

Universidade do Estado de Santa Catarina  
Universidade Aberta do Brasil  
Centro de Educação a Distância

# Gestão da EDUCAÇÃO a DISTÂNCIA

FLORIANÓPOLIS  
UDESC/CEAD/UAB

**1ª edição - Caderno Pedagógico**  
Gestão da Educação a Distância

<b>Governo Federal</b>	<b>Presidente da República</b>   Dilma Rousseff <b>Ministro de Educação</b>   José Henrique Paim Fernandes <b>Secretário de Regulação e Supervisão da Educação Superior</b>   Jorge Rodrigo Araújo Messias <b>Diretor de Regulação e Supervisão em Educação a Distância</b>   Hélio Chaves Filho <b>Presidente da CAPES</b>   Jorge Almeida Guimarães <b>Diretor de Educação a Distância da CAPES/MEC</b>   Jean Marc Georges Mutzing
<b>Governo do Estado de Santa Catarina</b>	<b>Governador</b>   João Raimundo Colombo <b>Secretário da Educação</b>   Eduardo Deschamps
<b>UDESC</b>	<b>Reitor</b>   Antonio Heronaldo de Sousa <b>Vice-Reitor</b>   Marcus Tomasi <b>Pró-Reitor de Ensino de Graduação</b>   Luciano Hack <b>Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade</b>   Mayco Moraes Nunes <b>Pró-Reitor de Administração</b>   Vinícius A. Perucci <b>Pró-Reitor de Planejamento</b>   Gerson Volney Lagemann <b>Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação</b>   Alexandre Amorim dos Reis
<b>Centro de Educação a Distância (CEAD/UAB)</b>	<b>Diretor Geral</b>   David Daniel e Silva <b>Diretora de Ensino de Graduação</b>   Fabíola Sucupira Ferreira Sell <b>Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação</b>   Lucilene Lisboa de Liz <b>Diretora de Extensão</b>   Vera Márcia Marques Santos <b>Diretor de Administração</b>   Ivair de Lucca <b>Chefe de Departamento de Pedagogia a Distância CEAD/UDESC</b>   Gabriela Maria Dutra de Carvalho <b>Secretária de Ensino de Graduação</b>   Rosane Maria Mota <b>Coordenadora de Estágio CEAD/UDESC</b>   Tania Regina da Rocha Unglaub <b>Coordenadora de Estágio de Curso Pedagogia/UAB</b>   Vanessa de Almeida Maciel <b>Coordenador UDESC Virtual</b>   Luiz Fabiano da Silva <b>Coordenadora Geral UAB</b>   Carmen Maria Cipriani Pandini <b>Coordenadora Adjunta UAB</b>   Lidiane Goedert <b>Coordenadora do Curso de Pedagogia UAB</b>   Roselaine Ripa <b>Coordenadora de Tutoria UAB</b>   Ana Paula Carneiro <b>Secretaria de Curso UAB</b>   Aline de Lauro Bertolini

Copyright © UDESC/UAB/CEAD <2014>

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

**Carmen Maria Cipriani Pandini (Org.)**

**Antonio Heronaldo de Sousa**

**Fabiola Sucupira Ferreira Sell**

# Gestão da EDUCAÇÃO a DISTÂNCIA

Caderno Pedagógico

1<sup>a</sup> edição

Florianópolis



Diretoria da Imprensa Oficial  
e Editora de Santa Catarina

2014

# Material Didático



**Multi.Lab.EaD**  
Laboratório Multidisciplinar de Desenho e  
Produção de Material Didático para a EaD

## Caderno Pedagógico

### Coordenação

Carmen Maria Cipriani Pandini

### Vicecoordenação

Lidnei Ventura

### Projeto instrucional e Gráfico

Aline Bertolini de Lauro

Ana Cláudia Taú

Carmen M. PandiniCipriani

Daniela Viviani

Elisa Conceição da Silva Rosa

Sabrina Bleicher

### Professores autores

Antonio Heronaldo de Sousa

Carmen Maria Cipriani Pandini (org.)

Fabiola Sucupira Ferreira Sell

### Design instrucional

Carmen Maria Cipriani Pandini

Daniela Viviani

Elisa Conceição da Silva Rosa

Sabrina Bleicher

### Professor parecerista

Marcus Tomasi

### Diagramação

Elisa Conceição da Silva Rosa

Sabrina Bleicher

Aline Bertolini de Lauro

### Ilustrações e Esquemas

Aline Bertolini de Lauro

Aline Haag

### Fotografia da capa

Viviani foto&arte

### Revisão de texto

Nilza Goes

P189p Pandini, Carmen Maria Cipriani

Gestão de educação a distância: caderno pedagógico / Carmen Maria Cipriani Pandini, Fabiola Sucupira Ferreira Sell, Antonio Heronaldo de Sousa – 1. ed. – Florianópolis: UDESC: UAB: CEAD, 2014.

128 p. : il. color ; 28 cm  
ISBN: 978-85-8331-019-8

1. Educação à distância. 2. Caderno pedagógico. I. Pandini, Carmen Maria Cipriani. II. Sell, Fabiola Sucupira Ferreira. III. Sousa, Antonio Heronaldo de. IV. Título

CDD: 374.4 – 20.ed.



## Sumário

Apresentação .....	7
Introdução .....	9
Programando os estudos .....	11
 CAPÍTULO 1	
<b>Gestão da Educação Superior.....</b>	<b>15</b>
<b>Seção 1 - Papéis e modelos de financiamento.....</b>	<b>19</b>
<b>Seção 2 - Gestão da Educação Superior em Universidades Públicas .....</b>	<b>23</b>
<b>Seção 3 - A Gestão Universitária: o caso da UDESC .....</b>	<b>37</b>
 CAPÍTULO 2	
<b>Gestão da Educação Superior a Distância (EaD) .....</b>	<b>49</b>
<b>Seção 1 - Educação a Distância: um processo sistêmico, compartilhado e multidisciplinar .....</b>	<b>51</b>
<b>Seção 2 - Marcos regulatórios e componentes de um sistema de EaD...</b>	<b>56</b>
<b>Seção 3 - Educação a Distância: os desafios das políticas de EaD e da organização Institucional .....</b>	<b>72</b>
 CAPÍTULO 3	
<b>Gestão Educacional na EaD: processos e práticas.....</b>	<b>85</b>
<b>Seção 1 - Componentes do Sistema de EaD: projeto, organização, fluxos e processos .....</b>	<b>86</b>
<b>Seção 2 - Gestão Educacional: ensino e aprendizagem .....</b>	<b>94</b>
<b>Seção 3 - Gestão Acadêmica e Pedagógica na EaD .....</b>	<b>109</b>
 Considerações finais .....	
117	
Conhecendo os professores .....	119
Comentários das atividades .....	121
Referências .....	125





## Apresentação

Prezado(a) estudante,

Você está recebendo o Caderno Pedagógico da disciplina de **Gestão da Educação a Distância**. Ele foi organizado didaticamente, a partir da ementa e objetivos que constam no Projeto Pedagógico do seu Curso de Pedagogia a Distância da UDESC.

Esse material foi elaborado com base na característica da modalidade de ensino que você optou para realizar o seu percurso formativo – a Educação a Distância. É um recurso didático fundamental na realização de seus estudos, pois organiza os saberes e conteúdos de modo a que você possa estabelecer relações e construir conceitos e competências necessárias e fundamentais a sua formação.

Esse Caderno, ao primar por uma linguagem dialogada, busca problematizar a realidade, aproximando teoria e prática, ciência e conteúdos escolares, por meio do que se chama de elaboração didática, que é o mecanismo de transformar o conhecimento científico em saber escolar a ser ensinado e aprendido.

Receba-o como mais um recurso para a sua aprendizagem, realize seus estudos de modo orientado e sistemático, dedicando um tempo diário à leitura. Anote e problematize o conteúdo com sua prática e as demais disciplinas que irá cursar. Faça leituras complementares, conforme as sugestões, e realize as atividades propostas.

Lembre-se de que, na Educação a Distância, muitos são os recursos e estratégias de ensino e aprendizagem; por isso use sua autonomia para avançar na construção de conhecimento, dedicando-se a cada disciplina com todo o empenho necessário.

Bons estudos!

Equipe UDESC\CEAD\UAB





## Introdução

Prezado(a) estudante,

O Caderno de Gestão da Educação a Distância foi construído com a finalidade de contribuir para a sua formação. Nele encontrará conteúdos familiares, pois você faz parte de um sistema universitário de Educação a Distância (EaD), e perceberá que muito do que será apresentado nessa disciplina você já vivenciou na prática.

A intenção é sistematizar conteúdos e informações, para que você possa ter uma visão geral e amplificada de como funcionam as políticas universitárias e suas diferentes formas de gestão.

Seu estudo iniciará com a estrutura da gestão universitária, e esse conhecimento será fundamental para você perceber como são estruturados os diferentes modelos de instituições que oferecem ensino a distância.

Verá que um Sistema de Educação a Distância é formado por um conjunto de componentes que fazem parte da estrutura operacional da EaD. Cada instituição tem o seu sistema, e em geral os sistemas de EaD abrangem o planejamento para o desenvolvimento do curso, produção do material didático, definição da metodologia e do sistema de avaliação, definição de estratégias de ensino e apoio à aprendizagem do aluno, além da definição dos modelos de gestão e todos os mecanismos de acompanhamento das ofertas. Terá a oportunidade de ver que um projeto em EaD deve ser desenhado e constituído pela energia do gerenciamento e de seus agentes e precisa ser percebido como um sistema em contínua construção.

A finalidade é também trazer ao seu conhecimento os funcionamentos e modelos de gestão, as responsabilidades dos gestores e quais caminhos são mais seguros para a eficiência dos Projetos Educacionais. Esse estudo não surgiu do acaso, pois se baseia nas tendências da sociedade e nas inúmeras formas de educação possíveis hoje de implementação. Isso se dá principalmente porque o perfil dos estudantes e as configurações sociais atuais estão dinamicamente se transformando, principalmente em função

da tendência da sociedade da informação ou do conhecimento. Nos dias atuais, é possível criar redes de aprendizagem e estudar em qualquer lugar com o suporte das tecnologias de comunicação e informação.

Daqui para frente, você buscará o sentido do que estudar neste caderno. Talvez perceba outras questões que aqui não foram abordadas em função da delimitação do material, mas que pode contribuir para os debates nos seus grupos de estudo, trabalho e para o redimensionamento de práticas em contextos de aprendizado.

Desejamos uma excelente leitura, bons estudos e um excelente percurso de aprendizagem.

Os autores



## Programando os estudos

Estudar a distância requer organização e disciplina, bem como estudos diários e programados para que você possa obter sucesso na sua caminhada acadêmica. Procure então estar atento aos cronogramas do seu curso e disciplina, para não perder nenhum prazo ou atividade dos quais depende seu desempenho. As características mais evidenciadas na EAD são o estudo autônomo, a flexibilidade de horário e a organização pessoal. Faça sua própria organização e agende as atividades de estudo semanais.

Para o desenvolvimento desta Disciplina, você possui a sua disposição um conjunto de elementos metodológicos que constituem o sistema de ensino:

- » Recursos didáticos, entre eles o Caderno Pedagógico.
- » O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).
- » O Sistema de Avaliação: avaliações a distância, presenciais e de autoavaliação.
- » O Sistema Tutorial: coordenadores, professores e tutores.

## Ementa

Gestão educacional, Desenho Pedagógico na EaD, Gestão da aprendizagem na EaD, Gestão de produção de materiais didáticos, Gestão de pessoas na EaD, Gestão do conhecimento na EaD, Legislação, Elaboração de Projetos e Sistemas de EaD.

# **Objetivos de aprendizagem**

## **Geral**

- » Conhecer a estrutura geral das instituições de Ensino Superior, para compreender os aspectos gerais da organização de um sistema de educação a distância e seus processos.

## **Específicos**

- » Conhecer os componentes de um sistema de gestão Universitária, seus marcos legais e formas de sustentação e de gestão;
- » Analisar os aspectos gerais da Gestão educacional que envolve os sistemas de educação a distância.
- » Reconhecer o Desenho Pedagógico na EaD como um dos componentes do subsistema de Educação a distância e conhecer, em linhas gerais, o processo de construção de cursos e seus processos.
- » Identificar os elementos do sistema de Gestão da aprendizagem na EaD;
- » Analisar formas de gestão no interior de uma estrutura de Educação a Distância e no âmbito da oferta de cursos.

## **Carga horária**

54 horas/aula

Anote as datas importantes das atividades na disciplina, conforme sua agenda de estudos:

DATA	ATIVIDADE

## Conteúdo da disciplina

Veja, a seguir, a organização didática da disciplina, distribuída em capítulos os quais são subdivididos em seções, com seus respectivos objetivos de aprendizagem. Leia-os com atenção, pois correspondem ao conteúdo que deve ser apropriado por você e faz parte do seu processo formativo.

**Capítulo 1** – Aborda o Sistema de Organização da Educação Superior no Brasil, tomando como base os marcos legais para a educação e as formas de Gestão Universitária, como se estrutura e se caracteriza a partir da sua autonomia e políticas institucionais e educacionais, orçamentos financeiros e outras variáveis que sustentam as suas funções na sociedade como instituição formadora. Faz uma contextualização da organização pedagógica e papéis da universidade pública e traz à discussão como exemplo o caso UDESC, como universidade pública e gratuita.

**Capítulo 2** – Trata, em linhas gerais, dos aspectos da Estrutura da Educação a Distância nas instituições de Educação Superior tomando como base o cenário social e suas implicações na educação. Aborda dimensões da constituição dos sistemas internos, bem como os princípios de funcionamento e gestão, norteados por pressupostos legais e diretrizes orientadoras de qualidade para os serviços da EaD.

**Capítulo 3** – Este capítulo faz uma abordagem relacionada às dimensões da gestão educacional, que envolvem os subsistemas da educação a distância, relacionados especificamente aos elementos didáticos da EaD: desenho e produção de material didático, gestão do ensino e da aprendizagem, formação pedagógica, sistema tutorial e seus respectivos processos e fluxos de desenvolvimento.

Passemos, agora, ao estudo dos capítulos!

# 1

## Gestão da Educação Superior

Antonio Heronaldo de Sousa

O presente capítulo tem como finalidade apresentar uma visão geral da Estrutura da Educação Superior no Brasil, perpassando por seus modos de funcionamento no sistema universitário em suas respectivas organizações. A partir do marco legal, da missão de cada instituição, das potencialidades e da realidade contextual, o capítulo traz exemplos e discussões atuais sobre o tema tratado no início deste Caderno Pedagógico.

### Objetivo geral de aprendizagem

- » Conhecer as formas de organização de um sistema educacional, sua base legal e formas de funcionamento e de gestão.

### Seções de estudo

**Seção 1** – Papéis e modelos de financiamento

**Seção 2** – Gestão da Educação Superior em Universidades Públicas

**Seção 3** – A Gestão Universitária: o caso da UDESC

Você iniciará o estudo desse Capítulo conhecendo a Educação Superior no Brasil a partir do seu marco Legal. De acordo com a Lei 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), a Educação Superior possui três finalidades básicas: a primeira é o desenvolvimento de atividades de pesquisa, que estimulem a criação cultural e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia; a segunda é a formação de diplomados nas diferentes áreas de conhecimento; a terceira é promoção da extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Para a consecução dessas finalidades, a Educação Superior está dividida em cursos e programas estratificados da seguinte forma:

- I - sequenciais por campo de saber, de formação específica ou de complementação de estudos;
- II - de graduação, abrangendo cursos com grau de bacharelado, licenciatura e de tecnólogo;
- III - de pós-graduação, compreendendo programas com mestrado e doutorado, cursos de especialização e aperfeiçoamento;
- IV - de extensão, que interligam a IES (Instituição de Ensino Superior) com as necessidades da sociedade, possibilitando a formação do profissional-cidadão e uma maior aplicação das inovações oriundas do trabalho acadêmico.

Os Cursos e Programas podem ser desenvolvidos e implementados por IES, que são classificadas pelos organismos de financiamento e controle da educação no Brasil em instituições públicas (federais, estaduais e municipais) e instituições privadas (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares). Essa classificação está intimamente ligada ao modelo de financiamento adotado por cada IES para desenvolver suas atividades nos mais variados graus de abrangência ou especialização.

Outra classificação adotada no Brasil para as IES, amparada pela legislação (LDB, Lei 11.892/08 e vários decretos federais), está ligada à natureza acadêmica e está descrita no infográfico da página ao lado.

A natureza acadêmica de uma IES é condição de extrema importância para a estruturação de seu modelo de gestão, uma vez que sua natureza induz a definição de seu Estatuto, partindo-se de sua missão, visão, princípios e finalidades. A partir daí, traça-se seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essas peças fundamentais, aliadas ao modelo de financiamento da IES, determinam como deve ser conduzida a gestão didático-científica, a gestão administrativa, financeira e patrimonial, bem como a gestão de pessoas.

# **Classificação das IES de acordo com a natureza acadêmica**

---

## **I. Universidades:**

---

instituições pluridisciplinares ou que concentrem suas atividades num campo do saber, pressupondo a existência de uma área de conhecimento ou formação especializada dos quadros profissionais de nível superior. Ambas se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão e por terem, obrigatoriamente, em seu quadro docente, 1/3 de professores com titulação de mestrado e doutorado, 1/3 de professores em regime de trabalho integral, e desenvolver, pelo menos, quatro programas de pós-graduação stricto sensu, sendo pelo menos um deles com doutorado. As universidades têm autonomia e podem criar cursos sem a permissão prévia do MEC ou Conselho Estadual, a qual esteja vinculada.

## **II. Centros universitários:**

---

assim como as universidades, têm graduações em vários campos do saber e autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior e possuir, no mínimo, um terço do corpo docente com mestrado ou doutorado. Entretanto, ao contrário das universidades, não estão obrigados a manter atividades de pesquisa e extensão e devem possuir, pelo menos, 1/5 dos professores contratados em regime de tempo integral.

## **III. Faculdades:**

---

são instituições com propostas curriculares que abrangem uma ou mais áreas de conhecimento e não são obrigadas a desenvolverem pesquisa e extensão como ocorre com as universidades. Não têm autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e possuem baixa exigência de titulação do corpo docente, que no mínimo, deve possuir pós-graduação lato sensu.

## **IV. Institutos Superiores de Tecnologia:**

---

são instituições especializadas em educação profissional de nível superior, públicas ou privadas, focadas na qualificação de profissionais para atuarem em diversos setores da economia. Esses institutos também atuam em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, produtos e serviços, têm forte vinculação com os setores industrial e comercial, oferecendo também mecanismos para a educação continuada.

## **V. Institutos Superiores de Educação:**

---

visam à formação inicial, continuada e complementar para o magistério da educação básica, programas especiais de formação pedagógica para graduados em outras áreas que desejem ensinar em áreas específicas das séries finais do ensino fundamental e do ensino médio, e pós-graduação de caráter profissional para a educação básica.

# Seção 1

## Papéis e Modelos de financiamento

### Objetivo de aprendizagem

- » Conhecer como se estrutura e se caracteriza a Educação Superior no Brasil a partir de suas políticas institucionais e educacionais, financiamentos e outras variáveis que sustentam as suas funções na sociedade como instituição formadora.

Segundo a Constituição Federal (Art. 211º e 212º), cabe aos governos federal, estadual e municipal investirem percentual mínimo de seus orçamentos anuais na educação, conforme o esquema a seguir:

Destinação mínima de recursos para a educação			
	GOVERNO FEDERAL	GOVERNO ESTADUAL	GOVERNO MUNICIPAL
MODALIDADE	Ensino médio, profissionalizante e superior	Ensino fundamental e médio	Ensino fundamental e educação infantil
PERCENTUAL MÍNIMO	<b>18%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

Esquema 1.1 - Destinação mínima de recursos para a educação

Percebe-se claramente a obrigatoriedade da União, quanto ao financiamento do ensino superior. Entretanto, há pouco mais de dez anos, a rede federal de ensino superior se restringia, basicamente, às capitais dos estados, com cursos quase que exclusivamente oferecidos em período diurno e/ou integral. Durante décadas, a interiorização do ensino superior, bem como a oferta de cursos noturnos, ficaram a cargo da iniciativa isolada de grupos privados (em diferentes concepções) e, principalmente, dos governos estaduais e municipais, que à luz da Constituição Federal possuem obrigações com

o ensino fundamental e médio, com o ensino fundamental e a educação infantil, respectivamente.

## **O papel das IES públicas e gratuitas estaduais e municipais**

Muitos estados brasileiros ratificaram os pressupostos constitucionais para a criação de universidades públicas, reescrevendo em suas constituições estaduais os dispositivos do Art. 207º da Constituição Federal e os Art. 53º ao 55º da LDB, como é o caso de Santa Catarina e São Paulo, dentre outros. Especificamente, esses dois estados e o da Paraíba preveem percentuais da arrecadação líquida para a manutenção de suas universidades estaduais, dentro de sua Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Os demais, ou não preveem legalmente esse modelo de financiamento, ou não cumprem os repasses, seja por falta de regulamentação ou por outras questões políticas e econômicas.

Não obstante às dificuldades financeiras, o resultado dessa importantíssima ação dos estados brasileiros foi amenizar a falta do acesso ao ensino superior no interior dos estados, colocando as universidades estaduais e municipais em posição de protagonismo no ensino superior brasileiro. Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) apontam que, entre 1980 a 2011, o crescimento da matrícula no sistema estadual e municipal chegou a 321,83%, e o número de concluintes no sistema estadual evoluiu em 192,96%. A grande maioria dessas instituições está localizada no interior dos estados da Federação, sendo responsáveis pelo desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estão inseridas.

Vale exemplificar que no estado de Santa Catarina, até 2013, a única universidade pública que formou profissionais de nível superior em cursos presenciais regulares foi a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), que há quase 50 anos foi instalada no norte catarinense (Joinville). Completou, recentemente, 40 anos no planalto serrano catarinense (Lages) e foi a primeira universidade pública e gratuita a se instalar, há dez anos atrás, no oeste catarinense (Chapecó, Palmitos e Pinhalzinho).

As universidades estaduais têm defendido que a União invista o equivalente a 10% do valor destinado por aluno/ano nas universidades federais, para as instituições estaduais e municipais, para cada aluno matriculado nessas universidades no exercício anterior. A despesa seria coberta, a partir da autorização ao Poder Executivo, para a utilização de recursos oriundos do pagamento da dívida dos respectivos Estados à União.

