXO III – Tabela 2

Tabela 2. Análise descritiva das questões específicas de todos os entrevistados.

Variável		Frequência	Percentual (%)
4 - Considera que o modelo pedagógico da instituição que você trabalha está bem definido para a EAD ?	concordo parcialmente	74	45,96
	concordo totalmente	56	34,78
	discordo parcialmente	19	11,80
	discordo totalmente	7	4,35
	não concordo, nem discordo	5	3,11
5 - Na sua opinião os tutores presenciais estão bem preparados para orientarem os alunos no decorrer do curso ?	concordo parcialmente	66	40,99
	concordo totalmente	58	36,02
	discordo parcialmente	14	8,70
	discordo totalmente	10	6,21
6 - Os professores tutores se atualizam e desenvolvem competências para melhor atender os alunos da EAD ?	não concordo, nem discordo	13	8,07
	concordo parcialmente	62	38,51
	concordo totalmente	74	45,96
	discordo parcialmente	14	8,70
7 - Você considera que os exercícios propostos no EAD, são condizentes com a realidade do aluno ?	discordo totalmente	5	3,11
	discordo totalmente	6	3,73
	concordo parcialmente	73	45,34
	concordo totalmente	40	24,84
8 - Você acredita que o pessoal de apoio técnico (como programadores web designers, administradores de rede, etc) estão utilizando adequadamente as ferramentas tecnológicas para melhor desenvolver os cursos em EAD ?	discordo parcialmente	26	16,15
	discordo totalmente	12	7,45
	não concordo, nem discordo	10	6,21
	concordo parcialmente	56	34,78
9 - Na sua opinião o pessoal de apoio pedagógico (Coordenador de curso, coordenador pedagógico e Coordenador de disciplina) estão capacitados para atuarem no modelo de EAD ?	concordo totalmente	57	35,40
	discordo parcialmente	23	14,29
	discordo totalmente	3	1,86
	não concordo, nem discordo	22	13,66
	concordo parcialmente	44	27,33
10 - O princípio da interação e interatividade é fundamental para o processo de comunicação. Você considera que existe uma interação satisfatória entre professores tutores e alunos nos cursos de EAD ?	concordo totalmente	72	44,72
	discordo parcialmente	23	14,29
	discordo totalmente	11	6,83
	não concordo, nem discordo	11	6,83
	concordo parcialmente	66	40,99
11 - A administração e a gestão dos cursos estão preparadas para atuar em EAD ?	concordo totalmente	52	32,30
	discordo parcialmente	21	13,04
	discordo totalmente	13	8,07
	não concordo, nem discordo	9	5,59
	concordo parcialmente	56	34,78
12 - Em consonância com o projeto pedagógico da instituição em que atua, você acredita que o material didático é adequado para a EAD ?	concordo totalmente	61	37,89
	discordo parcialmente	20	12,42
	discordo totalmente	11	6,83
	não concordo, nem discordo	13	8,07
	concordo parcialmente	51	31,68
13 - Você considera a infraestrutura de apoio – material (televisão, impressoras, salas de vídeos, computadores, linhas telefônicas e outros), utilizada nos cursos de EAD satisfatórias ?	concordo totalmente	59	36,65
	discordo parcialmente	22	13,66
	discordo totalmente	14	8,70
	não concordo, nem discordo	15	9,32
	concordo parcialmente	52	32,30
	concordo totalmente	58	36,02
	discordo parcialmente	22	13,66
	discordo totalmente	14	8,70