Esse investimento se justifica pelo papel que as universidades estaduais e municipais públicas e gratuitas têm para que se alcancem as metas do Plano Nacional de Educação (PNE), que busca elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população entre 18 e 24 anos, assegurando qualidade na oferta.

Atualmente, as universidades estaduais e municipais públicas e gratuitas são responsáveis por 45% das matrículas no ensino superior público e estão presentes em quase todos os estados da Federação, agregando cerca de 700 mil alunos.

## **Financiamento Federal para o Ensino Superior**

Como forma de ampliar o acesso de estudantes egressos do ensino médio, o Governo Federal criou, em 1999, o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), um programa que financia estudantes com renda familiar abaixo de 20 salários mínimos, nos cursos superiores em instituições não gratuitas do Brasil, com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC. O programa oferece cobertura de 50% a 100% do valor da mensalidade e juros, atualmente, de 3,4% ao ano. O estudante só comece a quitar o financiamento 18 meses depois de formado e, para professores e médicos que financiaram os cursos de graduação, o programa prevê um benefício extra de abatimento de 1% do saldo devedor por mês de efetivo exercício nas redes públicas de ensino e de saúde, respectivamente. Segundo dados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), o FIES registrou aumento de 47% nos contratos firmados em 2013, em relação ao ano anterior, chegando a um total de 556,5 mil contratos formalizados.

Além desse fundo, o governo federal criou, recentemente, dois importantes programas para ampliar o acesso ao ensino superior: o PROUNI e o REUNI.

### **PROUNI**

#### **Programa Universidade Para Todos**

Reserva vagas nas IES privadas para alunos de baixa renda em troca de isenção fiscal. O objetivo é conceder bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino superior.



### **REUNI**

#### **Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**

Criado em 2007, promoveu o crescimento do acesso ao ensino superior, através da expansão dos campi e cursos das universidades federais existentes, bem como com a criação de novas universidades federais e de institutos superiores de educação e de tecnologia.

Os dois programas têm recebido muitas críticas, principalmente quanto à falta de garantias da qualidade dos cursos e da permanência dos alunos. Outro aspecto que se levanta é que boa parte das cidades tem pouca infraestrutura para suprir necessidades dos professores e suas famílias, que quase sempre ficam nas capitais ou em centros urbanos, exigindo do docente frequentes deslocamentos da cidade onde está instalado. Algumas vezes esse professor permanece no interior apenas até surgir uma possibilidade de remoção para um grande centro, ou ser aprovado em outro concurso, provocando a falta de docentes nos novos cursos criados.

### Destinação mínima de recursos para a educação

	Nº de IES						Nº de vagas					
	Univ. Federais			Estab. Particulares			Univ. Federais			Estab. Particulares		
	1995	2010	% cresc.	1995	2010	% cresc.	1995	2010	% cresc.	1995	2010	% cresc.
<b>Brasil</b>	39	58	49	684	2.100	207	81.548	248.544	205	432.210	2.674.855	519
<b>Norte</b>	6	9	50	19	21	11	9.397	25.487	171	5.194	119.679	2.204
<b>Nordeste</b>	10	14	40	54	369	583	23.084	78.148	230	27.229	372.356	1.267
<b>Sudeste</b>	13	19	46	472	1.038	120	24.084	73.113	204	310.797	1.543.319	397
<b>Sul</b>	6	11	83	82	345	321	14.739	42.969	192	64.497	359.773	458
<b>Centro-Oeste</b>	4	5	25	57	227	298	9.677	28.817	198	24.493	279.728	1.042

Tabela 1.1 - Sinopses Estatísticas da Educação Superior  
Fonte: INEP (2010).

No período em que foram implantadas, a partir de 2008, as vagas noturnas subiram 63% em todo o sistema federal. Nas licenciaturas (uma das áreas consideradas prioritárias pelo MEC), o crescimento foi de 27%. Entre 2007 e 2011, as federais aumentaram, em 63,7%, o número de vagas oferecidas, segundo o Censo da Educação Superior.

## A Universidade Aberta do Brasil

O MEC, através da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) criou pelo Decreto 5.800/2006 o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) para articular, incentivar e implementar a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, objetivando “o desenvolvimento da modalidade de Educação a Distância (EaD), com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País”. Além disso, a UAB busca viabilizar recursos para o estímulo e a realização de cursos de graduação e pós-graduação em rede, estimulando a implantação de núcleos permanentes de formação, por meio dos polos de apoio presencial em localidades distantes e isoladas.

Com isso, a UAB e suas parceiras, colaboram para a melhoria da população de municípios com baixos IDH e IDEB, universalizando o acesso ao ensino superior, principalmente para as camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária. A prioridade é a formação dos professores que atuam na educação básica, mas dependendo da disponibilidade, as vagas são oferecidas aos dirigentes, gestores e servidores da educação básica dos estados e municípios. Dessa forma, a UAB amplia a democratização do ensino superior público no Brasil, além de contribuir para a disseminação da modalidade EaD nas universidades públicas, desmistificando essa modalidade, suas metodologias e ferramentas, inclusive para a utilização em seus cursos presenciais. Isso gera uma perspectiva de inovações nos processos de ensino aprendizagem nessas IES.

## Seção 2 Gestão da Educação Superior em Universidades Públicas

### Objetivos de aprendizagem

- » Conhecer a relevância da autonomia universitária e sua respectiva vinculação com a captação de recursos externos, com a sociedade e com a busca por uma maior autossuficiência universitária.

- » Conhecer os seguintes elementos que compõe a gestão universitária: a gestão Didático-Científica, a Gestão Administrativa, Patrimonial e Financeira, a Gestão de Pessoal, a gestão do corpo docente e técnicos universitários e a a gestão do corpo discente.

No caso das instituições públicas de educação superior, existe a obrigatoriedade, por lei (LDB, Art. 56º), do **princípio da gestão democrática**, pelo qual fica assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, do qual participam os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Além disso, como já visto anteriormente, tal princípio influencia sobremaneira a forma de gerir as universidades públicas, uma vez que elas são instituições muito complexas, apresentando uma estrutura multifacetada, que abrange aspectos de gestão administrativa, gestão didático-científica e gestão política. Esses tópicos são abordados nessa seção que inicia com a discussão a respeito da autonomia universitária e seus desafios.

## **Autonomia universitária e seus desafios**

A Constituição Federal, em seu Art. 207º, preceitua que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]”. A autonomia universitária é reforçada pela LDB, que, em seus Art. 53º, 54º e 55º, detalha a abrangência dessa autonomia, indo desde competências didático-científicas, tais como “criar, organizar e extinguir em sua sede cursos e programas de educação superior”, até competências de ordem administrativa, tais como “aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor”.

Entretanto, não existe autonomia sem um modelo de sustentabilidade financeira. Ou seja, o fato da universidade poder criar cursos, por exemplo, envolve muito mais que simplesmente definir o currículo dos cursos, a quantidade e o perfil dos professores e as condições de infraestrutura. São indispensáveis os recursos para custear esse corpo docente e a infraestrutura correspondente, entre outros itens. A garantia de recursos e a sua perenidade é que podem permitir que a universidade possa, autonomamente, criar e implementar seus cursos.

Outro aspecto importante da autonomia universitária é o fato de estar inserida em um sistema de leis e normas e, portanto, não existe autonomia sustentável sem coerência com a legislação. Veja um exemplo!



Uma universidade pública tem autonomia para realizar procedimentos de aquisição de materiais e serviços, desde que siga os ditames da lei de licitações (Lei 8.666/93), ou mesmo, ao criar cursos e programas de educação superior, eles devem estar previstos na legislação, obedecendo às normas gerais da União, e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino.

Muitas vezes, quando se fala em autonomia, principalmente dentro dos muros universitários, se confunde com uma competência maior, beirando a independência e, às vezes, a soberania. É comum ouvirmos falar (seja por parte de estudantes ou mesmo de servidores) que “a universidade tem autonomia e que basta um ‘canetasso’ do reitor para resolver o problema”. Há de se refletir que, dentro da cultura burocrática brasileira, ao estabelecer autonomia às universidades públicas, se espera que haja algum tipo de supervisão dos organismos de controle, como Tribunais de Conta e Conselhos de Educação. Também se espera que haja um mínimo de vinculação hierárquica de gestores da universidade com outras autoridades, que possam dar legitimidade a atos administrativos praticados no âmbito da universidade. Por exemplo, a universidade deve ter autonomia para que o reitor possa autorizar o afastamento de um professor para ir ao exterior, e, mesmo tempo, deve haver alguma autoridade (um governador, por exemplo), que autorize o reitor a se ausentar do País.

A universidade pública é financiada pelo contribuinte; por isso, tem sido instigada a encontrar contrapartida para sua autonomia, em um processo permanente de avaliação, baseada em indicadores institucionais que revelem as necessidades de atualização de suas ações em relação aos processos de desenvolvimento da sociedade.

Nessa discussão, é pertinente apontar que a autonomia é um processo que requer vigilância contínua e atuação proativa, articulando-se com governo, poderes e órgãos de controle, para evitar que normas sejam impostas desconsiderando as especificidades da universidade. Mesmo assim, não é raro haver necessidade de ação reativa, frente às mudanças de normas, principalmente no início de governos ou em momentos de crise, que provocam mudanças mais profundas.

A falta de diálogo entre agentes governamentais e a universidade pública tem sido fonte de grandes desgastes políticos e institucionais,

na medida em que decretos e leis são propostos ou mesmo aprovados, afetando o andamento das atividades da universidade. Muitas dessas atividades são decorrentes de investimentos anteriores de pessoal ou de recursos de infraestrutura, cuja descontinuidade gera enormes prejuízos a alunos, servidores e comunidade em geral. É o caso das mudanças nos procedimentos de contratação de pessoal e serviços e compra de materiais, ou nos transações de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao bom desempenho das atividades da universidade.

Mesmo que não haja a intensão do agente governamental, o esforço necessário para excluir a universidade de um determinado decreto expedido pelo governo é muito grande, devido às instâncias essenciais de tramitação, podendo deixar atividades suspensas por semanas, por falta de materiais ou impedimentos legais (indevidamente gerados) de realização de serviços junto à comunidade.

Por todas as razões já expostas, a autonomia universitária não se consegue de forma permanente e definitiva, pois ela é o resultado de um processo político, econômico e social, que é dinâmico e contínuo. É necessário um permanente diálogo entre a universidade, o governo e a sociedade, sob o prisma da avaliação do que se investe e do que se produz em contrapartida, principalmente, a médio e longo prazo.

### **A autofagia do sistema universitário público**

A gestão universitária, com o usufruto da autonomia, é sem dúvida um importante ícone que, na prática, permite liberdade para atuação, o que tem levado as universidades a se constituírem grandes centros de desenvolvimento de novos conhecimentos. Quando sua autonomia é garantida com um modelo de financiamento sustentável, é possível estabelecer um planejamento de suas atividades a curto, médio e longo prazos.

Entretanto, a autonomia nas universidades públicas brasileiras tem gerado, na última década, um cenário de sombreamento de atuação, com o oferecimento de cursos e programas muito semelhantes, devido à expansão desarticulada entre os sistemas públicos federal, estadual e municipal.

A educação sempre foi tomada nos discursos dos políticos brasileiros como uma bandeira maior. Seja na esfera federal, estadual ou municipal, a educação é uma das principais dimensões programáticas de campanhas eleitorais. Mas no percurso dos mandatos, são raras as articulações entre

governos, em prol da construção de políticas e práticas colaborativas e catalizadoras do potencial de suas ações.



O exemplo do momento é a total falta de articulação da expansão do sistema federal de ensino superior, que tem criado universidades e institutos superiores em regiões onde existem, há décadas, universidades estaduais ou municipais que procuram suprir as demandas, muitas vezes com recursos limitados por parte do estado ou município.

Ocorre que, no exercício autônomo de suas gestões, cada universidade tem a liberdade de definição das áreas para seus novos cursos, programas e projetos. Com isso, tem sido comum perceber a duplicação de esforços e meios para atingirem o mesmo fim, inclusive, muitas vezes dificultando, para ambas, a própria captação de docentes, técnicos universitários ou mesmo estudantes.

Deve-se reconhecer os esforços feitos por reitores e reitoras, no sentido de estabelecer um planejamento da expansão de suas universidades. Entretanto, tais esforços estão limitados ao mesmo sistema em se inserem, ou seja, não há nenhuma articulação efetiva entre entidades universitárias federais e estaduais ou municipais para traçar uma expansão equilibrada, sustentável e colaborativa. Percebe-se, ao contrário, uma espécie de concorrência entre universidades públicas, ou mesmo uma autofagia do sistema universitário público brasileiro, que pode até ser benéfica de algum ponto de vista acadêmico. Entretanto, observando a realidade brasileira, com escassez de recursos para a educação, a autonomia entre as universidades poderia ser melhor canalizada para ajudar a resolver gargalos importantes, relacionados à necessidade de maior inovação nos setores industriais e de serviços e à redução de assimetrias regionais.

### **A autonomia e a captação de recursos externos**

Um equívoco comum para alguns segmentos da comunidade acadêmica é o entendimento de que a universidade pública deve ser mantida, exclusivamente, por recursos públicos específicos para esse fim, que em última instância provêm do contribuinte. Esses segmentos são contrários à busca por fontes alternativas de recursos para aumentar a sustentabilidade financeira da instituição, mesmo que seja por meio da submissão de projetos

aos editais de fomento, financiados por recursos advindos, muitas vezes, de isenções fiscais, isto é, também do contribuinte.

Por outro lado, há de se admitir que ganhos podem existir com o desenvolvimento de projetos da universidade com organizações não governamentais e empresas, sejam públicas ou privadas. Além de possíveis recursos para ajudar na modernização e manutenção da infraestrutura da instituição, pode-se estimular a participação de estudantes nos projetos, mediante bolsas de estudo, permitindo-lhes o contato com seu futuro campo de atuação profissional.

Sem sombra de dúvidas, a universidade pública deve estar associada a um projeto maior de nação, com vinculação direta na melhoria da qualidade de vida da população que a mantém. Por isso, entende-se que a captação de recursos externos deve ser estimulada, considerando as políticas, autonomamente definidas pela universidade e que levem em conta a busca pela excelência acadêmica e o compromisso com a sociedade.

Ao contrário do que pode parecer, autonomia e captação de recursos externos devem conviver juntas, essa última como um elemento secundário para sustentar o exercício da autonomia, levando-se em conta as políticas da universidade para ensino, pesquisa e extensão.

### **A autonomia e a vinculação com a sociedade**

É, no mínimo, aceitável dizer que a universidade pública pertence ao povo que a financia. Dessa forma, é também um grande desafio para a autonomia universitária possibilitar o desenvolvimento das atividades da universidade, de alguma forma vinculada com a sociedade.

A liberdade acadêmica de pesquisa é condição fundamental para que se possam ultrapassar as fronteiras do conhecimento, principalmente nas áreas básicas. A vinculação exclusiva da universidade a temas da realidade momentânea da sociedade pode inibir a geração de conhecimentos, que podem ser estratégicos para as próximas gerações de um povo. Entretanto, os problemas vividos pela população devem também ser tema de estudos e de proposição de soluções, através da articulação com outros agentes governamentais e não governamentais. Isso não significa macular a autonomia universitária, mesmo contrariando interesses corporativos internos à universidade.

O próprio oferecimento de cursos e programas, como na maioria das vezes ocorre, deve estar atrelado às demandas sociais, para formar profissionais

que atuem, gerando riqueza para a sociedade. Mesmo quando, em face de mudanças de diretrizes curriculares ou do esgotamento de necessidade da formação em alguma área, cursos são reestruturados ou mesmo extintos, a realocação do corpo docente deveria ser orientada pelas novas demandas sociais e não por seus interesses corporativos.

Portanto, deve-se distinguir o exercício da autonomia como forma da universidade atingir sua missão, do exercício da autonomia como forma de garantir privilégios ou proteção a grupos universitários (de servidores ou de estudantes), ou mesmo de grupos minoritários que orbitam o espaço universitário.

### **A autonomia e a vinculação com o governo**

Toda universidade pública tem em sua missão, explicitamente ou não, a indução de políticas públicas. Em vários casos, as universidades possuem muita base instalada de conhecimento e pessoal de apoio para o próprio desenvolvimento dessas políticas. Sendo assim, é salutar que a universidade procure se vincular aos agentes governamentais para o efetivo desenvolvimento das políticas públicas, junto à sociedade.

Toda universidade pública brasileira está hierarquicamente vinculada, mesmo que apenas formalmente, a algum outro órgão. Como exemplo, citam-se o Ministério da Educação, no caso das IES federais, e as secretarias de estado da educação ou de ciência e tecnologia dos estados ou municípios, no caso das IES estaduais e municipais. Além disso, as IES públicas se vinculam espontaneamente a ações governamentais, pela inserção nas políticas de pesquisa e inovação, pós-graduação e extensão, ou mesmo em programas especiais como a Universidade Aberta do Brasil.

Ambas as situações levam as universidades ao desafio de contribuir com políticas públicas nas mais variadas áreas, ao mesmo tempo, que suas ações, cursos e programas sigam as políticas emanadas autonomamente de seus conselhos. Um exemplo é a adesão a algum programa em rede, no qual o formato de um curso ou as linhas prioritárias de pesquisa e extensão podem diferir parcialmente de suas políticas internas.

Mesmo assim, é possível conciliar autonomia com vinculação ao governo, desde que haja um diálogo entre o agente governamental e a universidade e, principalmente, que a adesão às políticas governamentais seja discutida e deliberada pelos seus órgãos colegiados.

## A autonomia e a busca por uma maior autossuficiência

Um mecanismo muito utilizado pelas universidades para aumentar sua autonomia é a busca por maior autossuficiência de sistemas, infraestrutura e serviços.

O ambiente universitário é um mundo muito fascinante, pois é rico em discussão e liberdade de atuação e, muitas vezes, em permitir o espírito colaborativo na solução de problemas da universidade relacionados com o setor meio, utilizando projetos originalmente vinculados à atividade-fim.

Inicialmente, para dar consecução às atividades acadêmicas, sejam de ensino, pesquisa ou extensão, criam-se espaços colaborativos, compostos por servidores e estudantes, como empresas juniores, grupos especiais para projetos institucionais de sustentabilidade ou de comunicação, laboratórios de prestação de serviço à comunidade, escritórios modelos de arquitetura, de informática ou de direito, dentre inúmeros outros. Esses espaços acadêmicos são uma grande fonte de geração de sistemas, projetos e prestação de serviço para a própria universidade, aumentando sua autonomia, principalmente de gestão administrativa, evitando-se que a universidade dependa de empresas, ou mesmo de entidades governamentais, para desenvolver plenamente suas atividades.



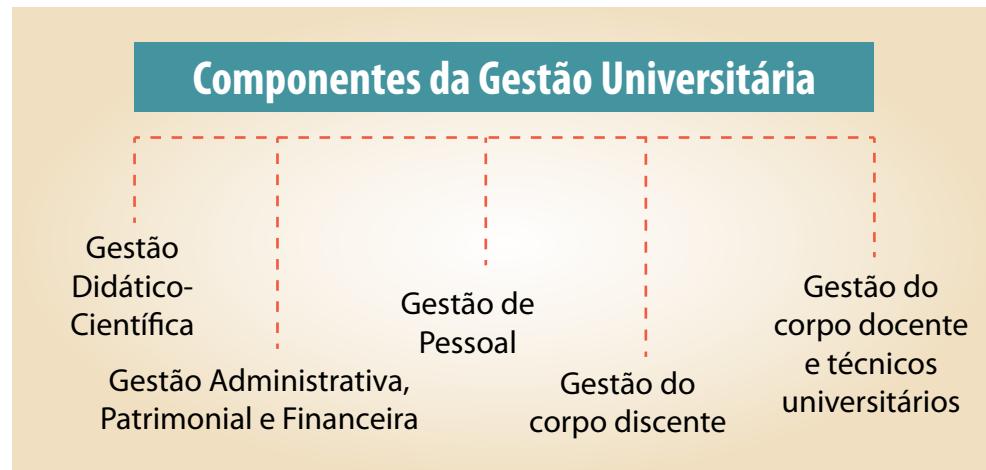
Um exemplo bem simples, que ilustra a importância da busca por uma maior autossuficiência, é o caso em que a universidade desenvolve ou controla seu sistema de folha de pagamento, permitindo-lhe maior autonomia, quando da necessidade de implementação de mudanças na condição salarial. Sem essa maior autonomia, a universidade fica compelida ao controle e ao grau de agilidade do setor que opera o sistema.

Com o exposto, fica possível perceber a relevância da busca pela autossuficiência e sua vinculação com a autonomia universitária. Do mesmo modo e com similar relação, foram apresentados os vínculos dessa autonomia com a sociedade e com a captação de recursos externos.

A continuidade dessa seção, em acordo com os objetivos de aprendizagem propostos, discute, a seguir, os elementos que compõe a gestão universitária.

## Componentes da Gestão Universitária

A gestão universitária, de modo geral, é composta pela gestão didático-científica, pela gestão administrativa, patrimonial e financeira, pela gestão de pessoal, pela gestão do corpo docente e técnicos universitários e pela gestão do corpo discente. Todos esses elementos são discutidos a seguir.



### Gestão Didático-Científica

A gestão didático-científica constitui-se um dos principais elementos de gestão universitária, uma vez que as finalidades básicas da universidade estão relacionadas à liberdade na criação e extinção de cursos e programas, envolvendo diferentes níveis de colegiados e profissionais, atuantes na definição e implementação de currículos dos cursos e programas, no estabelecimento de conteúdos programáticos, ferramentas e métodos de ensino-aprendizagem e sistema de avaliação. Da mesma forma, a gestão didático-científica possibilita o estabelecimento de linhas e métodos de pesquisa e definição de programas e ações de extensão, outra importante finalidade da universidade.

A gestão didático-científica é desenvolvida por um conjunto de colegiados, gestores e profissionais de atividade-fim (professores, pesquisadores e extensionistas), em um sistema hierárquico complexo, que permite a gestão democrática, sem desconsiderar a liberdade de atuação dos profissionais. Entretanto, normalmente perde-se em agilidade, principalmente em estruturas multicolegiadas, seja pela falta de clareza de atribuições de cada nível, pelo excessivo rito processual ou despreparo de membros de colegiado.

A definição das políticas de ensino, pesquisa e extensão fica a cargo dos colegiados superiores (muitas vezes em escala progressiva de apreciação) e a execução das políticas é realizada pelas unidades acadêmicas (centros, departamentos, outros), seja por comitês específicos de ensino, pesquisa e extensão e/ou pelos próprios docentes, individualmente ou em grupos de pesquisa ou extensão.