	não concordo, nem discordo	15	9,32
14 - Você considera a infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratórios de informática, biblioteca, auditório, outros), utilizadas no curso de EAD satisfatórias?	concordo parcialmente	58	36,02
	concordo totalmente	59	36,65
	discordo parcialmente	23	14,29
	discordo totalmente	3	1,86
	não concordo, nem discordo	18	11,18
15 - Você considera que os critérios de avaliação dos alunos estão em consonância com a proposta para EAD ?	concordo parcialmente	50	31,06
	concordo totalmente	64	39,75
	discordo parcialmente	20	12,42
	discordo totalmente	12	7,45
	não concordo, nem discordo	15	9,32
16 - Os recursos tecnológicos atuais estão sendo utilizados adequadamente para facilitar o aprendizado ?	concordo parcialmente	52	32,30
	concordo totalmente	62	38,51
	discordo parcialmente	21	13,04
	discordo totalmente	10	6,21
	não concordo, nem discordo	16	9,94
17 - Você considera que o porte da IES influencia em uma boa gestão na EaD?	concordo parcialmente	50	31,06
	concordo totalmente	82	50,93
	discordo parcialmente	5	3,11
	discordo totalmente	6	3,73
	não concordo, nem discordo	18	11,18
18 - Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?	concordo parcialmente	38	23,60
	concordo totalmente	51	31,68
	discordo parcialmente	29	18,01
	discordo totalmente	32	19,88
	não concordo, nem discordo	11	6,83
19 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos alunos na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	68	42,24
	concordo totalmente	51	31,68
	discordo parcialmente	30	18,63
	discordo totalmente	7	4,35
	não concordo, nem discordo	5	3,11
20 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos tutores presenciais e online na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	59	36,65
	concordo totalmente	48	29,81
	discordo parcialmente	24	14,91
	discordo totalmente	15	9,32
	não concordo, nem discordo	15	9,32

Fonte: Pesquisador.

### ANEXO IV- Tabela 3

Tabela 3. Análise descritiva dos aspectos pessoais dos professores entrevistados.

Variável		Frequência	Percentual (%)
1 - Quantos anos de experiência possui em EAD?	até 1 ano	2	1,46
	entre 1 ano e 2 anos	9	6,57
	entre 2 anos e 3 anos	7	5,11
	entre 3 anos e 4 anos	29	21,17
	mais de 4 anos	90	65,69
2 - Qual a sua formação acadêmica?	Doutorado	14	10,22
	Especialização	55	40,15
	Mestrado acadêmico	45	32,85
	Mestrado profissional	22	16,06
	Pós Doutorado	1	0,73

Fonte: Pesquisador.

## ANEXO V- Tabela 4

Tabela 4. Análise descritiva das questões específicas dos professores entrevistados.

Variável		Frequência	Percentual (%)
4 - Considera que o modelo pedagógico da instituição que você trabalha está bem definido para a EAD ?	concordo parcialmente	64	46,72
	concordo totalmente	49	35,77
	discordo parcialmente	14	10,22
	discordo totalmente	6	4,38
	não concordo, nem discordo	4	2,92
5 - Na sua opinião os tutores presenciais estão bem preparados para orientarem os alunos no decorrer do curso ?	concordo parcialmente	59	43,07
	concordo totalmente	48	35,04
	discordo parcialmente	11	8,03
	discordo totalmente	7	5,11
	não concordo, nem discordo	12	8,76
6 - Os professores tutores se atualizam e desenvolvem competências para melhor atender os alunos da EAD ?	concordo parcialmente	53	38,69
	concordo totalmente	65	47,45
	discordo parcialmente	10	7,30
	discordo totalmente	4	2,92
	não concordo, nem discordo	5	3,65
7 - Você considera que os exercícios propostos no EAD, são condizentes com a realidade do aluno ?	concordo parcialmente	64	46,72
	concordo totalmente	32	23,36
	discordo parcialmente	25	18,25
	discordo totalmente	8	5,84
	não concordo, nem discordo	8	5,84
8 - Você acredita que o pessoal de apoio técnico (como programadores web designers, administradores de rede, etc) estão utilizando adequadamente as ferramentas tecnológicas para melhor desenvolver os cursos em EAD ?	concordo parcialmente	50	36,50
	concordo totalmente	46	33,58
	discordo parcialmente	19	13,87
	discordo totalmente	2	1,46
	não concordo, nem discordo	20	14,60
9 - Na sua opinião o pessoal de apoio pedagógico (Coordenador de curso, coordenador pedagógico e Coordenador de disciplina) estão capacitados para atuarem no modelo de EAD ?	concordo parcialmente	36	26,28
	concordo totalmente	64	46,72
	discordo parcialmente	19	13,87
	discordo totalmente	9	6,57
	não concordo, nem discordo	9	6,57
10 - O princípio da interação e interatividade é fundamental para o processo de comunicação. Você considera que existe uma interação satisfatória entre professores tutores e alunos nos cursos de EAD ?	concordo parcialmente	58	42,34
	concordo totalmente	45	32,85
	discordo parcialmente	17	12,41
	discordo totalmente	10	7,30
	não concordo, nem discordo	7	5,11
11 - A administração e a gestão dos cursos estão preparadas para atuar em EAD ?	concordo parcialmente	47	34,31
	concordo totalmente	54	39,42
	discordo parcialmente	16	11,68
	discordo totalmente	8	5,84
	não concordo, nem discordo	12	8,76
12 - Em consonância com o projeto pedagógico da instituição em que atua, você acredita que o material didático é adequado para a EAD ?	concordo parcialmente	42	30,66
	concordo totalmente	53	38,69
	discordo parcialmente	17	12,41
	discordo totalmente	12	8,76
	não concordo, nem discordo	13	9,49
13 - Você considera a infraestrutura de apoio – material (televisão, fotografia,	concordo parcialmente	43	31,39
	concordo totalmente	50	36,50