## **Gestão Administrativa, Patrimonial e Financeira**

Não foi por simples capricho que, as universidade públicas foram, tanto pelos constituintes, como posteriormente pelos legisladores ordinários, caracterizadas como especiais no contexto da Administração Pública. Na verdade, esse tratamento diferenciado é uma exigência prática, pois a administração de uma universidade abrange um grande universo de atividades, onde ensino, pesquisa e extensão demandam a existência de hospitais, bibliotecas e laboratórios os mais variados, de museus, e de fazendas experimentais. Também são necessários equipamentos, que vão de simples quadros-de-giz a sofisticados espectrofotômetros e microscópios eletrônicos de varredura, da prestação de múltiplos e variados serviços à comunidade, além de muitas outras ações que precisam ter suas necessidades supridas com produtos e serviços a tempo e a hora. Isso, sem contar com todas as demais atividades tipicamente administrativas que têm que se adaptar e conformar com essas características e necessidades.

Por outro lado, é notório que as normas, procedimentos e sistemas de apoio, criados para organizar e regular as atividades e ações administrativas dos entes públicos no âmbito do Executivo, calcam-se em necessidades e padrões gerais que, na maior parte das vezes, não se adaptam às especificidades de atuação da universidade. Ademais, têm como fundamento principal o controle das disponibilidades do Tesouro (e são perfeitamente válidos nesse âmbito), mas acabam por causar uma série de transtornos para a ação da universidade, exatamente em razão de suas características diferenciadas, sem se furtar ao controle e às orientações político-administrativas do Estado.

É importante mencionar, conforme citado anteriormente, o tema legalmente constituído da autonomia universitária, para que os gestores universitários não sejam surpreendidos a cada momento por normas, procedimentos e decisões que, objetivando regular determinadas ações dos entes típicos do Estado, não levam em conta as especificidades de atuação da universidade e acabam criando entraves desnecessários.

Tudo isso submete sua administração às decisões de escalões, de diferentes níveis de governo que, a par do interesse público e da honestidade de propósitos, não necessariamente conhecem, não necessariamente entendem e nem necessariamente estão aptos a analisar e determinar as ações de uma instituição tão complexa como é, até por definição, uma universidade.



A causa de toda a existência da célula administrativa da universidade pública é alicerçada no firme objetivo de realizar a atividade-fim, para a qual foi criada e é mantida: o **Ensino, a Pesquisa e a Extensão**.

Esse é o resultado que a universidade deve apresentar à sociedade, procurando atingir padrões de qualidade e excelência, o que torna esse compromisso ainda maior. Diante disso, algumas particularidades precisam ser consideradas, pois para que se possa manter o padrão acima exposto, a universidade necessita de maleabilidade nas ações. Note-se que a autonomia não pressupõe maleabilidade legal – nem se deve cogitar – mas, sim, uma exceção na obediência de trâmites meramente administrativos, que, embora de grande mérito, podem tornar as ações universitárias morosas e prejudicar o andamento da universidade, talvez até mesmo descaracterizando-a em sua finalidade.

O que a autonomia pressupõe, de fato, não é independência ou soberania, podendo-se agir com a liberdade que suas características especiais demandam, mas sempre de acordo com a lei e com a orientação e o controle do Estado. A universidade pública deve agir rigorosamente dentro da lei, porém, sem se submeter a normas, procedimentos e decisões que não dizem respeito à sua realidade.

Por isso, as gestões administrativa, patrimonial e financeira envolvem uma série de atribuições e competências, para o adequado desenvolvimento das atividades meio da universidade, que dão suporte às suas atividades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, e cujas principais atribuições e competências descrita no esquema a seguir.

# **Principais atribuições e competências das gestões administrativa, patrimonial e financeira**

## **Definição de seu modelo organizacional**

---

Expresso no Estatuto e Regimento Geral, com a definição clara de suas unidades de ensino, e seus colegiados, pró-reitorias, órgãos suplementares e demais setores de gestão acadêmica e administrativa.

## **Contratação de serviços, compra de materiais e equipamentos**

---

Segundo os preceitos da boa Administração Pública. Os recursos públicos, quase sempre tão escassos, precisam ser aplicados de modo a evitar desperdícios, o que tem sido um grande desafio para os gestores públicos, pois adquirir materiais, equipamentos e serviços de qualidade, sem esquecer-se da economicidade, não é tarefa fácil. O resultado dessa dimensão da gestão administrativa influí diretamente no dia-a-dia da universidade, e sua estruturação é tão importante quanto o treinamento das pessoas envolvidas nesses processos, desde professores até integrantes de comissões de licitação. Isso porque o sucesso da aquisição de um bem ou da contratação de um serviço depende também de um adequado pedido de compra ou contratação, além do conhecimento técnico sobre procedimentos e modalidades de aquisições e contratações.

## **Gestão de bens imóveis e instalações**

---

Com autonomia para lançar licitações, realizar concessão de espaços públicos e alugar imóveis, além de poder realizar operações de crédito ou financiamento, com aprovação do Poder competente e respeitando a legislação pertinente.

## **Capacidade de planejamento e execução das receitas e despesas**

---

Com pessoal, custeio e investimentos, destacando-se a capacidade de elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais, aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições, em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor.

## **Possibilidade de firmar contratos, acordos e convênios**

---

Inclusive visando à captação de recursos externos, através de parcerias com entidades públicas e privadas, para o desenvolvimento de projetos de ensino/pesquisa/extensão e prestação de serviços, com a adequada gestão da propriedade intelectual.

## **Regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento**

---

Efetue transferências, quitações e tome outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais.

## Gestão de Pessoal

Entende-se por gestão de pessoal de uma universidade o conjunto de competências, atribuições e mecanismos de organização, supervisão e controle das atividades exercidas pelas pessoas que formam a comunidade acadêmica (docentes, técnicos universitários e estudantes) e das relações entre elas.

Segundo a LDB, em seu Art. 54º:

As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal. (BRASIL, 1996).

Além disso, a LDB assegura que, no exercício de sua autonomia, as universidades públicas podem:

- I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas às normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;
- II - elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes.

Entretanto, a maior parte das universidades públicas brasileiras ainda não teve assegurada por lei específica, o pleno exercício da sua autonomia de gestão de pessoal em todos os seus aspectos. A gestão de pessoal, na maioria das vezes, tem seu amparo legal no seu estatuto (aprovado por decreto federal, estadual ou municipal) e regimento geral próprio que estabelecem os requisitos de admissão, competências e regime disciplinar.

## Gestão do corpo docente e técnicos universitários

O corpo docente é composto por professores universitários (efetivos, temporários e visitantes), ingressantes mediante processo público de admissão, que envolve requisitos de titulação e provas de conhecimento e didática, além de, complementarmente, defesa de produção intelectual, relacionada a uma ou mais dentre as disciplinas ou áreas de pesquisa, estabelecidas e divulgadas através de edital público.

Normalmente, são inerentes ao cargo de professor universitário as seguintes atividades: de ensino, didático-pedagógicas, de orientação, pesquisa, extensão, administração, capacitação e de participação em bancas e eventos; essas duas últimas, geralmente em outra instituição, pois envolvem o afastamento para realizar cursos de pós-graduação (mestrado ou doutorado), estágio pós-doutoral ou cooperação técnica temporária, congressos e outras atividades de natureza científica, técnica ou cultural, relacionadas à sua atividade.

Usualmente, a estrutura da carreira de professor de ensino superior está relacionada ao regime de trabalho que abrange três principais categorias:

- I – Professor de tempo integral - regime de trabalho de quarenta horas semanais;
- II - Professor de tempo parcial - regime de trabalho inferior a quarenta horas semanais, nas faixas de dez, vinte e trinta horas semanais;
- III – Professor de dedicação exclusiva – regime de trabalho de tempo integral; o docente não pode exercer qualquer outra atividade remunerada, ou seja, deve dedicar-se exclusivamente à universidade em que trabalha.

A admissão do pessoal técnico universitário é feita pelo dirigente máximo da instituição, quando ela gozar de autonomia de contratação ou, por meio de outra autoridade com essa competência, à vista dos resultados obtidos em concurso público de provas e títulos estabelecido e divulgado por edital público. Os servidores técnicos universitários são lotados nos centros de ensino, departamentos ou na reitoria, dependendo da estrutura da universidade.

Para finalizar, vale ressaltar o disposto no Art. 56º da LDB, sobre a exigência de que, nas instituições públicas de educação superior, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como escolha de dirigentes.

Na gestão do pessoal docente, é um grande desafio conciliar as necessidades de oferecimento das disciplinas e outras atividades previstas nos projetos pedagógicos dos cursos, com a alocação de carga horária dos professores. Essa é uma matéria muito controvertida na universidade, pois exige dos gestores (chefes de departamentos, diretores, pró-reitores e reitores) grande capacidade de gerenciamento de estruturas curriculares e perfil de

docentes, aliando os interesses acadêmicos dos mesmos às necessidades mais urgentes dos cursos, que normalmente estão relacionadas com o dia-a-dia na sala de aula. Essa questão é tão relevante, que a própria LDB estabeleceu em seu Art. 57º a necessidade de que, "nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas". Esse pressuposto é a base da política de ocupação docente de qualquer universidade pública brasileira, cuja finalidade é estabelecer as diretrizes e os procedimentos para definir a ocupação da carga horária dos professores, levando em conta as necessidade de horas em sala de aula, atividades de preparação e atendimento, alocação de horas para a pesquisa, extensão e atividades administrativas e de capacitação.

### **Gestão do corpo discente**

O corpo discente é constituído por todos os alunos regulares e especiais, matriculados em seus diversos cursos e programas. É garantida a representação estudantil nos órgãos colegiados universitários, bem como devem ser reconhecidos seus órgãos representativos, como os centros e diretórios acadêmicos e o Diretório Central dos Estudantes.

Além disso, outros órgãos estudantis têm caráter didático-pedagógico importante, como as associações atléticas e as empresas juniores, que, através de integração com as demais atividades curriculares, exercem um papel fundamental na formação do aluno e em seu bem-estar durante a permanência na universidade.

O corpo discente pode também exercer funções por meio de bolsas remuneradas de monitoria, trabalho, extensão e pesquisa, oferecidas pela universidade ou por outras instituições, sendo seu trabalho sem vínculo empregatício.

Os programas de bolsas são destinados aos discentes de graduação e pós-graduação, regularmente matriculados na universidade, mediante classificação baseada em critérios de avaliação fixados em edital específico. Tais programas são regulamentados por resolução dos conselhos da universidade ou por agências de fomentos, como a CAPES, o CNPq, a FAPESC, dentre outras.

Normalmente, a inserção em algum programa de bolsas ocorre por meio de requerimento contendo, entre outros itens, o plano de trabalho, cronograma de atividades e cópia do projeto quando for o caso. Além disso, ao término das atividades, é sempre exigida a apresentação de algum tipo de relatório ou artigo científico.

## O regime disciplinar

Soma-se a todo o exposto, um último aspecto, não menos importante: o regime disciplinar. O regime disciplinar usualmente aprovado no regimento geral da universidade, garantirá os princípios éticos, democráticos e de respeito à dignidade humana, de forma a assegurar a convivência harmônica entre o pessoal docente, discente e técnico universitário, bem como a disciplina indispensável às atividades universitárias.

## Seção 3

### A Gestão Universitária: o caso UDESC

#### Objetivo de aprendizagem

» Conhecer a gestão universitária da UDESC.

A estrutura organizacional da Instituição compõe-se de Conselhos Superiores, Reitoria, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação; Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Planejamento, Órgãos Suplementares Superiores e Centros de Ensino.



Uma das dificuldades da Gestão Institucional da UDESC é a sua estrutura organizacional, de caráter geograficamente descentralizado. A gestão central atua como referencial e apoio às ações desenvolvidas nos Centros. Portanto, a competência gerencial dos gestores dos Centros, aliada ao planejamento participativo, tem sido um grande desafio para a universidade, sendo essencial para manter e aprimorar o processo gerencial realizado na IES.

Nos últimos oito anos, a gestão da UDESC vem sendo baseada em seu planejamento estratégico, chamado **Plano 20**, que trata-se do principal mecanismo de gestão institucional, com um alcance temporal de 20 anos, e define os planos de longo prazo, além de alicerçar a gestão da Universidade nas suas dimensões política, pedagógica e administrativa.

A ideia foi elaborar um documento de orientação dos rumos da gestão e do desenvolvimento institucional, por um período de 20 anos, como uma política institucional perene, porém revista e atualizada periodicamente.

As diretrizes gerais para o Plano 20 adotam as dez dimensões da **Lei do SINAES**, por entender que planejamento e gestão universitária devem estar atrelados à geração de resultados para a sociedade que a financia, com foco na qualidade de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, medidas através de amplo processo de avaliação. Portanto, as diretrizes do Plano são fios condutores, orientando e dando rumos à ação programática da universidade. São, na verdade, preceitos a serem internalizados e aplicados no processo de planejamento e gestão da Instituição.

Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O Sinaes avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos (INEP, 2014).

A partir de 2012, por uma questão de linguagem mais direta e menos formal, agruparam-se as dez dimensões do SINAES em sete eixos norteadores de gestão: Universidade Autônoma, Responsabilidade Socioambiental, Excelência Acadêmica, Valorização das Pessoas, Gestão Ágil e Colaborativa, Política de Comunicação e Aprimoramento da Infraestrutura.

Esses eixos norteiam a percepção da gestão sobre os desafios e oportunidades em que a Universidade está inserida, como também o diálogo com a comunidade acadêmica, de forma a envolvê-la na construção inicial das propostas de gestão e na implementação dos projetos criados.

## Universidade Pública e Autônoma

Nesse eixo, são desenvolvidos projetos para a gestão de autonomia da universidade e suas unidades, por meio de contínua revisão da legislação externa (leis, decretos, portarias, dentre outros), articulando-se com os poderes executivo e legislativo, em diferentes esferas, de forma a melhorar o andamento das atividades da universidade e pleno alcance de sua missão. Some-se a isso a gestão de processos judiciais, que podem afetar a autonomia da universidade e que carecem, na grande maioria dos casos, de decisões e respostas rápidas, que podem influenciar e muito o andamento das atividades fins da Instituição.

Também no âmbito dessa dimensão, busca-se garantir a gestão democrática, através da promoção de constantes debates sobre o funcionamento da universidade, as normas universitárias, com destaque para o contínuo processo de descentralização administrativa, seja promovendo reformas administrativas, ou aumentando a delegação de competência em diversos níveis da gestão (pró-reitorias, órgãos suplementares e unidades de ensino).

## Responsabilidade Socioambiental

Esse eixo de gestão objetiva nortear as ações acadêmicas na responsabilidade social, nas políticas públicas e no estreitamento das relações com o governo, setor privado e terceiro setor. Além disso, busca a maior abertura física dos campi da UDESC ao entorno social no qual ela se insere (incluindo a acessibilidade para portadores de deficiências físicas) e, semipresencialmente, oportunizar acesso a todas as regiões do Estado, por meio da educação continuada, atividades culturais e esportivas e uso de tecnologias de ensino a distância.

A gestão ambiental completa essa dimensão da gestão, buscando implementar, nos campi da UDESC, a coleta seletiva de resíduos e seu devido encaminhamento aos locais de descarte e reciclagem; desenvolver política de controle de lixo tecnológico no contexto da UDESC e o uso racional dos recursos naturais da Universidade.

## Excelência Acadêmica

Pode-se dizer que a gestão acadêmica é o ponto de partida de qualquer gestor universitário. Seria impossível sustentar os resultados de uma universidade, sem o adequado oferecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esse eixo de gestão está subdividido em projetos de quatro tipos:

## GRADUAÇÃO

- Equilibrar a expansão da graduação, mediante indicadores de qualidade e de relevância social.
- Inovar nos conteúdos e métodos pedagógicos para formação de pessoas, adaptando-os às necessidades do mundo contemporâneo.
- Aprimorar o programa de estágios supervisionados, para facilitar a inserção do jovem no mercado de trabalho, por meio de uma maior interação com as empresas e organizações;
- Incentivar o empreendedorismo e as novas tecnologias sociais, como práticas pedagógicas;
- Institucionalizar a educação a distância, visando à oferta de novos cursos de graduação e de pós-graduação, além da oferta parcial de disciplinas nos cursos presenciais;

## **PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

---

- Fortalecer a pós-graduação, com a consolidação dos atuais programas e criação de novos cursos, orientando a contratação de novos docentes com capacidade de inserção nas atividades de pesquisa e participação na pós-graduação;
- Fomentar grupos de pesquisa emergentes e apoiar os grupos consolidados, num processo de avaliação de resultados;
- Consolidar a interação com as agências de fomento, ampliando a captação de recursos externos;
- Investir na inovação e transferência de conhecimento, integrando universidade-empresa (incubadoras de economia solidária, empresariais e tecnológicas);

## **EXTENSÃO, CULTURA E COMUNIDADE**

---

- Promover as ações da área de arte e da cultura, de forma a fortalecer o sentido de existência da universidade;
- Fortalecer os projetos de formação de professores da rede básica, através de parcerias com a SEE e MEC;
- Fortalecer a extensão como impulsionadora do debate contemporâneo de questões afirmativas, sociais, políticas, culturais, de gêneros, étnico-raciais e de meio ambiente;
- Aumentar a participação dos estudantes nas ações de extensão e intervenção social, nas cidades sede de cada Centro, atendendo à comunidade local em termos sociais, culturais, da saúde e outros;
- Desenvolver programa de capacitação de servidores de Santa Catarina., prialmente professores da educação infantil, fundamental, ensino médio e educação técnico-profissional.

## **RELAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E INTERNACIONAL**

---

- Consolidar e avançar o processo de internacionalização da Udesc, buscando novas parcerias e novas fontes de financiamento, além do aprimoramento do sistema de seleção;
- Articular com outras IES públicas a criação de mecanismos que garantam e ampliem a mobilidade estudantil nacional;
- Consolidar e avançar o programa de apoio à internacionalização da graduação e pós-graduação, para que os estudantes possam fazer cada vez mais intercâmbios em outros países;
- Estabelecer parcerias com Instituições públicas e/ou privadas para a oferta de cursos de língua estrangeira nas unidades acadêmicas;
- Implementar cursos de idiomas na modalidade EaD e inclui-los como atividades complementares.

## Valorização das Pessoas

Certamente, esse é o eixo de maior dificuldade de gestão, pois dadas as especificidades de uma universidade pública, com um quadro de servidores estáveis e estudantes estimulados à reflexão e à crítica, muitas são as demandas a serem alcançadas e mantidas para as pessoas que formam o cotidiano da Universidade, possam desenvolver plenamente suas atividades. Por isso, de uma forma geral, a gestão das pessoas passa, inicialmente, pela consolidação e inovação das políticas de auxílio à permanência e de melhoria da qualidade de vida dos estudantes e servidores, durante suas atividades nos campi da UDESC. Deve também aprimorar os programas de esportes e lazer, serviços de saúde e apoio psicológico, além de criar condições necessárias para o pleno funcionamento das organizações dos servidores e estudantes com liberdade de pensamento e de posições. Entretanto, é oportuno distinguir os projetos relacionados aos grupos da comunidade acadêmica:



### Servidores

- Institucionalizar uma Unidade de Gestão de Servidores;
- Apoiar política salarial que mantenha a Udesc competitiva, frente ao mercado, principalmente com relação às Universidades públicas de excelência;
- Realizar, anualmente, levantamento de necessidades de contratação de pessoal e implementar concursos públicos, de forma que nosso quadro de servidores atenda às necessidades da Universidade, com qualidade;
- Desenvolver política de pessoal que leve em conta o perfil dos servidores, principalmente os técnicos universitários, para a definição da função e do setor de lotação;
- Promover parcerias com os Centros para o desenvolvimento de capacitação dos docentes e técnicos universitários, bem como buscar parcerias com universidades renomadas, com vistas à capacitação "in company" (MINTER e DINTER) de servidores da Udesc e IES parceiras.



### Estudantes

- Institucionalizar uma Unidade Gestora de Assistência Estudantil;
- Criação de fóruns acadêmicos presenciais e virtuais de estudantes, permitindo sua maior participação no desenvolvimento da UDESC e usando as diferentes mídias sociais e tecnologias multimídia;
- Fortalecimento das ações de assistência estudantil, com núcleo de estágios, manutenção e ampliação da política de bolsas estudantis, a fim de garantir o acesso e a permanência dos estudantes e diminuir a evasão;
- Fortalecer os grupos estudantis que desenvolvem projetos permanentes especiais, como forma de ampliar a aprendizagem, o intercâmbio entre cursos e a divulgação dos mesmos e da UDESC como um todo.

## Gestão Ágil e Colaborativa

Numa universidade pública, deve-se buscar, através de seu estatuto, regimento e demais normas, a visão de que as pessoas, os departamentos e demais setores são competentes para gerir suas ações e assumir responsabilidades. Assim, a gestão da universidade pode ser tornar mais eficiente, uma vez que é possível um maior processo de descentralização e transparência, centrando as ações da Universidade nas atividades fins. Por isso, é vital a revisão dos meios e métodos, para implementar novos mecanismos administrativos que possibilitem simplificar o dia-a-dia das pessoas, catalisando a energia de seu quadro de servidores e de estudantes para a missão da Universidade.

Na UDESC, a gestão administrativa busca aprimorar seus métodos mediante a busca por agilidade e colaboração entre os setores. Várias ações são executadas, dentre as quais se destacam:

- » Incentivar a ampliação e a criação de espaços acadêmicos-administrativos (empresas juniores, escritórios modelo, etc.) com vistas a utilizar o conhecimento de nosso capital (servidores e estudantes) para a prestação de serviços aos Centros e demais setores da universidade, ensejando melhor formação dos estudantes;
- » Utilizar os indicadores gerados pela Avaliação Institucional, como ferramenta para nortear a gestão das atividades meio e das atividades-fim bem como de seu capital humano;
- » Revisar e inovar as normas e rotinas administrativas e dotar, gradualmente, a administração (Reitoria e Centros) de um sistema eletrônico integrado de gestão, para aumentar a agilidade e transparência nos procedimentos;
- » Buscar o aumento de captação de recursos, por meio de dotações do próprio Estado e da participação em editais e parcerias com empresas e instituições;
- » Estabelecer parâmetros para a distribuição equilibrada e eficiente de recursos entre a Reitoria, Órgãos Suplementares e Centros;

## Política de Comunicação

Em função da visão errada de que a universidade pública não precisa investir em comunicação, muitas universidades públicas brasileiras terminaram sendo pouco conhecidas pela população, aumentando a elitização do ensino superior. Dessa forma, a gestão universitária deve estar atenta para tornar públicas as oportunidades geradas pelas atividades da universidade, bem como prestar contas de seus resultados.