impressoras, salas de vídeos, computadores, linhas telefônicas e outros), utilizada nos cursos de EAD satisfatórias ?	discordo parcialmente	20	14,60
	discordo totalmente	10	7,30
		14	10,22
	não concordo, nem discordo		
14 - Você considera a infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratórios de informática, biblioteca, auditório, outros), utilizadas no curso de EAD satisfatórias?	concordo parcialmente	51	37,23
	concordo totalmente	51	37,23
	discordo parcialmente	19	13,87
	discordo totalmente	2	1,46
	não concordo, nem discordo	14	10,22
15 - Você considera que os critérios de avaliação dos alunos estão em consonância com a proposta para EAD ?	concordo parcialmente	46	33,58
	concordo totalmente	55	40,15
	discordo parcialmente	15	10,95
	discordo totalmente	8	5,84
	não concordo, nem discordo	13	9,49
16 - Os recursos tecnológicos atuais estão sendo utilizados adequadamente para facilitar o aprendizado ?	concordo parcialmente	47	34,31
	concordo totalmente	51	37,23
	discordo parcialmente	18	13,14
	discordo totalmente	7	5,11
	não concordo, nem discordo	14	10,22
17 - Você considera que o porte da IES influencia em uma boa gestão na EaD?	concordo parcialmente	47	34,31
	concordo totalmente	70	51,09
	discordo parcialmente	4	2,92
	discordo totalmente	3	2,19
	não concordo, nem discordo	13	9,49
18 - Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?	concordo parcialmente	34	24,82
	concordo totalmente	45	32,85
	discordo parcialmente	25	18,25
	discordo totalmente	27	19,71
	não concordo, nem discordo	6	4,38
19 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos alunos na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	62	45,26
	concordo totalmente	43	31,39
	discordo parcialmente	23	16,79
	discordo totalmente	5	3,65
	não concordo, nem discordo	4	2,92
20 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos tutores presenciais e online na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	52	37,96
	concordo totalmente	41	29,93
	discordo parcialmente	21	15,33
	discordo totalmente	11	8,03
	não concordo, nem discordo	12	8,76

Fonte: Pesquisador.

## ANEXO VI- Tabela 5

Tabela 5. Análise descritiva dos aspectos pessoais dos professores e coordenador entrevistados.

Variável	Frequência	Percentual (%)	
1 - Quantos anos de experiência possui em EAD?	até 1 ano	0	0,00
	entre 1 ano e 2 anos	1	5,88
	entre 2 anos e 3 anos	2	11,76
	entre 3 anos e 4 anos	2	11,76
	mais de 4 anos	12	70,59
2 - Qual a sua formação acadêmica?	Doutorado	3	17,65
	Especialização	1	5,88
	Mestrado acadêmico	7	41,18
	Mestrado profissional	6	35,29
	Pós Doutorado	0	0,00

Fonte: Pesquisador.

## ANEXO VII- Tabela 6

Tabela 6. Análise descritiva das questões específicas dos professores e coordenadores entrevistados.