Na UDESC, a Política de Comunicação é um dos eixos estratégicos da gestão, pois procura-se definir um conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional, para promover a comunicação integrada entre todas as unidades e dessas com seus públicos de relacionamento, de forma alinhada, coordenada e sinérgica, e para preservar a história da Instituição. A seguir, citam-se alguns projetos dessa área:

- » Buscar divulgar dados, informações e trabalhos científicos, que apóiam atividades de ensino, pesquisa e extensão, mostrando a contribuição da UDESC para a sociedade, através de veículos de comunicação próprios (sítios de internet, redes sociais, rádio, jornais, revistas e editora), bem como pela imprensa de forma geral;
- » Desenvolver Guia de Fontes em todos os Centros; realizar Media Training com servidores da UDESC; criar Agência de Notícias da UDESC para servir de fonte de informação a todos os veículos de imprensa do Brasil;
- » Divulgar, por meio de boletins periódicos, os atos relevantes dos Gestores, Conselhos e Colegiados da UDESC e, em boletins diários eletrônicos e semestrais impressos, os principais acontecimentos da Comunidade Acadêmica, inclusive via mídias sociais;
- » Realizar campanhas publicitárias para maior divulgação dos cursos, programas, projetos e ações da UDESC, por intermédio de uma agência de publicidade;

## Aprimoramento da Infraestrutura

O último eixo de gestão, o Aprimoramento da infraestrutura, visa consolidar e avançar o aperfeiçoamento e a otimização da infraestrutura física da UDESC, buscando a excelência de seus espaços e equipamentos. Nesse sentido, busca-se atuar de forma sistêmica, para que os campi sejam mais

humanizados, com mais segurança e qualidade no seu interior e em seu entorno.

É importante destacar a necessidade de se estabelecer e supervisionar a política de conservação, manutenção (preventiva e corretiva), atualização, segurança e estímulo à utilização racional dos recursos técnicos e materiais da Universidade. Também a gestão da infraestrutura busca definir padrões de construção para as novas edificações e realizar planejamento, junto à



## Síntese do capítulo

---

Comunidade Acadêmica, para a futura ocupação dos espaços territoriais adquiridos via doação e/ou compra.

- » De acordo com a Lei 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), a Educação Superior possui três finalidades básicas: (I) o desenvolvimento de atividades de pesquisa, que estimulem a criação cultural e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia; (II) a formação de diplomados nas diferentes áreas de conhecimento; (III) a promoção da extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.
- » A Educação Superior está dividida em cursos e programas estratificados da seguinte forma: (I) sequenciais por campo de saber, de formação específica ou de complementação de estudos; (II) de graduação, abrangendo cursos com grau de bacharelado, licenciatura e de tecnólogo; (III) de pós-graduação, compreendendo programas com mestrado e doutorado, cursos de especialização e aperfeiçoamento; (IV) de extensão, que interligam a IES (Instituição de Ensino Superior) com as necessidades da sociedade, possibilitando a formação do profissional-cidadão e uma maior aplicação das inovações oriundas do trabalho acadêmico.
- » Os Cursos e Programas podem ser desenvolvidos e implementados por IES, que são classificadas pelos organismos de financiamento e controle da educação no Brasil em instituições públicas (federais, estaduais e municipais) e instituições privadas (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares). Essa classificação está intimamente ligada ao modelo de financiamento adotado por cada IES para desenvolver suas atividades nos mais variados graus de abrangência ou especialização.

- » Outra classificação adotada no Brasil para as IES, amparada pela legislação (LDB, Lei 11.892/08 e vários decretos federais), está ligada à natureza acadêmica e classifica as IES em universidades, centros universitários, Faculdades, Institutos Superiores de Tecnologia e Institutos Superiores de Educação.
- » A Constituição Federal, em seu Art. 207º, preceitua que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]. A autonomia universitária é reforçada pela LDB, que, em seus Art. artigos 53º, 54º e 55º, detalha a abrangência dessa autonomia, indo desde competências didático-científicas até competências de ordem administrativa.
- » Não existe autonomia universitária sem um modelo de sustentabilidade financeira e essa autonomia não será sustentável se não for coerente com a legislação. Além disso, a autonomia da universidade também está vinculada e se relaciona com a captação de recursos externos, com a sociedade e com a busca por uma maior autossuficiência universitária.
- » A gestão universitária é composta por diferentes tipos de gestão, entre os quais: a gestão Didático-Científica, a Gestão Administrativa, Patrimonial e Financeira, a Gestão de Pessoal, a gestão do corpo docente e técnicos universitários e a gestão do corpo discente. Os sete eixos norteadores de gestão são: Universidade Autônoma, Responsabilidade Socioambiental, Excelência Acadêmica, Valorização das Pessoas, Gestão Ágil e Colaborativa, Política de Comunicação e Aprimoramento da Infraestrutura.
- » A gestão democrática se dá por meio da promoção de constantes debates sobre o funcionamento da universidade.

Você pode anotar a síntese do seu processo de estudo nas linhas a seguir:

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Atividades de aprendizagem

1. A seção 02 deste capítulo trata da Gestão da Educação Superior em Universidades Públicas e apresenta os diferentes tipos de gestão que a compõe. Com base no que foi estudado, descreva quais são esses tipos de gestão e em que consiste cada uma delas.

2. Na seção 3 deste capítulo foram apresentados 4 tipos de projetos para desenvolver uma gestão de excelência na universidade. São eles:

- a) Graduação, Pesquisa,
  - b) Pós-Graduação e Inovação, Extensão,
  - c) Cultura e Comunidade
  - d) Relação Interinstitucional e Internacional.

Releia esses tópicos e escolha um subtópico para propor uma ação que envolva este projeto de gestão e que poderia ser aplicada na sua prática profissional.



## Aprenda mais...

---

Para você conhecer melhor sobre a sua Universidade, recomendamos que acesse o Portal UDESC. Lá você encontrará informações sobre a Administração, Ensino, Pesquisa e Extensão, além de um espaço reservado para os serviços que a Universidade oferece para os acadêmicos e para a sociedade. Acesse em: <<http://www.udesc.br>>.

Outra sugestão é o site do Ministério da Educação que contém informações sobre a educação no Brasil, programas e projetos, notícias, e links de interesse. Acesse em: <<http://www.mec.gov.br>>.

# 2

## A Gestão da Educação Superior a Distância

Carmen Maria Cipriani Pandini

Este capítulo trata, em linhas gerais, dos aspectos estruturais da Educação a Distância (EaD) nas instituições de Educação Superior, tomando por base o cenário social e suas implicações na Educação. Aborda dimensões da constituição dos sistemas internos, bem como os princípios de funcionamento e gestão, norteados por pressupostos legais e diretrizes orientadoras de qualidade para os serviços para a EaD.

### Objetivos gerais de aprendizagem

- » Conhecer os aspectos gerais da Educação a Distância e seus desafios, a partir dos elementos institucionais que a constituem, e analisar os princípios de organização e gestão.

### Seções de estudo

**Seção 1** – Educação a Distância: um processo sistêmico, compartilhado e multidisciplinar

**Seção 2** – Marcos regulatórios e elementos para a constituição de um Sistema de EaD

**Seção 3** – Os desafios das políticas de EaD, da organização Institucional e da gestão

A Educação a Distância vem crescendo em ritmo acelerado no mundo, seguindo a tendência global associada às características da aprendizagem ao longo da vida, às transformações no comportamento econômico e científico mundial, conceituadas por Castells (1999) como a revolução da tecnologia da informação em que o processo produtivo decorre necessariamente da inovação, competitividade e flexibilidade. Essa sociedade em rede “vem transformando o cenário social da vida humana” (Castells, 1999, p. 21), que está intimamente ligado à sociedade do conhecimento, com redes interativas que definem transformações em larga escala na Economia, Estado e Sociedade como um todo.

E é a partir da emergência dessa nova cultura social, econômica e tecnológica que transformações na área educacional também são percebidas. Essa mudanças no mercado de trabalho e na Educação requerem planejamentos estratégicos, profissionais capacitados para lidar com as tecnologias e inovações e com a gestão de novas aprendizagens. Essa emergência se volta, também à necessidade de reorganização dos currículos, dos modos de gestão e das metodologias educativas e de avaliação. Constitui-se um novo perfil de profissional nos contextos institucionais educativos, com “pessoas criativas, interativas”. Entretanto, são necessários novos programas, currículos e opções metodológicas condizentes com essa característica global (KENSKI, 2010). A sociedade em rede, ao provocar novas configurações sociais e culturais, exige, por consequência, inovação nas organizações e flexibilidade, devendo ser suficientemente inteligente nos seus processos de gestão e na oferta de seus produtos e serviços para atender a tais arranjos socioeducativos globais.

A nova cultura educacional, orientada para o aproveitamento pleno das condições oferecidas pela sociedade da informação exige igualmente um modelo institucional coerente e novo estilo de Pedagogia que favoreça, ao mesmo tempo, os aprendizados personalizados e o aprendizado cooperativo e em rede, conforme afirma Kenski (2010).

Assim, ao longo desta disciplina, você verá, simultaneamente, a instauração de novos espaços educacionais, os quais devem considerar “contextos culturais ampliados” (RAFFAGHELLI, 2009) como oportunidades de se pensar e atuar sob uma nova prática educativa mais participativa, porém tendendo a ser mais inclusiva e acessível à sociedade.

## Seção 1

# Educação a Distância: um processo sistêmico, compartilhado e multidisciplinar

### Objetivos de aprendizagem

- » Analisar a Educação a Distância como um processo sistêmico, compartilhado e multidisciplinar.
- » Compreender os cenários sociais e as tendências globais que orientam os sistemas e as estruturas de EaD.
- » Perceber, nos marcos regulatórios e nos princípios de gestão, as diferentes possibilidades de construção de sistemas EaD e oferta de programas, Cursos e Projetos.

A incorporação de tecnologias de alta interatividade na implantação e implementação de modelos institucionais a distância e sua sustentabilidade dependem também de políticas e sistemas integrados que favoreçam a expansão e a qualidade da oferta de Cursos, pois, segundo Moore (2010), sem o suporte político e estratégico consistente, não há modelos, parcerias e tecnologias capazes de propiciar a evolução do processo de ensino e da aprendizagem virtual em qualquer lugar do mundo.

Os fenômenos ligados à sociedade em rede, à virtualização e globalização se materializam no aumento do número de estudantes que ingressam em cursos a distância ou que desenvolvem atividades online. Nesse sentido as Instituições necessitam criar estratégias para o atendimento desse novo perfil de estudante ou cursista, para se tornarem competentes na organização das instituições, na produção, nas práticas de gestão e na socialização do conhecimento e desenvolvimento da formação.

Tais ações não podem se dar à revelia, exigem planejamento e ações como: previsão de demandas e ofertas, cálculo de gastos, avaliação dos impactos, definição de modelos, desenhos pedagógicos coerentes, produção e/ou organização de conteúdos; ou seja, um eficiente **plano de gestão estratégica** para ser executado de modo cooperativo e compartilhado objetivando alcançar os objetivos e metas institucionais.

Nesse sentido, é fundamental, quando se trata de planejamento educacional, pensar na missão das Instituições e seus pressupostos educativos, pois a incorporação de tecnologias de alta interatividade na implantação e implementação de modelos institucionais a distância, bem como sua sustentabilidade, dependem de políticas e sistemas integrados que favoreçam a expansão, mas sobretudo, a qualidade da oferta. Segundo Moore (2013, p. 30),

os administradores terão deveres diferentes e novos. Em vez de se preocuparem com a disponibilidade da sala de aula e com o horário, tratarão de assegurar que os vários recursos estejam disponíveis – e muitas vezes em locais distintos - para a elaboração e disponibilização dos cursos, bem como para o apoio ao aluno.

Nessa perspectiva, as instituições de ensino, sobretudo as de nível superior (IES), necessitam refletir analiticamente sobre sua participação nesse novo cenário social e cultural (LITTO, 2009; SILVA, 2003; VALENTE, 2009; VIANNEY, 2008) e investir, não só na infraestrutura e nos custos, mas na seleção de **modelos pedagógicos** com suas respectivas estruturas didático-pedagógicas (Behar, 2009). Assim, estarão em sintonia com a missão da instituição, atendendo às necessidades próprias do projeto da IES.

Com base nessas premissas, entendemos que é necessário revisitar os sistemas e as **estratégias de gestão**, a fim de adequar os processos educacionais a esse novo perfil e princípio, para tornar-se compatível com as exigências em trânsito e propor serviços educacionais sob uma perspectiva da racionalização de recursos, da cooperação, da avaliação constante para uma contínua melhoria da qualidade do processo educacional.

Essa visão crítica deve fazer você pensar na estruturação de um conjunto de estratégias – de administração, pedagógicas e tecnológicas - que são materializadas em **diferentes componentes e agentes** sob uma **perspectiva sistêmica**, que pressupõe uma sincronia na implementação

da oferta de serviços educacionais, para assim, promover uma significativa e efetiva experiência de aprendizagem compartilhando culturas, saberes, estratégias e know how na forma de cogestão.

Seguindo essa visão, as estruturas necessitam se apresentar como um significativo espaço de inovação, orientando-se por alguns aspectos considerados essenciais ao desenvolvimento de um **Projeto Institucional EaD** para sua gestão eficiente, por isso é importante levar em conta os sistemas e seus subsistemas apontados por Moore e Kearsley (2003).

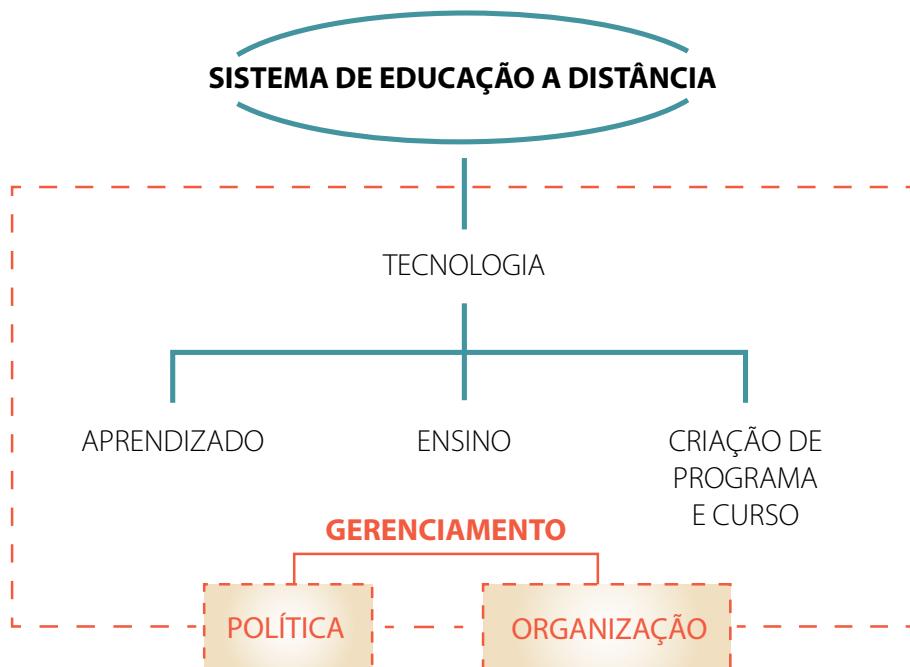
Os modelos pedagógicos de uma instituição são necessários para iniciar um processo de planejamento.

Eles são os orientadores da metodologia, da forma como se aborda o currículo, de como se concretizam na prática pedagógicas e norteiam a opção didática, de interação entre os diferentes elementos do processo educativo

Moore e Kearsley (1996, 2007, 2013) propõem em seus estudos uma visão sistêmica de estruturação, que inclui o planejamento da Educação a Distância, desde o início até a filosofia e as metas da Instituição. Destacam também a importância do diagnóstico, planejamento de todas as etapas e a avaliação dos impactos do processo implantado

Todo curso ou programa de Educação a Distância deve ser projetado, considerando que ele configura em um sistema. Esse sistema deve possuir todos os componentes que dão suporte à EaD: o ensino e a aprendizagem, o sistema de comunicação, o desenho pedagógico (design), os sistemas de tutoria e acompanhamento ao aluno e as diferentes formas de gerenciamento para citar alguns.

Cada um desses itens é um subsistema, que necessitará de um conjunto de outros itens e ações de gerenciamento. Quando um subsistema não funcionar afeta toda a estrutura e é a partir dessa integração que a visão sistêmica se sustenta.



Fonte: Adaptado de Moore e Kearsley (2003, p. 15).

Com base nos elementos da estrutura anteriormente apresentada, é necessário interpor alguns pressupostos de gerenciamento para nortear as práticas institucionais, quando se trata de projetos na modalidade a distância:



### **I – Gestão Compartilhada**

Desenvolver parcerias, gerando produtos e serviços educacionais de modo a otimizar esforços, garantindo a eficiência e a qualidade necessárias. O intercâmbio e o desenvolvimento de processos compartilhados são fundamentais ao desenvolvimento da Educação a Distância em uma instituição, pois otimizam recursos humanos, tempo e materiais.

### **II – Aproveitar Talentos e *Know how***

Considerar a expertise das equipes e dos profissionais, de modo a buscar o alcance dos objetivos considerando os saberes e especialidades de cada um dos envolvidos. Essa prática, além de proporcionar integração, fortalece e valoriza a equipe.

### **III – Cooperar e estabelecer alianças**

Desenvolver parcerias por meio de políticas internas e externas com sustentabilidade financeira, entendendo que as alianças estratégicas ligadas às metas e à gestão devem ser vistas como uma tendência no desenvolvimento institucional e social.

### **IV – Avaliar e Retroalimentar**

Desenvolver ações contínuas de avaliação, com base em compromisso de qualidade e ética, avaliando cada processo, no sentido de redimensionar as ações, quando necessário, é uma das ações indispensáveis em qualquer projeto de Educação a distância.



A forma de gestão compartilhada na perspectiva multidisciplinar possui como desafio projetar modelos educacionais mais coerentes e integrados. Assim, o potencial para atender aos objetivos da oferta de diferentes projetos, ainda que tenham estruturas diferenciadas, torna-se mais factível e eficiente. Importante destacar que cada projeto é singular e cada IES tem suas regras; portanto, as análises devem ser pensadas a partir das distintas realidades e demandas.

## O que dá sustentabilidade à EaD na IES?

O que sustenta um programa de educação a distância é um planejamento consistente focado em uma infraestrutura física, humana e tecnológica que atenda as finalidades dos projetos educativos e, segundo, é o dinamismo da gestão. Os gestores “são responsáveis por todos os subsistemas que conduzem à criação, veiculação e implementação do programa iniciando pelo difícil processo de avaliação das necessidades dos alunos que não são facilmente acessíveis” (Moore e Kaersley, 2013, p. 26), portanto, suas ações devem prever relatórios constantes dos responsáveis pelos setores e acompanhar o desenvolvimento dos processos e fluxos de modo a ter o controle da eficiência necessária à implementação de qualidade.

Nesse sentido, qualquer modelo da Educação a Distância precisa estar diretamente vinculado à política institucional de educação, ao planejamento estratégico institucional e sintonizado com as metas e possibilidades das IES, visto que esse deve ser precedido de:

- » uma análise do ambiente externo e interno, que podem ser avaliados por meio da inter-relação das “entradas e saídas”;
- » identificação e avaliação das estratégias para consecução dos objetivos e das decisões administrativas e operacionais para execução dos planos de trabalho;
- » possibilidades e necessidades didático-pedagógicas para o atendimento das suas finalidades em diversos âmbitos do processo formativo em questão;
- » garantia de recursos financeiros, colaboradores e tempo gerenciados para que os cursos e projetos sejam ofertados em tempo hábil.

Assim, o sucesso de um projeto de educação a distância perpassa por alguns níveis e dimensões da gestão. Segundo Sartori e Roesler (2008), os campos de abrangência são:

- » conhecimento e socialização das mudanças em curso;
- » atendimento à legislação vigente;
- » proposta curricular em sintonia com a sociedade da informação e do conhecimento;
- » pela inovação pedagógica e tecnológica;

- » rede de cooperação e de intercâmbio para estudantes e professores compartilharem com outras instituições;
- » gestão descentralizada que preza pelo processo ágil de tomada de decisões;
- » prática e incentivo à pesquisa;
- » disponibilização de serviços educacionais qualitativos;
- » postura inovadora dos gestores e colaboradores;
- » disponibilização de serviços educacionais de forma eletrônica;
- » execução eficaz dos processos e serviços;
- » avaliação institucional como ferramenta de tomada de decisão das ações das diferentes áreas dos processos e serviços da educação on-line.

Importante ressaltar que, para enfrentar com êxito a realidade atual, há uma exigência no atendimento às necessidades de formação, primando pela qualidade em todos os serviços da EaD. É por isso que as instituições precisam ter uma estrutura suficientemente flexível para lidar com as mudanças frequentes, sem que a atividade habitual (a oferta de serviço educacional com qualidade) seja abalada. Elas necessitam aprender e ser suficientemente hábeis para superar as barreiras advindas, sob uma visão prospectiva de educação, aproximando o local e o global, em sintonia construtiva e criativa com as ações e projetos de avaliação e de retroalimentação.

## Seção 2

### **Marcos regulatórios e componentes de um Sistema de EaD**

#### **Objetivos de aprendizagem**

- » Conhecer alguns marcos regulatórios da EaD, a partir dos elementos que constituem um sistema EaD.
- » Reconhecer os componentes de um sistema de EaD.

- » Analisar os referenciais de qualidade implicados na produção de serviços educacionais.

Nesse Caderno Pedagógico, optamos por utilizar alguns elementos considerados essenciais na conceituação da Educação a Distância abordados por Moore e Kresley (2013). No estudo realizado pelos referidos autores, você poderá analisar o contexto da EaD e os diversos níveis de uma organização de um Sistema de EaD, bem como suas implicações na estruturação e oferta de serviços nessa modalidade e nas práticas de gerenciamento, bem como seu percurso e suas diferentes variáveis: políticas sociais, culturais, pedagógicas e econômicas, entre outras. Para os autores,

A ideia básica de educação a distância é muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande tempo do tempo em que aprendem e ensinam. Como eles estão em lugares diferentes, dependem de alguma forma de tecnologia de comunicação para que possam interagir. (...) os administradores das instituições educacionais e aqueles responsáveis pelo treinamento devem organizar os recursos de modo diferente dos usados na sala de aula. (...) Para usar essas tecnologias com sucesso, os professores devem conhecer os diferentes projetos e técnicas de mensagens próprias da tecnologia (...) alunos como estudar com essas tecnologias, como se comunicar – o que nem sempre é igual ao presencial (...). (MOORE e KRESLEY, 20013, p. 1-5).