Variável		Frequência	Percentual (%)
4 - Considera que o modelo pedagógico da instituição que você trabalha está bem definido para a EAD ?	concordo parcialmente	10	58,82
	concordo totalmente	4	23,53
	discordo parcialmente	3	17,65
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	0	0,00
5 - Na sua opinião os tutores presenciais estão bem preparados para orientarem os alunos no decorrer do curso ?	concordo parcialmente	7	41,18
	concordo totalmente	7	41,18
	discordo parcialmente	1	5,88
	discordo totalmente	1	5,88
	não concordo, nem discordo	1	5,88
6 - Os professores tutores se atualizam e desenvolvem competências para melhor atender os alunos da EAD ?	concordo parcialmente	8	47,06
	concordo totalmente	6	35,29
	discordo parcialmente	3	17,65
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	0	0,00
7 - Você considera que os exercícios propostos no EAD, são condizentes com a realidade do aluno ?	concordo parcialmente	7	41,18
	concordo totalmente	5	29,41
	discordo parcialmente	1	5,88
	discordo totalmente	2	11,76
	não concordo, nem discordo	2	11,76
8 - Você acredita que o pessoal de apoio técnico (como programadores web designers, administradores de rede, etc) estão utilizando adequadamente as ferramentas tecnológicas para melhor desenvolver os cursos em EAD ?	concordo parcialmente	6	35,29
	concordo totalmente	6	35,29
	discordo parcialmente	4	23,53
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	1	5,88
9 - Na sua opinião o pessoal de apoio pedagógico (Coordenador de curso, coordenador pedagógico e Coordenador de disciplina) estão capacitados para atuarem no modelo de EAD ?	concordo parcialmente	7	41,18
	concordo totalmente	6	35,29
	discordo parcialmente	4	23,53
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	0	0,00
10 - O princípio da interação e interatividade é fundamental para o processo de comunicação. Você considera que existe uma interação satisfatória entre professores tutores e alunos nos cursos de EAD ?	concordo parcialmente	6	35,29
	concordo totalmente	5	29,41
	discordo parcialmente	4	23,53
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	2	11,76
11 - A administração e a gestão dos cursos estão preparadas para atuar em EAD ?	concordo parcialmente	8	47,06
	concordo totalmente	4	23,53
	discordo parcialmente	2	11,76
	discordo totalmente	3	17,65
	não concordo, nem discordo	0	0,00
12 - Em consonância com o projeto pedagógico da instituição em que atua, você acredita que o material didático é adequado para a EAD ?	concordo parcialmente	8	47,06
	concordo totalmente	4	23,53
	discordo parcialmente	3	17,65
	discordo totalmente	1	5,88
	não concordo, nem discordo	1	5,88
13 - Você considera a infraestrutura de apoio – material (televisão, fotografia, impressoras, salas de vídeos,	concordo parcialmente	8	47,06
	concordo totalmente	3	17,65
	discordo parcialmente	2	11,76

computadores, linhas telefônicas e outros), utilizada nos cursos de EAD satisfatórias ?	discordo totalmente	3	17,65
	não concordo, nem discordo	1	5,88
14 - Você considera a infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratórios de informática, biblioteca, auditório, outros), utilizadas no curso de EAD satisfatórias?	concordo parcialmente	6	35,29
	concordo totalmente	3	17,65
	discordo parcialmente	3	17,65
	discordo totalmente	1	5,88
	não concordo, nem discordo	4	23,53
15 - Você considera que os critérios de avaliação dos alunos estão em consonância com a proposta para EAD ?	concordo parcialmente	4	23,53
	concordo totalmente	5	29,41
	discordo parcialmente	5	29,41
	discordo totalmente	1	5,88
	não concordo, nem discordo	2	11,76
16 - Os recursos tecnológicos atuais estão sendo utilizados adequadamente para facilitar o aprendizado ?	concordo parcialmente	5	29,41
	concordo totalmente	7	41,18
	discordo parcialmente	2	11,76
	discordo totalmente	1	5,88
	não concordo, nem discordo	2	11,76
17 - Você considera que o porte da IES influencia em uma boa gestão na EaD?	concordo parcialmente	3	17,65
	concordo totalmente	9	52,94
	discordo parcialmente	2	11,76
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	3	17,65
18 - Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?	concordo parcialmente	3	17,65
	concordo totalmente	4	23,53
	discordo parcialmente	2	11,76
	discordo totalmente	4	23,53
	não concordo, nem discordo	4	23,53
19 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos alunos na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	5	29,41
	concordo totalmente	6	35,29
	discordo parcialmente	5	29,41
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	1	5,88
20 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos tutores presenciais e online na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	6	35,29
	concordo totalmente	5	29,41
	discordo parcialmente	3	17,65
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	3	17,65

Fonte: Pesquisador.



### ANEXO VIII- Tabela 7

Tabela 7. Análise descritiva dos aspectos pessoais dos coordenadores entrevistados.

Variável	Frequência	Percentual (%)	
1 - Quantos anos de experiência possui em EAD?	até 1 ano	0	0,00
	entre 1 ano e 2 anos	3	42,86
	entre 2 anos e 3 anos	1	14,29
	entre 3 anos e 4 anos	0	0,00
	mais de 4 anos	3	42,86
2 - Qual a sua formação acadêmica?	Doutorado	1	14,29
	Especialização	1	14,29
	Mestrado acadêmico	2	28,57
	Mestrado profissional	3	42,86
	Pós Doutorado	0	0,00

Fonte: Pesquisador.

## ANEXO IX - Tabela 8

Tabela 8. Análise descritiva das questões específicas dos coordenadores entrevistados.

Variável		Frequência	Percentual (%)
4 - Considera que o modelo pedagógico da instituição que você trabalha está bem definido para a EAD ?	concordo parcialmente	0	0,00
	concordo totalmente	3	42,86
	discordo parcialmente	2	28,57
	discordo totalmente	1	14,29
	não concordo, nem discordo	1	14,29
5 - Na sua opinião os tutores presenciais estão bem preparados para orientarem os alunos no decorrer do curso ?	concordo parcialmente	0	0,00
	concordo totalmente	3	42,86
	discordo parcialmente	2	28,57
	discordo totalmente	2	28,57
	não concordo, nem discordo	0	0,00
6 - Os professores tutores se atualizam e desenvolvem competências para melhor atender os alunos da EAD ?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	3	42,86
	discordo parcialmente	1	14,29
	discordo totalmente	1	14,29
	não concordo, nem discordo	1	14,29
7 - Você considera que os exercícios propostos no EAD, são condizentes com a realidade do aluno ?	concordo parcialmente	2	28,57
	concordo totalmente	3	42,86
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	2	28,57
	não concordo, nem discordo	0	0,00
8 - Você acredita que o pessoal de apoio técnico (como programadores web designers, administradores de rede, etc) estão utilizando dequadamente as ferramentas tecnológicas para melhor desenvolver os cursos em EAD ?	concordo parcialmente	0	0,00
	concordo totalmente	5	71,43
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	1	14,29
	não concordo, nem discordo	1	14,29
9 - Na sua opinião o pessoal de apoio pedagógico (Coordenador de curso, coordenador pedagógico e Coordenador de disciplina) estão capacitados para atuarem no modelo de EAD ?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	2	28,57
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	2	28,57
	não concordo, nem discordo	2	28,57
10 - O princípio da interação e interatividade é fundamental para o processo de comunicação. Você considera que existe uma interação satisfatória entre professores tutores e alunos nos cursos de EAD ?	concordo parcialmente	2	28,57
	concordo totalmente	2	28,57
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	3	42,86
	não concordo, nem discordo	0	0,00
11 - A administração e a gestão dos cursos estão preparadas para atuar em EAD ?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	3	42,86
	discordo parcialmente	2	28,57
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	1	14,29
12 - Em consonância com o projeto pedagógico da instituição em que atua, você acredita que o	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	2	28,57
	discordo parcialmente	2	28,57

material didático é adequado para a EAD ?	discordo totalmente	1	14,29
	não concordo, nem discordo	1	14,29
13 - Você considera a infraestrutura de apoio – material (televisão, fotografia, impressoras, salas de vídeos, computadores, linhas telefônicas e outros), utilizada nos cursos de EAD satisfatórias ?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	5	71,43
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	1	14,29
	não concordo, nem discordo	0	0,00
14 - Você considera a infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratórios de informática, biblioteca, auditório, outros), utilizadas no curso de EAD satisfatórias?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	5	71,43
	discordo parcialmente	1	14,29
	discordo totalmente	0	0,00
	não concordo, nem discordo	0	0,00
15 - Você considera que os critérios de avaliação dos alunos estão em consonância com a proposta para EAD ?	concordo parcialmente	0	0,00
	concordo totalmente	4	57,14
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	3	42,86
	não concordo, nem discordo	0	0,00
16 - Os recursos tecnológicos atuais estão sendo utilizados adequadamente para facilitar o aprendizado ?	concordo parcialmente	4	57,14
	concordo totalmente	1	14,29
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	2	28,57
	não concordo, nem discordo	0	0,00
17 - Você considera que o porte da IES influencia em uma boa gestão na EaD?	concordo parcialmente	0	0,00
	concordo totalmente	3	42,86
	discordo parcialmente	1	14,29
	discordo totalmente	1	14,29
	não concordo, nem discordo	2	28,57
18 - Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	2	28,57
	discordo parcialmente	2	28,57
	discordo totalmente	1	14,29
	não concordo, nem discordo	1	14,29
19 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos alunos na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	2	28,57
	discordo parcialmente	2	28,57
	discordo totalmente	2	28,57
	não concordo, nem discordo	0	0,00
20 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos tutores presenciais e online na EAD é satisfatório?	concordo parcialmente	1	14,29
	concordo totalmente	2	28,57
	discordo parcialmente	0	0,00
	discordo totalmente	4	57,14
	não concordo, nem discordo	0	0,00