Tais elementos estão presentes também na definição do Decreto 5.622/2005 do Ministério da Educação e que tem sido adotada como parâmetro para a implementação dos sistemas de Educação a Distância no Brasil. Lê-se no documento:

[...] caracteriza-se como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica dos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2014, p. 01)

Considerando o exposto, verifique que a definição de Educação a Distância se orienta por alguns elementos-chave: tecnologia, tempo e lugar diversos, aprendizagem mediada, etc. Dessa conceituação, surgem diferentes modelos no Brasil e no interior das instituições, mas todos com características muito semelhantes, uma vez que há um ordenamento legal quando se trata da oferta de cursos superiores.

Um elemento está presente em TODOS os cursos, sejam eles “fechados ou abertos”. Trata-se da “mediação”, que pode se efetivar de diversas formas, com diferentes recursos, práticas e estratégias, em lugares e tempos diversos, por meio da internet ou terminal remoto.

### INTERNET OU TERMINAL REMOTO

A Internet, conhecida como um conjunto de redes planetárias, de base telemática (Lemos, 2010), surgiu há mais de 30 anos, pródiga em inovações, trazendo a velocidade e a presença simultânea de pessoas, no tempo, em um espaço que não existe em canto algum. A web já faz parte do cotidiano das pessoas e das instituições e se constitui um imenso hipertexto mundial e interativo (Lemos, 2010), indispensável nas práticas escolares.

Imprime novas maneiras de pensar, desenvolver as atividades acadêmicas, investigativas e pedagógicas dando permissão para “discutir, refazer, adicionar, modificar, reenviar”, fora da condição imposta pela normatização e burocratização das instituições escolares seculares.



Para Moore e Kersley (2013, p. 2), outra definição que engloba os elementos essenciais é a seguinte: “Educação a distância é um aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente de ensino, o que requer comunicação por meio de tecnologias e uma organização institucional especial”. Esses elementos são detalhados na sequência desse estudo.

### Sobre os marcos reguladores e princípios de qualidade da EaD

O Ministério da Educação (MEC) é o órgão regulador brasileiro que considera a educação a distância uma modalidade importante no processo de expansão das políticas educacionais do País. A EaD obteve respaldo legal com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

O art. 80 dessa Lei estabelece que “o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada. Eis seus três primeiros parágrafos:

§1º: A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§2º: A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§3º: As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

No mesmo art. 80 da LDB, o parágrafo 4º determina:

A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

- I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;
- II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;
- III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.

A Lei n. 9.394/96, em seu art. 80, foi regulamentada, na sequência, por Legislação Complementar: Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998; Decreto nº 2.561, de 27 de abril de 1998; Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, os quais norteiam os parâmetros de organização, oferta, avaliação e supervisão de qualidade no ensino a distância.

O Decreto nº 6.303, 12 de dezembro de 2007, altera dispositivos dos Decretos nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, alterado pelo Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2006, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

Outro documento regulador é a **portaria Normativa nº 40**, de 12 de dezembro de 2007, republicada com alterações da Portaria nº 23, de 29 de dezembro de 2010. Ela institui o e-MEC como um sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação. Institui também o cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) entre outras disposições.



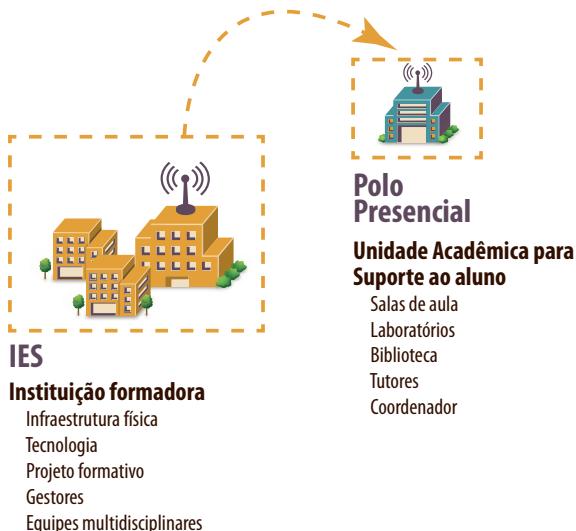
Figura 2.1 - Portal do E-mec

Como parâmetro balizador de qualidade e orientação, porém sem força de Lei, os parâmetros de qualidade da EaD são relevantes ao processo de qualificação da EaD no Brasil. Eles são delineados em um documento denominado “Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância”, publicados pelo Ministério da Educação, e devem ser utilizados como parâmetro na estruturação e implementação das políticas de oferta de cursos a distância no País.

Embora não houvesse a imposição de um modelo único de educação a distância, programas podem apresentar diferentes desenhos, múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos. No entanto, algumas exigências são feitas no sentido não só de coibir a precarização da educação, mas para garantir as condições básicas para oferta dos serviços educacionais, bem como a cooperação e integração dos sistemas de ensino com a padronização de normas e marcos regulatórios nacionais (Arts. 8; 9; 10 e 11 da Lei 9394/96). Isso, impõe cautela às IES quanto à criação de cursos e sua respectiva metodologia, que inclui a instalação de Polos presenciais para atendimento ao estudante e apoio à aprendizagem. (Portaria Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2007).



Pensar em uma estrutura de EaD exige considerar uma estrutura ou um sistema que se mostre atual, flexível e eficaz, a fim de propiciar a aprendizagem do estudante, como preconizam os documentos normativos; por isso a exigência de uma avaliação criteriosa e a observância de critérios, técnicas, recursos e ações integradas.



Como você teve a oportunidade de ver até aqui, a EaD pressupõe um **sistema integrado de recursos e procedimentos** para oferta de cursos de formação, qualificação, atualização e aperfeiçoamento na modalidade a distância. Segundo o MEC (2007), o sistema implantado na IES também deverá possibilitar ao estudante um espaço adequado (polo presencial) para que possa estudar e realizar suas atividades avaliativas, trocar experiências, fazer pesquisas e discussão dos conteúdos, esclarecer as suas dúvidas e aprender de forma colaborativa.

A presencialidade é uma exigência do MEC para cursos superiores e deve ser controlada pela Instituição, que pode ser delegada aos profissionais como o coordenador, professor ou tutor, com respectivos instrumentos de controle impressos ou digitais. Além disso, o

estudante deve ter a sua disposição os Polos, onde deverão ter atendimento e suporte adequado ao desenvolvimento das atividades.

O material didático é um elemento importante no processo de ensino aprendizagem e deve ser disponibilizado aos estudantes (impresso e on-line), conforme recomendação para a modalidade e formato do Curso. Ele deve ser preparado nos princípios da modalidade a distância e elaborado por professores especialistas, os quais se utilizam de tecnologias voltadas pedagogicamente ao ensino ofertado.

O Decreto nº 5.622/2005, que substitui o Decreto nº 2.494/98, é um documento importante na organização da estrutura (Sistema e Subsistemas) da Educação a Distância. Explicita em detalhes a criação de procedimentos e formas de controle para a garantia de qualidade, que abrange desde o credenciamento institucional, supervisão e acompanhamento à avaliação nos padrões estabelecidos pelo MEC, além de orientar procedimentos relativos às exigências de cada programa ou oferta. Entre outros itens descritos pelo Decreto, destacam-se:

- a) a caracterização da educação a distância para fins de instituição dos modelos e processos;
- b) a observância à legislação e regulamentações em vigor e a padronização das normas em atendimento ao disposto no art. 80;
- c) as regras e competências para o credenciamento, renovação e reconhecimento de cursos a distância;
- d) as regras para a oferta diferentes níveis e modalidades educacionais e instituições ofertantes;
- e) a implantação de Polos Presenciais para atendimento ao aluno, com base nas exigências do MEC;
- f) a orientação quanto à estruturação dos projetos pedagógicos com relação às diretrizes, atendimento, concepção, currículos, sistema de avaliação, etc.;
- g) as regras para o regime de colaboração e cooperação entre os Conselhos Estaduais e Conselho Nacional de Educação e diferentes esferas administrativas;
- h) as regras para transferência, processos de avaliação, emissão de títulos e certificados;
- i) os mecanismos para coibir abusos, como a oferta desmesurada do número de vagas na educação superior, desvinculada da previsão de condições adequadas;

j) a fixação dos critérios de qualidade para garantir serviços educacionais de qualidade, por meio de documento de referência, entre outros.

No Capítulo V, você pode ler o que caracteriza a educação superior, que abrange os seguintes cursos e programas: sequenciais, graduação, especialização, mestrado e doutorado.

§ 1º. Os cursos e programas a distância deverão ser projetados com a mesma duração definida para os respectivos cursos na modalidade presencial.

§ 2º. Os cursos e programas a distância poderão aceitar transferência e aproveitar estudos realizados pelos estudantes em cursos e programas presenciais, da mesma forma que as certificações totais ou parciais obtidas nos cursos e programas a distância poderão ser aceitas em outros cursos e programas a distância e em cursos e programas presenciais, conforme a legislação em vigor.

Art. 3º. A criação, organização, oferta e desenvolvimento de cursos e programas a distância deverão observar o estabelecido na legislação e em regulamentações em vigor, para os respectivos níveis e modalidades da educação nacional.

Com relação ao pedido de credenciamento da instituição, o Art. 12 do Decreto (acima citado) aponta alguns requisitos a serem cumpridos:

- » projetos pedagógicos para os cursos e programas que serão ofertados na modalidade a distância;
- » apresentar corpo docente com as qualificações exigidas na legislação em vigor e, preferencialmente, com formação para o trabalho com educação a distância;
- » descrição detalhada dos serviços de suporte e infraestrutura adequados à realização do projeto pedagógico, relacionados a:
  - a) instalações físicas e infraestrutura de suporte e atendimento remoto aos estudantes e professores;
  - b) polos de educação a distância para execução descentralizada de funções pedagógico-administrativas do curso, quando for o caso;
  - c) bibliotecas adequadas, inclusive com acervo eletrônico remoto e acesso por meio de redes de comunicação e sistemas de informação, com regime de funcionamento e atendimento adequados aos estudantes de educação a distância.

Outro dispositivo legal federal é a Portaria nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004, que regula a educação a distância no ensino presencial. É conhecida como a Portaria dos 20% , pois permite às instituições de ensino superior presenciais a oferta de disciplinas que utilizem a modalidade semipresencial, caracterizada como “quaisquer atividades didáticas, módulos ou unidades de ensino-aprendizagem centrados na autoaprendizagem e com a mediação de recursos didáticos organizados em diferentes suportes de informação que utilizem tecnologias de comunicação remota”.

---

### **Aprenda um pouquinho mais:**

Sobre a autorização e credenciamento, a Portaria n.º 873 de 7 de abril de 2006. (DOU de 11/4/06, seção 1, p. 15), diz o seguinte:

**Art. 1º.** Autorizar, em caráter experimental, com base no art. 81 da Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a oferta de cursos superiores a distância nas Instituições Federais de Ensino Superior, no âmbito dos programas de indução da oferta pública de cursos superiores a distância fomentados pelo MEC.

**Parágrafo Único.** A autorização experimental definida no caput não substitui o ato de credenciamento definitivo para a oferta de cursos superiores a distância, e tem prazo de vigência de 2 (dois) anos.

## **O INEP - Instituto Nacional De Estudos E Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**

### **Indicadores de Qualidade da Educação Superior**

De acordo com a Portaria Normativa nº 40 de 12 de dezembro de 2007, Art. 33-B, são indicadores de qualidade, calculados pelo Inep, com base nos resultados do Enade e demais insumos constantes das bases de dados do MEC, segundo metodologia própria, aprovada pela CONAES, atendidos os parâmetros da Lei nº 10.861, de 2004:

I - de cursos superiores: o **Conceito Preliminar de Curso (CPC)**, instituído pela Portaria Normativa nº 4, de 05 de agosto de 2008;

II - de instituições de educação superior: o **Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC)**, instituído pela Portaria Normativa nº 12, de 05 de setembro de 2008;

III - de desempenho de estudantes: o **conceito** obtido a partir dos resultados do **Enade**;

Os indicadores de qualidade são expressos em escala contínua e numa escala de cinco níveis, em que os níveis iguais ou superiores a 3 (três) indicam qualidade satisfatória. Eles servem como orientadores das avaliações in loco do ciclo avaliativo, sendo importantes instrumentos de avaliação da educação superior brasileira.

## Avaliação dos Cursos de Graduação

O INEP conduz todo o sistema de avaliação de cursos superiores no País, produzindo indicadores e um sistema de informações que subsidia tanto o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, como garante transparência dos dados sobre qualidade da educação superior a toda sociedade.

Os instrumentos que subsidiam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação de cursos desenvolvidos pelo Inep são o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e as avaliações in loco realizadas pelas comissões de especialistas.

Participam do Enade alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados, que fazem uma prova de formação geral e formação específica. As avaliações feitas pelas comissões de avaliadores designadas pelo Inep caracterizam-se pela visita in loco aos cursos e instituições públicas e privadas e se destinam a verificar as condições de ensino, em especial aquelas relativas ao perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica.

No âmbito do Sinaes e da regulação dos cursos de graduação no País, prevê-se que os cursos sejam avaliados periodicamente. Assim, os cursos de educação superior passam por três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento.

**Para autorização:** Essa avaliação é feita quando uma instituição pede autorização ao MEC para abrir um curso. Ela é feita por dois avaliadores, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis). Os avaliadores seguem parâmetros de um documento próprio que orienta as visitas, os instrumentos para avaliação in loco. São avaliadas as três dimensões do curso quanto à adequação ao projeto proposto: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas.

**Para reconhecimento:** Quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso, a instituição deve solicitar seu reconhecimento. É feita, então, uma segunda avaliação para verificar se foi cumprido o projeto

apresentado para autorização. Essa avaliação também é feita segundo instrumento próprio, por comissão de dois avaliadores do BASis, por dois dias. São avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo docente, discente, técnico-administrativo e as instalações físicas.

**Para renovação de reconhecimento:** Essa avaliação é feita de acordo com o Ciclo do Sinaes, ou seja, a cada três anos. É calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e aqueles cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados in loco por dois avaliadores ao longo de dois dias. Os cursos que não fazem ENADE, obrigatoriamente terão visita in loco para este ato autorizado.

### **Dimensões avaliadas pelo MEC no Credenciamento de Instituições de Ensino Superior**

Para o Credenciamento de IES, o MEC/INEP utiliza um instrumento destinado à avaliação das condições iniciais exigidas para uma instituição de educação superior ofertar Educação a distância. O resultado servirá de referencial básico para decisão das instâncias regulatórias. Foi elaborado pela Secretaria de Educação Superior e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira de acordo com as diretrizes e bases da educação nacional (Lei nº 9.394/1996), os princípios da avaliação (Lei do Sinaes nº 10.861/2004, o Decreto nº 5.773/2007 e a Portaria Normativa nº 40/2007, entre outras, além de levar em conta a política de expansão com qualidade específica do Ministério da Educação.

Veja o quadro das dimensões avaliadas e a quantidade de indicadores e o peso de cada um deles, bem como os requisitos legais:

<b>QUADRO DOS PESOS E DAS DIMENSÕES</b>		
<b>DIMENSÃO</b>	<b>PESO</b>	<b>QUANTIDADE DE INDICADORES</b>
1. Organização Institucional	30%	7
2. Corpo Social	30%	6
3. Instalações Físicas	40%	9

### **REQUISITOS LEGAIS**

Estes itens são essencialmente regulatórios, por isso não fazem parte do cálculo do conceito da avaliação. Os avaliadores apenas farão registro do cumprimento ou não do dispositivo legal por parte da Instituição para que o Ministério da Educação, de posse dessa informação, possa tomar as decisões regulatórias cabíveis. Por serem exigências estabelecidas em Lei, esses itens são de atendimento obrigatório.

Percebam que a legislação nos fornece uma orientação geral de organização, implementação e avaliação, mas é importante salientar que cada instituição, como você estudou no capítulo 1, possui autonomia para organizar seus planejamentos estratégicos de implantação e execução das propostas educativas, relativas à modalidade a distância.

Nessa perspectiva, conhecer os níveis de organização da EaD e seus processos torna-se requisito essencial para a consecução das metas de uma instituição; “esses podem ser percebidos e gerenciados através de uma visão sistêmica da gestão da EAD”. (MOORE & KEARSLEY, 2013, p.5).

É importante considerar que existem diferentes tipos de instituições, com diferentes finalidades – algumas são de ofertas híbridas (dupla finalidade); já outras possuem como única finalidade o ensino presencial ou ensino a distância.

Tomando por base os objetivos da instituição, Belloni (1999) nos apresenta a distinção entre Educação Aberta e Educação a Distância, cujos critérios de caracterização entre as duas modalidades são:

### **EDUCAÇÃO ABERTA**

Critérios de acesso ao sistema educacional e  
Flexibilidade de tempo, espaço e ritmo

### **EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Separação professor-aluno e  
Uso de meios técnicos para comunicação

Tais configurações também determinam sobremaneira a forma como a educação é compreendida e executada no interior da Instituição e no sistema. Concebidos por Moore e Kresley (2013, p. 6-9), observe alguns exemplos para caracterizar os distintos níveis estruturais de ofertas em EaD e sobre a classificação, quando Belloni (1999) destaca dois tipos de instituição como os mais consolidados dentre os que oferecem cursos a distância.

## NÍVEIS ESTRUTURAIS DE OFERTAS EM EAD

### Instituições com finalidade única

São as instituições que possuem uma única atividade. Todo o corpo docente e colaboradores das instituições se dedicam exclusivamente à Educação a Distância. (MOORE e KRESLEY, 2013)

### Instituição com dupla finalidade

É aquela que agrupa Educação a Distância a seu campus previamente estabelecido no ensino presencial e ao ensino baseado em classes e turnos definidos, podendo oferecer programas e Curso, ou ainda somente Unidades de Aprendizagem. (MOORE e KRESLEY, 2013)

### Universidades e Consórcios Virtuais

É um conjunto de múltiplas organizações reunidas para estender o alcance de cada uma. Neles temos também padrões diferentes dependendo dos interesses institucionais. (MOORE e KRESLEY, 2013)



## TIPOS DE INSTITUIÇÃO QUE OFERECEM CURSOS EAD

### Instituições Especializadas

Voltadas exclusivamente ao ensino na modalidade a distância, com diferentes possibilidades de cursos. Dentre as que compõem essa categoria, temos grandes e antigas universidades, como a Open University e a UNED, instituições de grande abrangência territorial com orçamentos próprios e independentes. Emitem seus próprios diplomas, com o mesmo valor formal das instituições que atuam no modelo presencial.

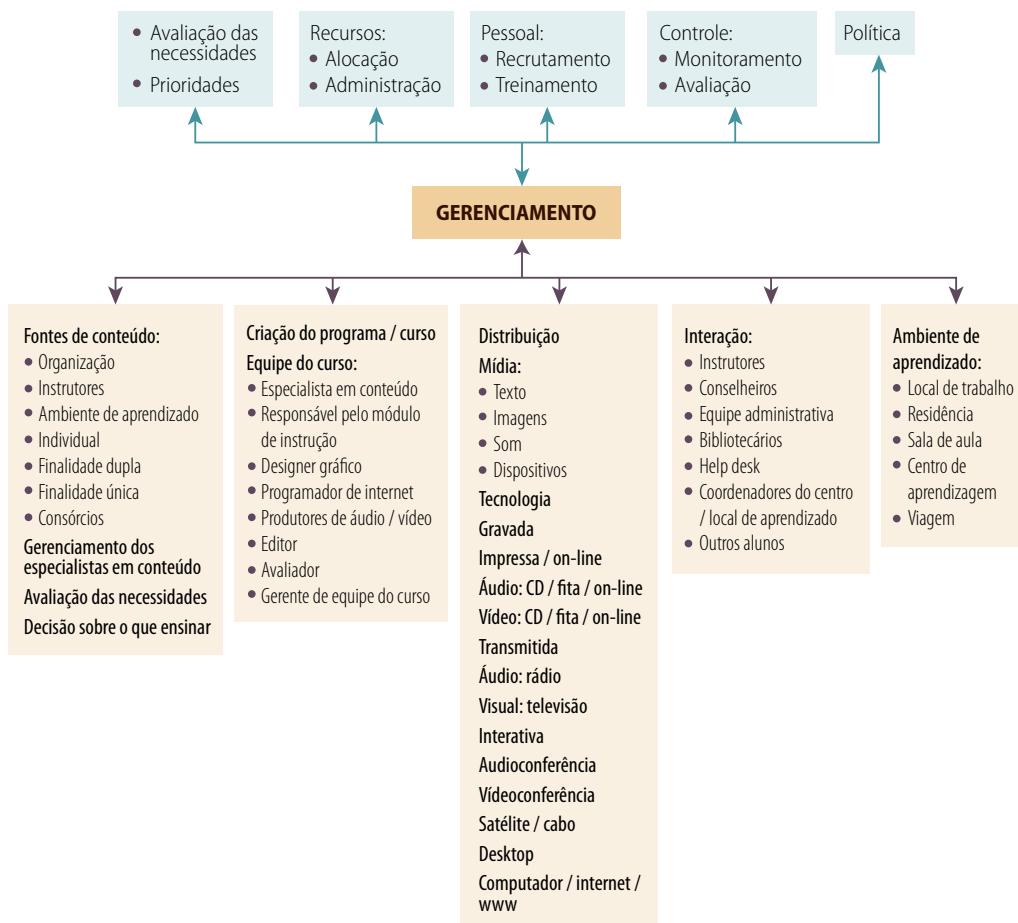
(BELLONI, 1999)

### Instituições Integradas

integram uma instituição formal tradicional, que também desenvolvem o ensino a distância. Aqui podemos citar muitos exemplos nacionais e de abrangência internacional, que utilizam a tecnologia com modelos diferenciados de uso dos recursos e atendimento ao aluno. Os exemplos mais significativos podem ser encontrados nos EUA, no Canadá e na Austrália. (BELLONI, 1999)

Veja que as distintas formas podem existir de maneira independente ou consorciada. São as instituições, a partir dos seus planejamentos estratégicos e de desenvolvimento institucional, que determinam a base organizacional e o tipo de modelo, que pode ser mais ou menos flexível, de acordo com o tipo de oferta e perfil de público atendido. Na sequência, você apreciará uma representação dos componentes centrais, que devem ser considerados em uma estrutura de Educação a Distância, do ponto de vista de gerenciamento:

## Modelo Sistêmico para Educação a Distância



Fonte: Adaptado de Moore e Kearsley, 2013, p.20.