Fonte: Pesquisador.

## ANEXO X - Tabela 9

Tabela 9. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - frequência absoluta e percentual por pontuação atribuída e relação média/menor valor da escala, segundo as variáveis.

Variável	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5 - Concordo totalmente	Média/5 %
4 - Considera que o modelo pedagógico da instituição que você trabalha está bem definido para a EAD ?	7 4,35%	19 11,80%	5 3,11%	74 45,96%	56 34,78%	3,950/5 79,01%
5 - Na sua opinião os tutores presenciais estão bem preparados para orientarem os alunos no decorrer do curso ?	10 6,21%	14 8,70%	13 8,07%	66 40,99%	58 36,02%	3,919/5 78,39%
6 - Os professores tutores se atualizam e desenvolvem competências para melhor atender os alunos da EAD ?	5 3,11%	14 8,70%	6 3,73%	62 38,51%	74 45,96%	4,155/5 83,11%
7 - Você considera que os exercícios propostos no EAD, são condizentes com a realidade do aluno ?	12 7,45%	26 16,15%	10 6,21%	73 45,34%	40 24,84%	3,639/5 72,80%
8 - Você acredita que o pessoal de apoio técnico (como programadores web designers, administradores de rede, etc) estão utilizando adequadamente as ferramentas tecnológicas para melhor desenvolver os cursos em EAD ?	3 1,86%	23 14,29%	22 13,66%	56 34,78%	57 35,40%	3,875/5 77,52%
9 - Na sua opinião o pessoal de apoio pedagógico (Coordenador de curso, coordenador pedagógico e Coordenador de disciplina) estão capacitados para atuarem no modelo de EAD ?	11 6,83%	23 14,29%	11 6,83%	44 27,33%	72 44,72%	3,888/5 77,76%
10 - O princípio da interação e interatividade é fundamental para o processo de comunicação. Você considera que existe uma interação satisfatória entre professores tutores e alunos nos cursos de EAD ?	13 8,07%	21 13,04%	9 5,59%	66 40,99%	52 32,30%	3,763/5 75,28%
11 - A administração e a gestão dos cursos estão preparadas para atuar em EAD ?	11 6,83%	20 12,42%	13 8,07%	56 34,78%	61 37,89%	3,844/5 76,89%
12 - Em consonância com o projeto pedagógico da instituição em que atua, você acredita que o material didático é adequado para a EAD ?	14 8,70%	22 13,66%	15 9,32%	51 31,68%	59 36,65%	3,739/5 74,78%
13 - Você considera a infraestrutura de apoio – material (televisão, fotografia, impressoras, salas de vídeos, computadores, linhas telefônicas e outros), utilizada nos cursos de EAD satisfatórias ?	14 8,70%	22 13,66%	15 9,32%	52 32,30%	58 36,02%	3,732/5 74,66%
14 - Você considera a infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratórios de informática, biblioteca, auditório, outros), utilizadas no curso de EAD satisfatórias?	3 1,86%	23 14,29%	18 11,18%	58 36,02%	59 36,65%	3,913/5 78,26%