A visão da estruturação sistêmica obriga a IES a viabilizar também uma organização de pessoal que atenda a esses pressupostos. Conforme você pôde observar na figura anterior, são várias as dimensões envolvidas em uma estrutura de Educação a Distância para não só dar conta de todas as **ações-fim**, mas também viabilizar as **ações-meio**, pois sem elas projeto algum se consolida – a dimensão jurídica, administrativa, logística, de recursos humanos e outras. Para a efetivação das ações na EaD, são necessárias equipes multidisciplinares na parte tecnológica, pedagógica, administrativa etc. Assim, o projeto institucional de Ead deve criar condições para o fortalecimento dos setores e uma estrutura de pessoal, com o devido suporte para viabilização das atividades relativas à sua finalidade.

Diante da complexidade e necessidade de uma abordagem sistêmica para a EaD, os referenciais acenam para uma base integrada e ganham relevância no contexto de uma política de educação pautada em concepções, organização e gestão, de modo a garantir uma coerência em relação à opção de educação e metodologia adotadas pela IES, que têm relação direta

com as políticas de formação e discussões relativas a desenho, recursos, organização e prática pedagógica na IES ofertante.

Nesse propósito, a SED/MEC, no documento norteador (2003, 2007), enfatiza que sejam contempladas no **Projeto Político Pedagógico** as seguintes dimensões como elementos essenciais de implementação efetiva do projeto educacional:

- (i) Concepção de educação e do currículo no processo de ensino e aprendizagem;
- (ii) Sistemas de Comunicação;
- (iii) Materiais didáticos;
- (iv) Avaliação;
- (v) Equipe multidisciplinar;
- (vi) Infraestrutura de apoio;
- (vii) Gestão Acadêmico-Administrativa;
- (viii) Sustentabilidade financeira.

Esses elementos constituem um sistema integrado em que interagem diversos elementos: recursos tecnológicos, administrativos e humanos compreendendo, em qualquer estrutura da EaD, uma premissa de gestão sistêmica. A natureza de um dado projeto e as reais condições do cotidiano, bem como as necessidades dos estudantes são os elementos definirão a melhor tecnologia e metodologia a ser utilizada. Também constitui foco desse documento orientador do Ministério da Educação a definição dos momentos presenciais obrigatórios, previstos em lei, estágios supervisionados, práticas em laboratórios de ensino, trabalhos de conclusão de curso (quando for o caso), tutorias presenciais nos Polos descentralizados de apoio presencial e outras estratégias.

Os itens constitutivos dos documentos norteadores são, para as instituições, a base para implementação dos critérios de avaliação e indicadores de qualidade utilizados pelo MEC. Eles foram incorporados aos instrumentos de análise e definição dos parâmetros de oferta e gestão dos cursos a distância. A SEED/MEC (2003) estabeleceu então, nos referenciais de qualidade em educação a distância para os cursos de graduação, itens básicos que merecem atenção por parte das instituições de EaD, destacando-se:

## Indicadores de qualidade para a educação a distância no ensino superior

01. Compromisso dos gestores
02. Desenho do Projeto: identidade da educação a distância
03. Equipe profissional multidisciplinar
04. Qualidade dos recursos educacionais
05. Comunicação / interatividade entre os agentes: professor e estudante
06. Infraestrutura de apoio
07. Avaliação de qualidade contínua e abrangente
08. Convênios e parcerias
09. Transparência das informações sobre o curso ou oferta
10. Sustentabilidade financeira: custos de implementação e manutenção da graduação a distância

Perceba que, para a oferta do serviço educacional, os processos precisam favorecer o atendimento das respectivas finalidades em relação às suas etapas de execução e ao projeto formativo. Os agentes interatuam como protagonistas, para fazer funcionar a engrenagem dos processos, que adquirem relevância na forma de gestão administrativa e pedagógica, dimensões que você estudará no capítulo 3 desse Caderno Pedagógico. O modelo de gestão institucional e pedagógica determina o todo, sendo constituído de microprocessos que se articulam desde o início.

Eis alguns requisitos a serem considerados no desenvolvimento de qualquer projeto de Educação a Distância:

## Requisitos a serem considerados no desenvolvimento de projeto de Educação a Distância

CATEGORIA	DESCRÍÇÃO
<b>Transparéncia Institucional</b>	<p>Informações acessíveis aos alunos relacionadas à instituição, modalidade, certificação.</p> <p>Manuais informativos contendo todo processo que envolve a oferta.</p> <p>Contrato entre aluno e instituição feito em comum acordo.</p>
<b>Suporte aos Alunos</b>	<p>Orientação a respeito da modalidade e do percurso formativo.</p> <p>Atendimento personalizado e atento aos aspectos de acessibilidade.</p> <p>Acesso a bibliotecas, laboratórios e equipamentos de informática.</p> <p>Local de atendimento (polo) adequado e acessível.</p>
<b>Suporte Logístico e Infraestrutura</b>	<p>Distribuição de materiais pedagógicos.</p> <p>Estrutura de avaliação de aprendizagem eficiente que viabilize o processo de distribuição de provas, com a devida segurança necessária.</p> <p>Suporte no deslocamento para atendimento aos alunos nos polos presenciais.</p> <p>Disponibilidade de equipamentos necessários ao desenvolvimento das ações relativas aos subsistemas.</p> <p>Avaliar infraestrutura (IES e Polos) constantemente e atuar nos aspectos mais fragilizados.</p>
<b>Produção de Material Didático</b>	<p>Manter atualizadas as orientações básicas de fluxo de produção de material didático.</p> <p>Equipe técnica especializada para viabilizar a produção dos recursos didáticos.</p> <p>Avaliação constante dos produtos educacionais produzidos.</p>
<b>Suporte ao corpo docente e técnico especializado</b>	<p>Formação adequada à metodologia do Curso.</p> <p>Disponibilidade de carga horária para o trabalho na EAD.</p> <p>Design instrucional para a produção de materiais dos cursos.</p> <p>Seleção e contratação de professores especialistas nas áreas do curso.</p> <p>Acompanhamento pedagógico e redimensionamento das atividades se for preciso.</p> <p>Estrutura física e tecnológica adequada para o desenvolvimento das atividades.</p>
<b>Avaliação de processo</b>	<p>Avaliação adequada dos professores que atuam na modalidade.</p> <p>Avaliação institucional deve estar em consonância com a avaliação setorial.</p> <p>Avaliação constante de todos os subsistemas implicados na oferta.</p> <p>A avaliação deve fazer distinção entre o desempenho dos professores e os demais sistemas de suporte.</p> <p>Avaliação das capacitações e do suporte na execução do curso.</p>
<b>Sistema de Comunicação</b>	<p>Manter os agentes atuantes no curso cientes de todas as ações implicadas no processo.</p> <p>Manter atualizados os informativos e comunicação aos alunos e demais agentes.</p> <p>Manter canal aberto de comunicação dos alunos com a IES.</p>
<b>Laboratórios e Bibliotecas</b>	<p>Manter os equipamentos sempre em bom estado para os alunos e demais agentes do processo.</p> <p>Manter manual de demonstração de uso da videoconferência.</p> <p>Manter bibliografia do Curso ou projeto nos espaços de acesso ao aluno.</p> <p>Disponibilizar biblioteca virtual para acesso online.</p>

## Seção 3

# Educação a distância: os desafios das políticas de EaD e da organização institucional

### Objetivos de aprendizagem

- » Analisar os cenários da EaD, a partir dos desafios impostos às suas políticas e organização institucional e da gestão.
- » Reconhecer os aspectos centrais para implementação e desenvolvimento da EaD.
- » Perceber que os modelos de gestão influem diretamente no projeto Educacional de EaD na instituição.

A Educação a Distância se consolida como um elemento importante na democratização do ensino, quando está aberta ao atendimento de grandes contingentes populacionais e, consequentemente, às transformações que acontecem de forma decisiva e politicamente coerente com as intenções da sociedade e dos planos de educação nacional. (CASTELLS, 2003; MORAN, 2000; ALENCAR, 2001, MOORE E KAERSLEY, 2013).

Um ponto importante a se considerar na Política da Educação a Distância é que ela deve deixar de ser considerada uma panaceia para os males da educação, para também deixar de ser alvo de preconceitos oriundos dos chamados cursos por correspondência, como constatado na afirmação de Lobo Neto (2000, p. 10):

A EAD é, por todos os títulos e modos, a mesma educação de que sempre tratamos e que sempre concebemos como direito preliminar de cidadania, dever prioritário do Estado democrático, política pública e obrigatória para ação de qualquer nível de governo, conteúdo e forma do exercício profissional de educadores.

Os elementos citados ganham força, quando os processos são desenvolvidos de modo integrado, responsável e colaborativo, por isso a gestão compartilhada se transforma em um princípio fundamental nas Políticas de EaD em qualquer instituição.



Então, de onde partir para implementar a EaD ?

Um primeiro passo é pensar no planejamento estratégico (adaptado de MOORE e KAERSLEY, 2013), que servirá para:

- » Definir com atenção **a visão, a missão, as metas e objetivos da instituição** para o projeto em EaD. Assim, é preciso refletir sobre as escolhas e opções, objetivando o alcance das metas com qualidade aceitável e com os recursos disponíveis, prevendo avaliação contínua das tendências que se alteram com as demandas dos estudantes.
- » Acompanhar as **opções tecnológicas emergentes**, para obter maior eficiência, projetando as necessidades futuras de recursos e capital e tomar medidas para concretizá-las.
- » **Avaliar continuamente as tendências** que se alternam nas demandas dos alunos, das empresas e da sociedade.
- » **Projetar necessidades futuras** de recursos e capital e adotar medidas para concretizá-las.

As ações devem, portanto, partir de um **Projeto Estratégico Institucional**, do interesse e dos objetivos da Instituição. Essa ação, planejada e sustentada politicamente, implica o investimento focado em um modelo sustentável, em uma metodologia coerente, na qualidade nos materiais didáticos, em sistema tutorial e eficiente, no suporte tecnológico, na capacitação docente, na avaliação institucional e da aprendizagem, combinando ações que originam uma gestão administrativa, tecnológica e pedagógica integrada e coesa. Contudo, todos os segmentos da Instituição devem participar de todo o processo, discutindo a relevância da modalidade e os impactos sociais que ela irá trazer à sociedade.

O programa em EaD de uma instituição deve primar pela aplicabilidade dos conteúdos, autonomia dos estudos e pela escolha da melhor alternativa tecnológica e de acompanhamento pedagógico, que possui uma função direta com o tipo de público a ser atendido, com os custos operacionais envolvidos, e, principalmente, com a busca permanente de eficiência e eficácia para a transmissão, recepção, transformação e criação do processo educativo.

Para gerar valor às ações voltadas ao incremento desse cenário educacional a distância, é necessário inovar criativamente os processos de desenvolvimento de metodologias e práticas educacionais. Os docentes, colaboradores e técnicos administrativos devem ser capacitados, no momento do recrutamento, e receber formação continuada, considerando as inovações em curso.

Assim, como estratégia de ampliação das possibilidades de acesso à educação, a EaD deve aprofundar o compromisso da Instituição, em articulação com o projeto histórico e cultural da sociedade. Todos os aspectos envolvendo formas de organização nas Instituições geram novas tendências e modelos, criando diferentes perspectivas e exigindo novas qualificações. Se considerarmos que o trabalho é o mais importante das qualificações, em uma economia que depende da capacidade de descobrir, processar e ampliar as informações cada vez mais na esfera do virtual, a educação passa a ser também uma prioridade.

Hoje, as instituições que se propõem a atuar na modalidade de Educação a Distância deparam-se com a necessidade de aplicar essas mudanças aos seus serviços educacionais para atender às diferentes faces da educação virtualizada. Então, o papel da instituição é o de mediar o processo de interação, garantindo a qualidade em todo o processo de ensino e aprendizagem. Segundo Aretio (2002), as IES precisam enfrentar as mudanças em curso com os novos aportes tecnológicos, com as estratégias de ensino-aprendizagem, a metodologia, os recursos e sua organização e os sistemas de comunicação de maneira inovadora. Num futuro que se descontina dinâmico, os processos educacionais e suas metodologias deverão se adaptar às modificações e construir produtos educativos condizentes com a demanda e a oferta, na busca do alcance dos objetivos da clientela atendida.

No que se refere ao atendimento às necessidades demandadas, Sartori e Roesler (2005) também sugerem uma estrutura organizacional de IES, composta por unidades que seriam responsáveis pela administração financeira e acadêmica, pela produção e entrega de materiais didáticos, pelo atendimento pedagógico aos alunos e suporte técnico e informacional, pela pesquisa e avaliação e pela elaboração de novos projetos pedagógicos, entre outros.

A configuração organizacional pode agrupar ou subdividir essas unidades, o que implica diferentes procedimentos e distribuição das funções e responsabilidades, de uma maneira mais ou menos flexível, conforme a opção por um modelo de gestão tradicional ou colaborativa e integrada. Está baseada, portanto, nas ações a serem desenvolvidas pela equipe, que podem ser identificadas nos seguintes campos: **gestão da aprendizagem, gestão financeira e de pessoas e gestão de conhecimento**, como mostra a figura a seguir.

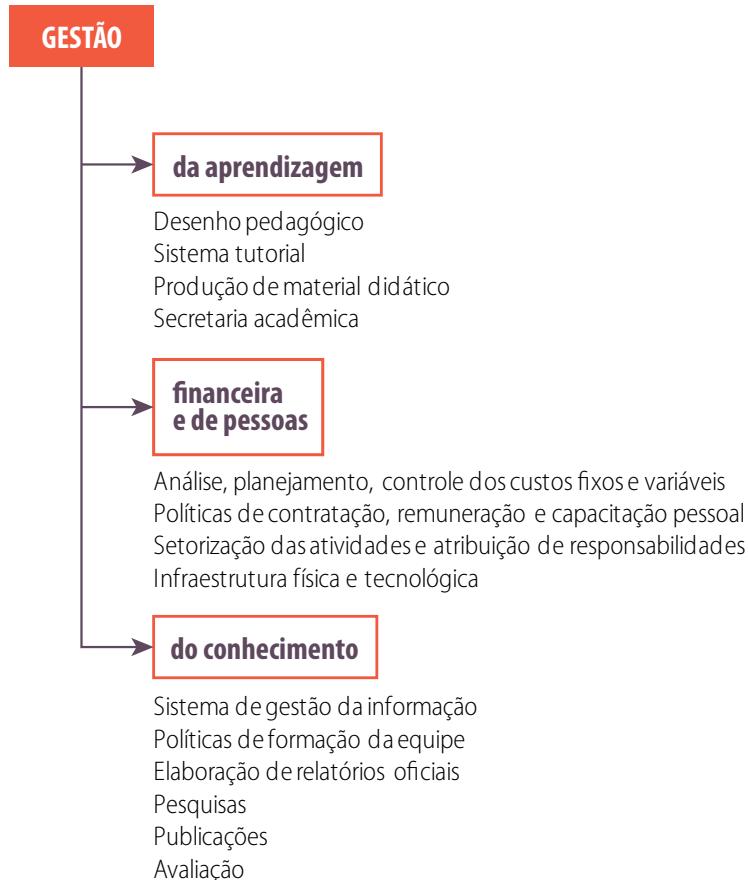


Figura 2.2 – Campos de ações da Gestão de Programas de EaD  
Fonte: Sartori, Roesler (2005).

Note que a definição da estrutura organizacional de uma IES que oferta EaD precisa ser percebida como um **processo dinâmico**, pois é constituída por um conjunto de influências e relações políticas – internas e externas, definidas em nível micro e macro, que devem considerar os aspectos apontados anteriormente – **do político, ao pedagógico-administrativo**.

Assim, um programa de EaD, que nasce em uma IES onde o presencial é a única forma de oferta de serviços educativos, precisa não só fazer uma adequação à estrutura organizacional, mas mobilizar esforços para convergir as diferentes iniciativas rumo a um objetivo comum institucional. Além disso, deve ficar atento para se adequar aos padrões de condições de oferta estabelecidos pelas esferas regulamentadoras.

Cabe destacar que a estrutura organizacional de um projeto de EaD apresenta variações de instituição para instituição, e se essa estrutura será mais ou menos hierarquizada, aberta ou fechada, dependerá da política institucional e dos objetivos pretendidos com o modelo implantado.

## Sobre as políticas de planejamento, práticas de gestão e o papel dos gestores

Antes de dar continuidade aos estudos, é importante lembrar o seguinte:

Para implantar um Projeto Institucional em Educação a Distância, não basta um local físico devidamente identificado ou munido de uma declaração de princípios pedagógicos e administrativos; é necessário gerar um ponto de referência institucional que norteie e agregue os recursos de planejamento e desenvolvimento da EaD, com critérios bem definidos de gestão, e com a seleção de instrumentos válidos para acompanhar e coordenar cada etapa do trabalho a ser desenvolvido na perspectiva processual.

O tempo para desenvolvimento e implantação de um Projeto em EaD é sempre elevado e deve considerar a consecução em longo prazo, principalmente se considerarmos o exposto até o momento – estrutura e práticas relativas à consolidação de uma cultura de EaD.

Alguns passos essenciais são definidos no planejamento estratégico:



No entender de Freeman (2003, p. 11),

Gerir uma instituição de EAD requer uma diversidade de conhecimentos muito maior do que gerir uma escola, um liceu ou uma universidade, e, no seu todo, não será possível recrutar pessoal com estes conhecimentos. A instituição terá de desenvolver o seu próprio pessoal, até que ele atinja a diversidade e profundidade de conhecimentos necessários. Realisticamente, isto demora o seu tempo, e não será exagero dizer que uma nova instituição de EAD precisa de 2 a 5 anos até que o núcleo do seu pessoal atinja o pleno da sua capacidade operacional.

Assim, é importante considerar que os gestores precisam também “participar do processo político, auxiliando os formuladores de políticas a compreender o potencial da Educação a Distância, obtendo financiamentos e propiciando a mudança de cultura organizacional necessária para a inclusão de métodos de ensino desconhecidos (MOORE e KAERSLEY, 2013, p. 27).

Portanto, uma instituição educacional tem um papel importante a desempenhar na garantia da alta qualidade e pode fazê-lo por meio de procedimentos e critérios definidos com base nas atividades dos setores, orientadas por sua avaliação institucional, que abrange todos os processos e recursos didáticos, bem como o clima organizacional e satisfação dos recursos humanos envolvidos.

Debruçar-se sobre os aspectos de planejamento e avaliação pode fornecer parâmetros de definição e inter-relação entre os sistema e os subsistemas. São as variáveis de “entrada e saída” referenciando as opções das práticas na educação a distância:

<b>Variáveis de “entrada e saída”</b>	
<b>ENTRADAS</b>	<b>SAÍDAS</b>
Características do aluno, incluindo saber como estudar a distância.	Índice de satisfação do aluno.
Competência dos professores e tutores no ensino a distância.	Resultados apresentados pelo aluno.
Entendimento dos alunos a distância por parte da equipe administrativa.	Índice de finalização do curso.
Qualidade das aptidões para a elaboração do curso.	Número total de matrículas.
Qualidade da produção do curso.	Avaliação da qualidade.
Investimento financeiro na criação e produção do curso.	Resultados e certificação.
Tecnologia escolhida para o curso.	Mensalidades escolares e outras receitas.
Acessibilidade dos serviços de apoio.	Reputação e rotatividade de colaboradores.
Frequência e qualidade dos dados de avaliação.	

Fonte: Moore e Kaersley (2013).

Observe as funções dos Gestores:

- » Definir e acompanhar os Planos Estratégicos Institucionais;
- » Envolverem-se nos processos de avaliação da sustentabilidade do projeto, colaborando na identificação dos cenários financeiros;
- » Garantir que recursos financeiros, colaboradores e tempo sejam gerenciados para a viabilidade do curso ou programa.
- » Participar dos processos políticos institucionais internos que envolvam as políticas de oferta de EaD, buscando identificar práticas sustentáveis;
- » Gerenciar recursos, em função de que grande parte dos cursos e programas precisam estar prontos antes da matrícula dos alunos;
- » Gerenciar a articulação de programas e projetos internos e possibilidades de parceria entre instituições para viabilizar demandas e ofertas.
- » Ter conhecimento de toda a infraestrutura técnica, tecnológica e humana para o desenvolvimento dos diferentes cursos.
- » Levar em conta as questões relacionadas ao corpo docente, carga de trabalho e produção intelectual para utilização nos cursos.

Criar uma cultura de EaD no interior da própria instituição significa priorizar um estudo completo e detalhado do cenário que se apresenta para o presente e o futuro. Acompanhe a seguir um *Check list* dá uma pequena ideia do que o estudante poderá questionar. Portanto, é preciso detalhar aspectos como a infraestrutura tecnológica, as funções, as atividades, prioridades e ações estratégicas entre outras, conforme já descrito anteriormente. Essa crençação e o detalhamento poderão fazer a diferença entre um programa de Educação a Distância viável economicamente ou de prejuízo institucional.

Veja alguns elementos do Check list para estudantes, que pode auxiliar na busca de uma instituição de EaD de qualidade:

## Checklist para uma instituição de qualidade

### CATEGORIA: Instituição, ingresso e serviços

- A instituição possui credenciamento pelos órgãos oficiais?
- Quais são os critérios de admissão?
- Qual a periodicidade de ingresso?
- Quais os índices de evasão do programa?
- Quais recursos didáticos da instituição estarão disponíveis aos alunos?
- Que serviços de suporte aos alunos serão oferecidos?
- Que índice de desempenho ocupa no ranking oficial de avaliação?
- Há acessibilidade em todos os processos?

### CATEGORIA: Programa e Equipe e Metodologia

- Qual o perfil profissional do Curso?
- O curso que pretendo realizar tem mercado de trabalho?
- Como é constituído o corpo docente? é qualificado?
- Como acontece o Curso. Qual metodologia?
- Quanto tempo de duração tem o curso?
- Há encontros presenciais?
- Como são realizadas as avaliações?
- O curso disponibiliza professor presencial?

### CATEGORIA: Custos

- Há algum custo? qual?
- Qual a relação tempo/investimento em aumento de salário ou produtividade?

Se hoje a educação deve ser redimensionada, devido às mudanças sociais em curso, é porque nosso estudante também está mudando a sua forma de ser e, consequentemente, sua forma de acessar os conhecimentos formais, transformando a sua cultura de aprendizagem. Assim, é preciso

considerar que ele aprende em vários contextos e com diferentes mídias, com conteúdos dispersos no tempo, nos espaços formais e informais. Um sistema de Educação e sua respectiva estrutura devem ser organizados de modo a atender às demandas da sociedade vigente, em observância aos pressupostos educacionais e normativos. Muitos são os desafios para uma estrutura condizente com os projetos de EaD, e muitos são os desafios à gestão, sendo mister considerar os princípios básicos apresentados nessa disciplina, sem desconsiderar as características de cada modelo e finalidade.

Essa perspectiva caminha na direção da nova lógica da sociedade da informação, que também requer: a) prática voltada às ações que potencializam o trabalho em grupo; b) projetos interdisciplinares, com ênfase no processo e não no produto, e nos quais o professor tenha um papel de mediador; c) planos de ensino flexíveis e que seja considerada a dinâmica e o contexto da escola; d) avaliação contínua, diagnóstica e processual, que sirva para avaliação das atividades desenvolvidas pela instituição.

No contexto descrito, a EaD deverá buscar valorizar a aprendizagem colaborativa, a gestão compartilhada e a coautoria nos processos. Também requer professores e gestores sensíveis às mudanças em curso e com a disponibilidade de “aprender a aprender” constantemente, conscientes de que essa “nova lógica da sociedade da informação traz o professor para o meio do grupo de aprendentes” (KENSKI, 2011, p. 93). O docente passa a se perceber com novas atribuições e diante de novas demandas, e a compreender que o trabalho individual já não dá conta dos desafios surgidos no contexto da organização escolar. Suas responsabilidades e atribuições precisam, então, ser repensadas e encaradas sob uma nova lógica de gestão.

Guiados pelos referenciais de qualidade para a EaD do Ministério da Educação (2007, p. 9), podemos dizer que uma proposta pedagógica deve apoiar o uso da tecnologia a “uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes a oportunidade de interagir, de desenvolver projetos compartilhados, de reconhecer e respeitar diferentes culturas e de construir o conhecimento”. Tal relação influí diretamente na seleção de estratégias didáticas, orientações e posturas pedagógicas necessárias à implementação do curso ou qualquer outra proposta formativa.

---

## Síntese do capítulo



- » A Educação a Distância vem crescendo em um ritmo acelerado no mundo, seguindo a tendência global que está associada às características da aprendizagem ao longo da vida.
- » A nova cultura educacional, orientada para o aproveitamento pleno das condições oferecidas pela sociedade da informação exige, também um modelo institucional coerente e novo estilo de pedagogia.
- » A incorporação de tecnologias de alta interatividade na implantação e implementação de modelos institucionais a distância, bem como a sua sustentabilidade, dependem também de políticas e sistemas integrados que favoreçam a expansão e a qualidade da oferta de Cursos.
- » A EaD exige planejamento e ações como: previsão de demandas e ofertas, cálculo de gastos, avaliação dos impactos, definição de modelos, desenhos pedagógicos coerentes, produção e/ou organização de conteúdos ou seja, um eficiente plano de gestão estratégica.
- » Todo curso ou programa de Educação a Distância deve ser projetado considerando que ele configura um sistema. Esse sistema deve possuir todos os componentes que dão suporte à EaD: o ensino e a aprendizagem, o sistema de comunicação, o desenho pedagógico (design), os sistemas de tutoria e acompanhamento ao aluno e as diferentes formas de gerenciamento.
- » A forma de gestão compartilhada na perspectiva multidisciplinar possui como desafio projetar modelos educacionais mais coerentes e integrados.
- » Ministério da Educação (MEC) é o órgão regulador brasileiro que considera a educação a distância uma modalidade importante no processo de expansão das políticas educacionais do País. A EaD obteve respaldo legal com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996.
- » Como parâmetro balizador de qualidade e orientação, porém sem força de Lei, os parâmetros de qualidade da EaD são relevantes ao processo de qualificação da EaD no Brasil.

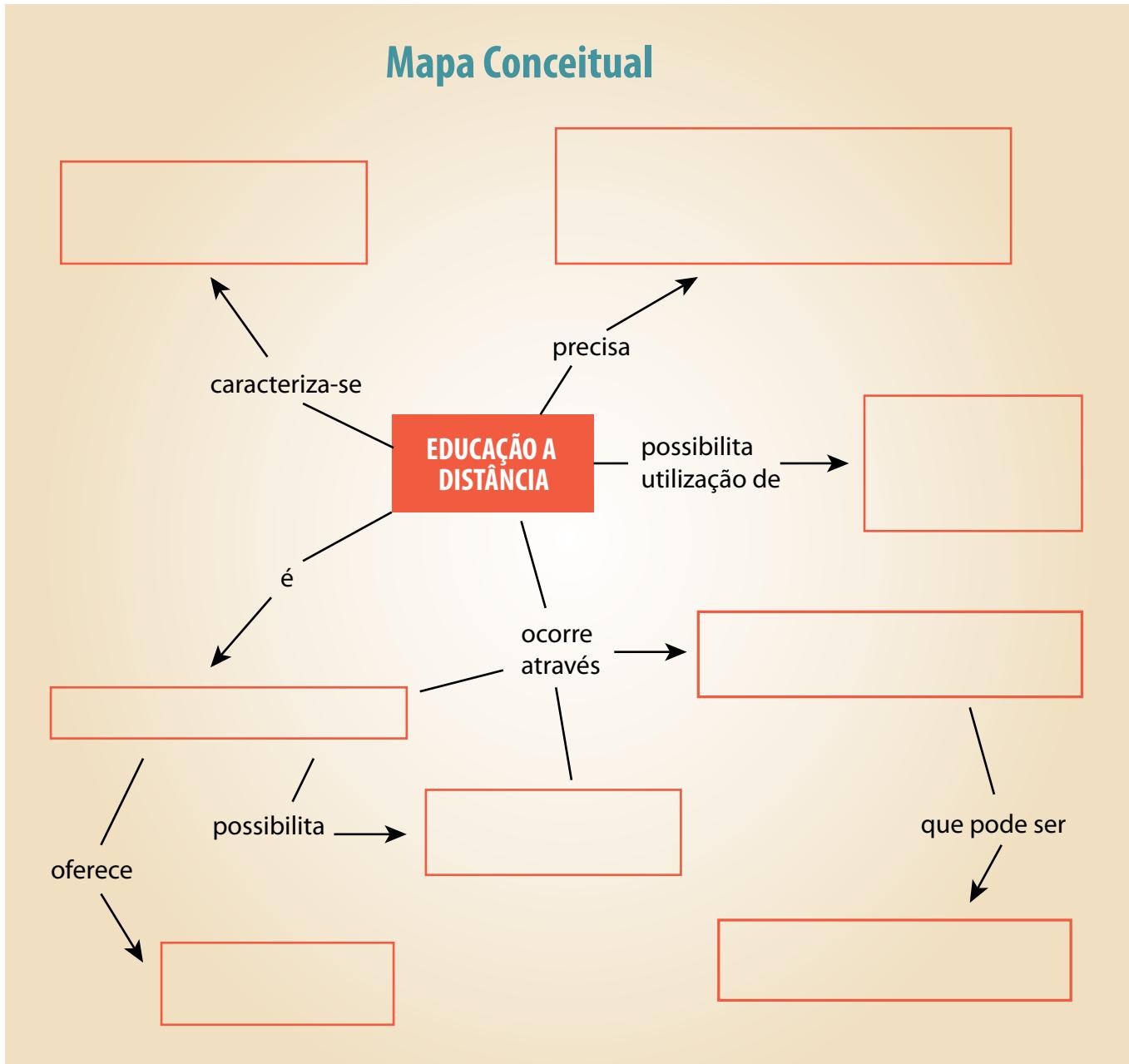
- » A EaD pressupõe um sistema integrado de recursos e procedimentos para oferta de cursos de formação, de qualificação, atualização e aperfeiçoamento na modalidade a distância.
  - » Material didático é um elemento importante no processo de ensino aprendizagem e deve ser disponibilizado aos estudantes.
  - » Elementos de um sistema integrado que interagem: recursos tecnológicos, administrativos e humanos compreendendo, em qualquer estrutura da EaD, uma premissa de gestão sistêmica.
  - » As ações na EaD devem partir de Projeto Estratégico Institucional, do interesse e objetivos da Instituição.
  - » A configuração organizacional pode agrupar ou subdividir essas unidades, o que implica diferentes procedimentos e distribuição das funções e responsabilidades de uma maneira mais ou menos flexível, conforme a opção por um modelo de gestão tradicional ou colaborativa e integrada.
  - » Criar uma cultura de EaD, no interior da própria instituição, significa priorizar um estudo completo e detalhado do cenário que se apresenta para o presente e para o futuro.

Você pode anotar a síntese do seu processo de estudo nas linhas a seguir:

## Atividades de aprendizagem



1. Como atividade de aprendizagem, sugerimos que você complete o Mapa conceitual iniciado e discuta a sua construção com os colegas de turma.





## Aprenda mais...

---

Para aprofundar seus conhecimentos sobre os conteúdos tratados neste capítulo, você pode consultar:

- » MOORE, Michael; KEARLEY. G. **Educação a Distância**: Sistemas de Aprendizagem on-line. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- » **Referenciais de Qualidade em EAD** (versão 2007). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>
- » **O Decreto 5622/2005**, que regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm)>.
- » **A resolução 232/2013/SC**, disponível em <[www.cee.gov.br](http://www.cee.gov.br)>, fixa as diretrizes para o funcionamento da Educação a Distância no Sistema Estadual de Ensino de Santa Catarina. Nesta resolução encontram-se conceitos, características, procedimentos de credenciamento para a oferta de cursos e programas a distância, procedimentos de autorização e reconhecimento de cursos, entre outros elementos importantes do funcionamento da modalidade. Vale a pena acessar e conhecer!

# 3

## Gestão Educacional na EaD: processos e práticas

Carmen Maria Cipriani Pandini

Fabíola Sucupira Ferreira Sell

Este capítulo abordará às dimensões da gestão educacional que envolvem os subsistemas da educação a distância e que estão relacionados especificamente aos elementos didáticos da EaD: desenho e produção de material didático, gestão do ensino e da aprendizagem, formação pedagógica, sistema tutorial e seus respectivos processos e fluxos de desenvolvimento.

### Objetivo geral de aprendizagem

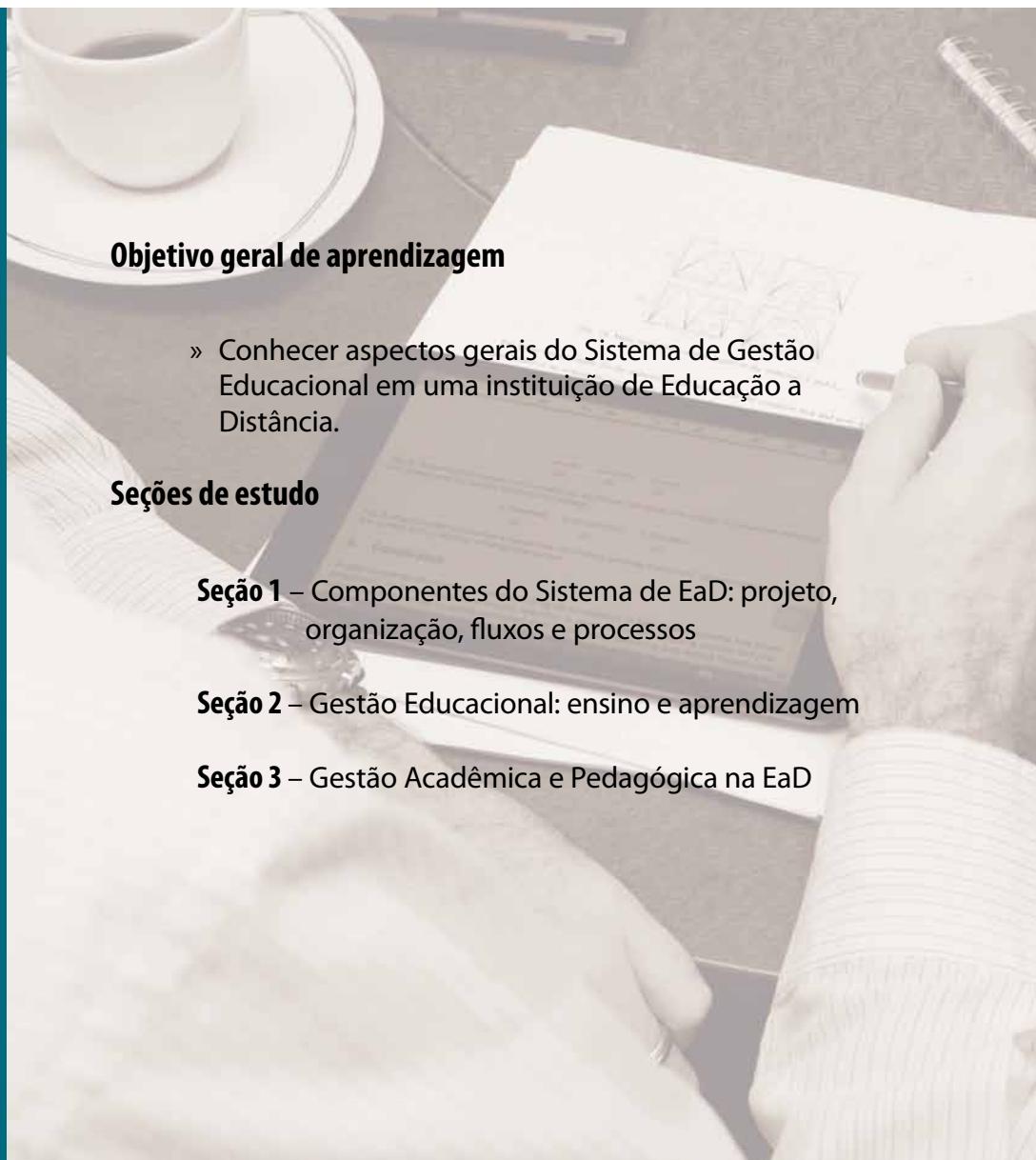
- » Conhecer aspectos gerais do Sistema de Gestão Educacional em uma instituição de Educação a Distância.

### Seções de estudo

**Seção 1** – Componentes do Sistema de EaD: projeto, organização, fluxos e processos

**Seção 2** – Gestão Educacional: ensino e aprendizagem

**Seção 3** – Gestão Acadêmica e Pedagógica na EaD



Neste capítulo, você estudará a estruturação dos componentes de um sistema de Educação a distância, do ponto de vista da sua organização, dos fluxos operacionais e processos que são gerados no interior do seu respectivo desenvolvimento. Terá a oportunidade de analisar aspectos da estrutura e da gestão educacional relacionada às atividades de ensino de aprendizagem, além de perceber como se movimentam os seus componentes inseridos em um processo que é dinâmico, porque considera a cultura organizacional, as políticas pedagógicas intra e extra institucionais.

Nesse sentido, será necessários conhecer também os sujeitos que fazem parte dos processos de gestão, e como se caracterizam os envolvidos, do ponto de vista do perfil e da atuação. Você também observará que um sistema não é composto apenas de pessoas; tampouco a tecnologia por si só dará conta das especificidades do ensino e da aprendizagem, ainda que a modalidade seja a distância, mas que é preciso uma integração para que tudo funcione de modo a atender os princípios do Sistema educacional – a formação de competências desejadas para o sujeito da sociedade do século XXI. Para isso, a gestão administrativa, financeira, pedagógica e acadêmica deve caminhar de “mãos dadas” avaliando cada percurso trilhado, a fim de chegar com segurança ao objetivo almejado.

Siga com a leitura e boas reflexões!

## Seção 1

### **Componentes do Sistema de EaD: projeto, organização, fluxos e processos**

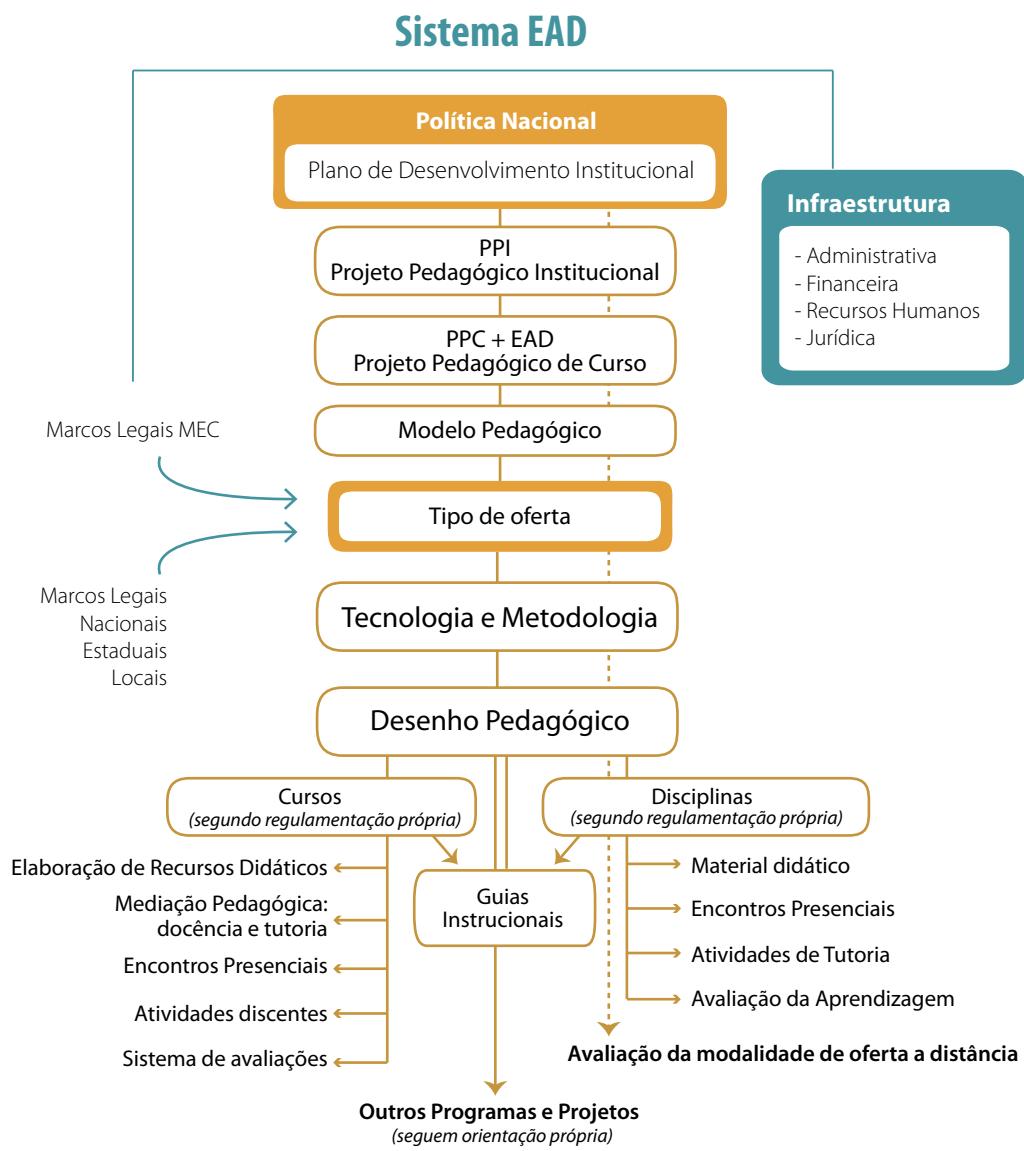
#### **Objetivo de aprendizagem**

- » Reconhecer os componentes do Sistema EaD no contexto do projeto institucional de Educação a Distância.

Relembrando o que você estudou no capítulo anterior, um sistema de EaD que atenda aos objetivos institucionais deve ser implementado de maneira gradativa, prevendo cada processo e cada fluxo, mediante um planejamento eficaz, de modo a definir as necessidades oriundas das metas delineadas pela Política Educacional da Instituição.

A lógica dessa estruturação de EaD deverá se orientar por marcos legais da oferta, vigentes no País, pelas diretrizes institucionais, bem como pelos pressupostos do modelo pedagógico e das tendências definidas como prioridades no interior da Instituição de Ensino, observado o seu planejamento a curto, médio e longo prazo.

De acordo com o que foi apresentado no capítulo anterior (Sistema de Educação a Distância), você teve uma visão geral de como organizar esse Sistema em uma Instituição de Ensino Superior (IES), na prática. Portanto, a seguir, observe um exemplo de estrutura organizacional, com foco nos subsistemas e itens correspondentes:



Assim, o Sistema de Educação a Distância, abordado no Capítulo 2, trata do nível macro, com uma base maior, que pode ser entendido como um Sistema Institucional/Organizacional ou Educacional.

Perceba como esse sistema não pode estar desvinculado da finalidade da IES, suas políticas de formação, pesquisa, extensão e desenvolvimento, ilustradas na figura anterior. O Plano de Desenvolvimento Institucional já deve prever a forma de concretização do sistema educacional, com quais modelos, procedimentos e abrangência ele se sustentará. Os Projetos Pedagógicos de cada Curso ou programa devem prever os elementos relativos à modalidade, prever recursos, equipe, tecnologias, mídias e formas de implementação que são definidas pela opção metodológica.

## Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

*O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o elemento essencial à implantação da educação, qualquer que seja a modalidade, pois é ele que define os princípios filosóficos e políticos da instituição no que se refere às suas ações de educação.*

Na elaboração de um Projeto Pedagógico (PP) que faz parte do PPI e do PDI, é necessário constar os aspectos que vão compor a estrutura operacional do sistema de EAD:

- -> identificação das necessidades específicas da modalidade e das ofertas
- -> definição das metas a serem alcançadas
- -> seleção de tecnologia e metodológica
- -> forma de organização dos conteúdos
- -> elaboração dos materiais didáticos
- -> definição dos sistemas de comunicação
- -> definição da infraestrutura de suporte
- -> sistema de tutoria e atendimento ao aluno
- -> organização didático-pedagógica
- -> gestão pedagógica, tecnológica e administrativa
- -> avaliação da aprendizagem
- -> acessibilidade
- -> perfil do corpo docente
- -> custos

Esquema 3.2 - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

A opção pela metodologia da EaD deve considerar todos os aspectos estruturais e infraestruturais e primar por um conjunto integrado de estratégias pedagógicas, tecnológicas e administrativas. Por isso, o **Projeto Pedagógico** deve envolver agentes e componentes que interajam na perspectiva sistêmica, e que sejam capazes de promover uma significativa e efetiva experiência de gestão, ensino e aprendizagem. Analise a figura a seguir e siga um exemplo de fluxo de desenvolvimento de um sistema EaD.