15 - Você considera que os critérios de avaliação dos alunos estão em consonância com a proposta para EAD ?	12 7,45%	20 12,42%	15 9,32%	50 31,06%	64 39,75%	3,832/5 76,65%
16 - Os recursos tecnológicos atuais estão sendo utilizados adequadamente para facilitar o aprendizado ?	10 6,21%	21 13,04%	16 9,94%	52 32,30%	62 38,51%	3,838/5 76,77%
17 - Você considera que o porte da IES influência em uma boa gestão na EaD?	6 3,73%	5 3,11%	18 11,18%	50 31,06%	82 50,93%	4,223/5 84,47%
18 - Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?	32 19,88%	29 18,01%	11 6,83%	38 23,60%	51 31,68%	3,291/5 65,84%
19 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos alunos na EAD é satisfatório?	7 4,35%	30 18,63%	5 3,11%	68 42,24%	51 31,68%	3,782/5 75,65%
20 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos tutores presenciais e online na EAD é satisfatório?	15 9,32%	24 14,91%	15 9,32%	59 36,65%	48 29,81%	3,627/5 72,55%

Fonte: Pesquisador.

## ANEXO XI - Tabela 10

Tabela 10. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - Resumo das proporções da pontuação de maior frequência, valor de Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e valor médio, segundo as variáveis

Variável	> Freq. (1 a 5)	%	$\chi^2$	Conclusão Teste $\chi^2$	P-valor	Valor Médio
4 - Considera que o modelo pedagógico da instituição que você trabalha está bem definido para a EAD ?	4	45,96%	119,96	Significante	0,000	3,9503
5 - Na sua opinião os tutores presenciais estão bem preparados para orientarem os alunos no decorrer do curso ?	4	40,99%	93,19	Significante	0,000	3,9193
6 - Os professores tutores se atualizam e desenvolvem competências para melhor atender os alunos da EAD ?	5	45,96%	136,42	Significante	0,000	4,1553
7 - Você considera que os exercícios propostos no EAD, são condizentes com a realidade do aluno ?	4	45,34%	82,76	Significante	0,000	3,6398
8 - Você acredita que o pessoal de apoio técnico (como programadores web designers, administradores de rede, etc) estão utilizando adequadamente as ferramentas tecnológicas para melhor desenvolver os cursos em EAD ?	4	35,40%	69,03	Significante	0,000	3,8758
9 - Na sua opinião o pessoal de apoio pedagógico (Coordenador de curso, coordenador pedagógico e Coordenador de disciplina) estão capacitados para atuarem no modelo de EAD ?	5	44,72%	84,06	Significante	0,000	3,8882
10 - O princípio da interação e interatividade é fundamental para o processo de comunicação. Você considera que existe uma interação satisfatória entre professores tutores e alunos nos cursos de EAD ?	4	40,99%	79,71	Significante	0,000	3,7640
11 - A administração e a gestão dos cursos estão preparadas para atuar em EAD ?	5	37,89%	73,38	Significante	0,000	3,8447
12 - Em consonância com o projeto pedagógico da instituição em que atua, você acredita que o material didático é adequado para a EAD ?	5	36,65%	55,99	Significante	0,000	3,7391
13 - Você considera a infraestrutura de apoio – material (televisão, fotografia, impressoras, salas de vídeos, computadores, linhas telefônicas e outros), utilizada nos cursos de EAD satisfatórias ?	5	36,02%	55,55	Significante	0,000	3,7329
14 - Você considera a infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratórios de informática, biblioteca, auditório, outros), utilizadas no curso de EAD satisfatórias?	5	36,65%	78,35	Significante	0,000	3,9130
15 - Você considera que os critérios de avaliação dos alunos estão em consonância com a proposta para EAD ?	5	39,75%	67,73	Significante	0,000	3,8323
16 - Os recursos tecnológicos atuais estão sendo utilizados adequadamente para facilitar o aprendizado ?	5	38,51%	67,11	Significante	0,000	3,8385

17 - Você considera que o porte da IES influencia em uma boa gestão na EaD?	5	50,93%	137,42	Significante	0,000	4,2236
18 - Você acredita que o plantão presencial do Professor Tutor é fundamental para o êxito da EaD?	5	31,68%	26,30	Significante	0,000	3,2919
19 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos alunos na EAD é satisfatório?	4	42,24%	93,63	Significante	0,000	3,7826
20 - Você acredita que o sistema de comunicação utilizado junto aos tutores presenciais e online na EAD é satisfatório?	4	36,65%	50,52	Significante	0,000	3,6273

Fonte: Pesquisador.