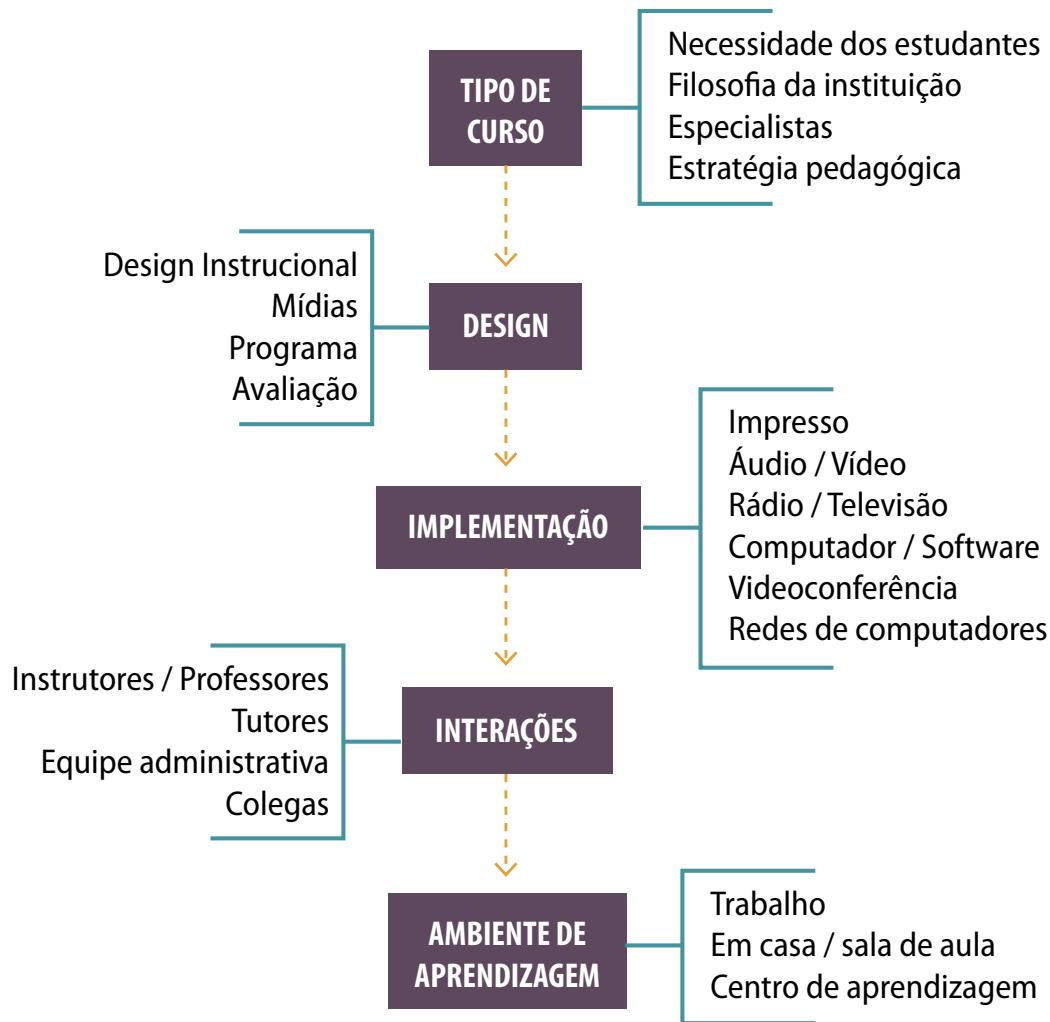
Esquema 3.3 - Sistema de Educação a Distância

Perceba que, se um Sistema de Educação a Distância se compõe por setores ou unidades operacionais que serão responsáveis pelo desenvolvimento dos programas, cursos e outras atividades, eles não funcionarão se não estiverem respaldados por equipes docentes, técnicos especializados, gestores e apoio administrativo e acadêmico, para desempenharem suas ações apoiadas em atribuições definidas nos regulamentos ou projetos estratégicos.

Na produção do Curso ou Programa, cada componente do sistema possui uma função específica. Os outros subcomponentes, por sua vez, possuem requisitos constitutivos para a efetividade dos processos micro,

impulsionando os fluxos de desenvolvimento das atividades nos respectivos setores. Veja na figura a seguir um exemplo de subsistema ligado ao desenvolvimento de programa ou curso:

## Fluxo de desenvolvimento de um sistema de educação a distância



Esquema 3.4 - Modelo Subsistêmico de desenvolvimento de Programa

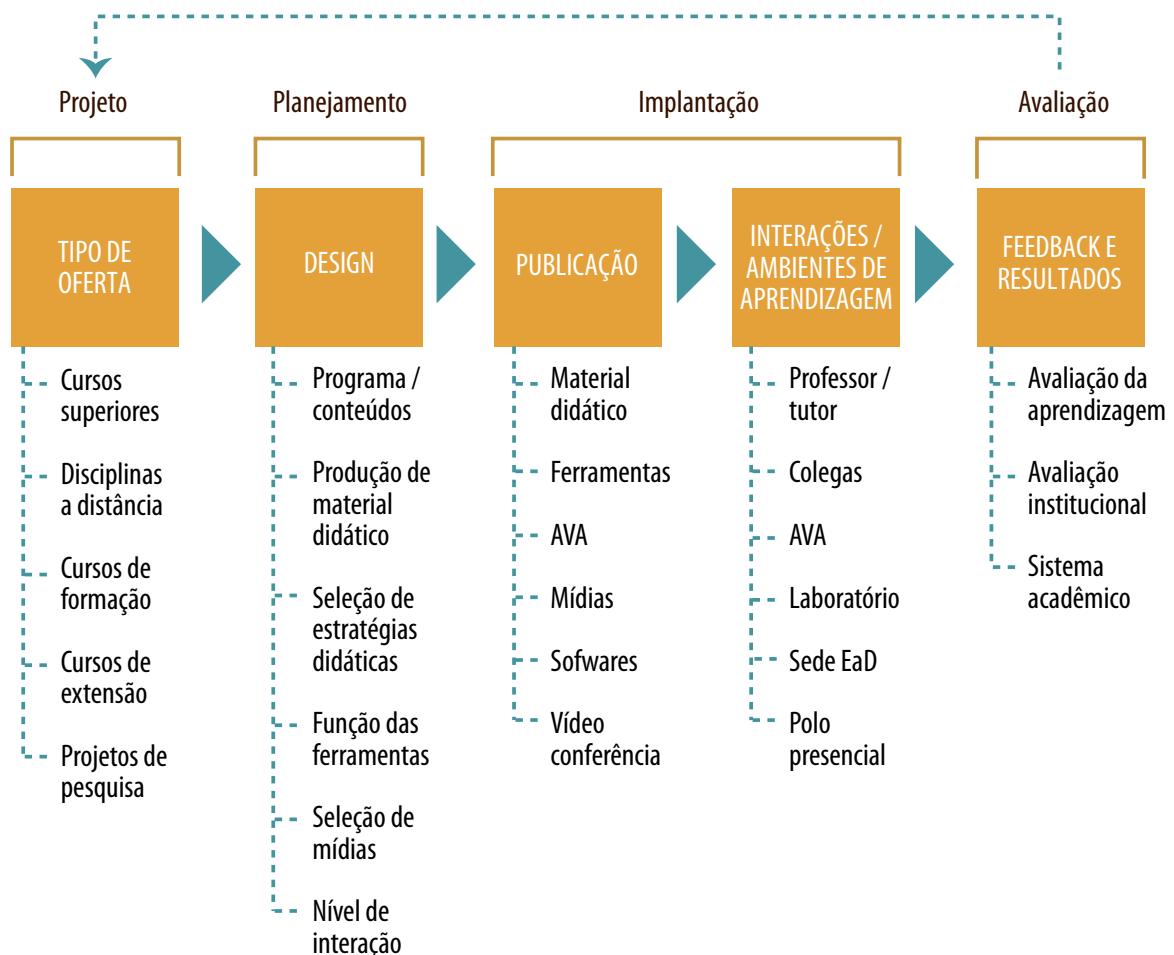
A figura anterior ilustra um modelo de **subsistema para Educação a Distância** baseado na proposta de Moore e Kearsley (1996). Esse modelo é tratado do ponto de vista da operacionalização, ou seja, da execução de um determinado Curso/programa e por meio de algumas etapas consideradas essenciais para efetivação do processo.

Continuando a análise da figura, você pode reconhecer um **SUBSISTEMA**, no qual cada componente descrito possui uma articulação com o outro subsequente, o que origina uma cadeia de desenvolvimento eficaz na consecução da finalidade projetada.

Na sequência, você poderá observar a implantação de um projeto a distância (que poderia ser uma disciplina ou uma unidade de aprendizagem). Ali estão envolvidos os componentes do desenho pedagógico em cada etapa:

- » Design (Produção da Disciplina);
- » Implementação (Planejamento e Construção do AVA);
- » Interação (Docência);
- » Feedback e resultados (Avaliação Institucional- Avaliação da Aprendizagem).

### Implantação de um projeto a distância: componentes do desenho pedagógico



Esquema 3.5 - Subsistema de EaD  
Fonte: adaptado de Moore (2013)

Como você pôde perceber que todo o curso ou programa de Educação a Distância é elaborado a partir de uma estrutura, a saber:

- » Sistema Universitário - **Exemplo:** UDESC
- » Sistema de Educação a Distância/Educacional - **Exemplo:** Centro de Educação a Distância
- » Subsistema de Educação a Distância /Curso ou Programa - **Exemplo:** Curso de Pedagogia a Distância
- » Setores/unidades administrativas - **Exemplo:** Laboratório de produção de material didático, Sistema de Tutoria.



**Na prática, o que isso significa?** Que tanto um sistema como um subsistema inclui vários componentes, que precisam atuar de modo harmonioso para desenvolver as dimensões centrais da educação: a aprendizagem, o ensino, a comunicação, o design instrucional, o gerenciamento e até mesmo a política e filosofia da educação na instituição.

Cada um desses elementos funciona de maneira inter-relacionada, de modo que um fenômeno problemático poderá afetar todo o sistema inviabilizando os processos. Assim, tudo deve estar orientado para uma visão multidisciplinar e integrada, visando à eficácia de todos os processos e sub-processos.

Por isso mesmo, alguns aspectos devem ser considerados na gestão de Educação a Distância:

- » Decidir que tipo de oferta/Curso (considerar sempre a demanda);
- » Gerenciar o processo de criação e implementação de cursos, que envolve o processo de design (desenho pedagógico, mídia e definição de estratégias, tecnologias, mídias e avaliação);
- » Recrutar, capacitar e supervisionar a equipe de pessoal acadêmico, administrativo;
- » Constituir as equipes docentes, tutores e de acompanhamento pedagógico;

- » Definir as atribuições e fluxo de trabalho dos agentes envolvidos nas respectivas ofertas;
- » Matricular os alunos e fornecer-lhes as orientações necessárias ao desenvolvimento do percurso formativo;
- » Definir e acompanhar o processo de avaliação dos alunos;
- » Cuidar da infraestrutura necessária às ofertas, acompanhando a tecnologia, manutenção, suas potencialidades e necessidades de inovação;
- » Zelar pela qualidade com avaliação institucional contínua, para manter a eficiência dos programas.

Nesse sentido, um projeto de Educação a Distância deve considerar como essenciais algumas etapas, tidas como básicas e diretamente relacionadas ao processo como um todo, especificamente as dimensões relacionadas à infraestrutura, administração, ensino e aprendizagem. São elas:

## Etapas para projetos de Educação a Distância

1	<b>Definição dos marcos legais e institucionais</b>	Referência para a estruturação e organização dos sistemas e dos elementos necessários à implementação de um projeto a distância.
2	<b>Previsão de demanda e orçamento</b>	Define o quadro de colaboradores e respectivas formações.
3	<b>Definição do desenho pedagógico</b>	Refere-se ao Desenho Instrucional a ser adotado no cursos ou programa, com base nos objetivos delimitados no projeto.
4	<b>Produção de conteúdos</b>	Realizados por uma equipe multidisciplinar e que consolidam a escolha dos recursos e desenvolvimento dos materiais didáticos.
5	<b>Seleção de tecnologia</b>	Referente à seleção da plataforma de ensino e aprendizagem, funcionalidades e interface, com todos os seus processos.
6	<b>Definição de Metodologia</b>	Consiste no serviço educacional de atendimento ao aluno e na seleção de estratégias didáticas.
7	<b>Administração e recursos humanos</b>	Atua na administração de recursos físicos e humanos.
8	<b>Logística</b>	Atua no gerenciamento da produção gráfica e distribuição dos materiais didáticos, logística de polos presenciais, avaliação da aprendizagem, etc.
9	<b>Sistema acadêmico</b>	Atua no gerenciamento da vida acadêmica dos alunos: matrícula, sistema de desempenho e certificação.
10	<b>Avaliação</b>	Uma etapa importante, que se preocupa com a avaliação da aprendizagem e com a avaliação institucional, tomando como base a metodologia do Sistema.

Perceba, nos tópicos elencados, os inúmeros aspectos que são itens organizadores do sistema. Eles precisam estar integrados e alinhados, de modo a promover uma sinergia na execução. Cada um dos requisitos funcionará eficazmente, se estiverem organizados sob parâmetros sustentáveis de estrutura e gestão. De nada adianta um sistema tecnicamente parametrizado, se o gerenciamento for falho e vice-versa. A seguir, você terá condições de analisar o funcionamento de processos e fluxo operacional, para reconhecer um sistema eficiente ou frágil na sua estrutura e sustentação.

## Seção 2

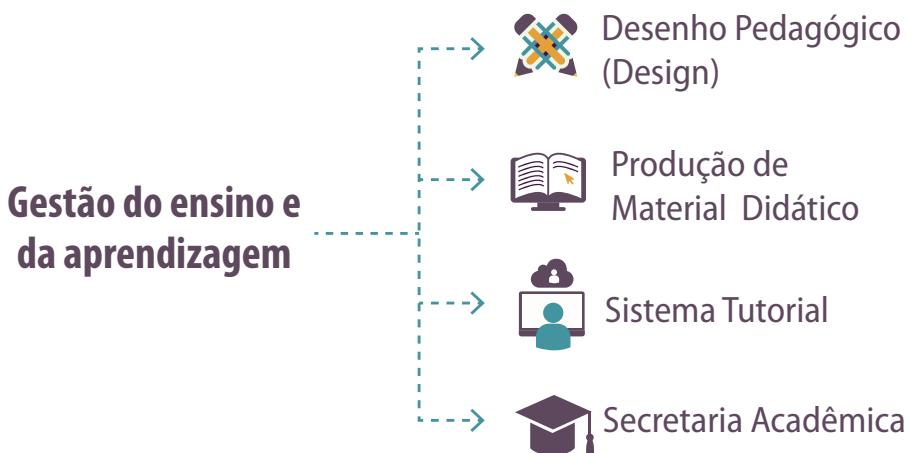
### **Gestão Educacional: ensino e aprendizagem**

#### **Objetivo de aprendizagem**

- » Analisar os componentes da gestão do ensino e conhecer os seus fluxos e agentes, bem como reconhecer o funcionamento do sistema tutorial.

Você já pôde perceber que os subsistemas devem favorecer o andamento das atividades de Educação a Distância. Desse modo, a dimensão da gestão do ensino e da aprendizagem deve ser estruturada de modo a dar condições ao desenvolvimento dos projetos de curso, aos programas ou as unidades de aprendizagem. É importante salientar que somente o conteúdo não faz o curso (Moore e Kearlsley, 2013); para dar conta das finalidades do ensino e da aprendizagem, é necessária também uma estrutura cuidadosamente organizada e que se sustente nas políticas pedagógicas, nos pressupostos acadêmicos que norteiam as ofertas e nas condições aportadas pelas tecnologias para efetivação dos projetos, aliada a uma equipe especializada. Veja a seguir uma estrutura mínima necessária ao desenvolvimento de atividades em EaD.

## Estrutura mínima necessária ao desenvolvimento de atividades em Ead



Esquema 3.6 - Estrutura para o desenvolvimento de atividades em EaD

Para compreender melhor essa estrutura, você será apresentado a alguns aspectos referentes a cada um desses processos e, a partir daí, poderá entender como essas dimensões tão importantes podem se concretizar na prática em uma instituição de EaD.

### Desenho Pedagógico, Produção e Gestão de Material Didático

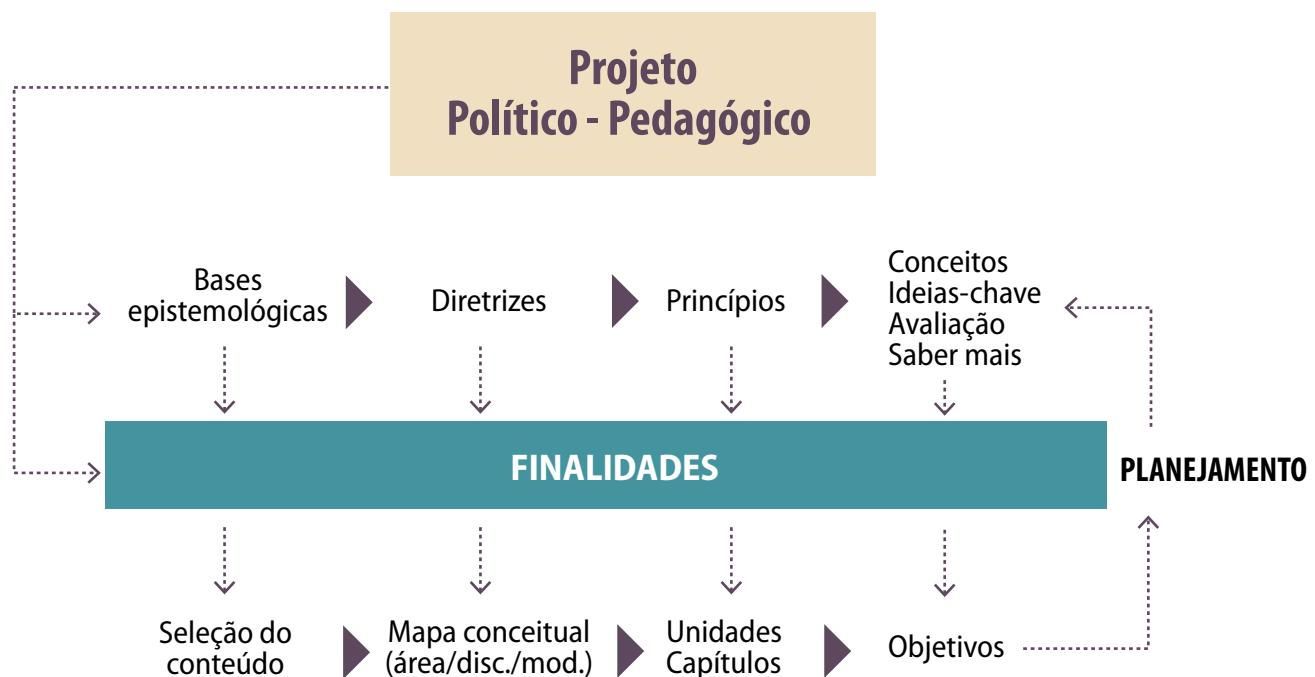
Você deve recordar que o desenho pedagógico considera uma série de variáveis dispostas no Plano Pedagógico Institucional e no Projeto Pedagógico de Curso, e é a partir dele que os recursos didáticos devem ser construídos.

Vale destacar que os materiais didáticos constituem um pilar importante na execução do modelo pedagógico na Educação a Distância e estão diretamente ligados à promoção de um ensino que atenda às necessidades do estudante no processo formativo em todas as suas etapas. Para atender às respectivas finalidades, “(...) um material didático deve ser capaz de provocar ou garantir a necessária interatividade do processo ensino-aprendizagem” (Andrade, 2003, p.137). Nesse processo, o desenho pedagógico possui **uma função importante – a da intencionalidade e funcionalidade que são materializadas na execução de diferentes componentes**.

Portanto, os materiais didáticos para a EaD são construídos a partir das referências estudadas até aqui: tipos de cursos, propósitos, clientela e objetivos de formação. Além disso, eles envolvem diferentes mídias, avaliações de aprendizagem, objetos de aprendizagem, entre outros recursos, e devem observar algumas dimensões importantes como:

- » Projeto Pedagógico e perfil atendido (finalidades)
- » Modelo Pedagógico e de Ensino (funcionalidade)
- » Projeto Instrucional e Gráfico (instrução e formação)
- » Equipes/Agentes envolvidas (multidisciplinaridade)
- » Linguagem e inovação (Motivação e continuidade)

Ainda com relação à produção de material didático, é preciso considerar que as demandas nascem de um planejamento que deve observar o **Projeto Pedagógico Institucional** e o **Projeto Pedagógico de Curso**, nos quais, está desenhada toda a caracterização do que se deseja: “o que, para quê e como”. Observe o esquema a seguir:



Esquema 3.7 – Fluxo do Projeto Político Pedagógico  
Fonte: Possari (2009, p. 33)

Os projetos instrucionais e gráficos nascem da necessidade de padronização e aprimoramento dos recursos didáticos, tendo como base os conteúdos ou assuntos, suas interfaces culturais, científicas e técnicas desenhadas no planejamento.

Esses projetos são desenvolvidos por designers educacionais (instrucionais e gráficos), que planejam e sistematizam a composição mais adequada para os requisitos da demanda, levando em conta as teorias e modelos de aprendizagem, além dos recursos de estética e de linguagem e a forma de apresentação.

Nesse contexto, os designers educacionais estabelecem elementos que compõem estruturas de conteúdo e forma, conferindo qualidade e valor estético aos materiais didáticos a serem desenvolvidos, bem como estratégias de ensino e aprendizagem implicados numa relação educativa.

A pesquisadora Andrea Filatro (2004) apresenta um esboço interessante da interconexão entre as áreas do conhecimento, envolvidas em um projeto educacional, (desenho pedagógico, design didático e instrucional), que fazem parte da produção do material didático, conforme você verá a seguir:



Esquema 3.8 – Áreas do conhecimento em interconexão  
Fonte: Filatro (2004)

Capitaneando a abrangência sugerida por Filatro (2008), ao estabelecer quatro grandes linhas de ação (educação, comunicação, tecnologia e gestão), cabe salientar que é também necessário estabelecer as práticas de integração, no decorrer das ações e os sujeitos aos quais se destina a produção. As ações devem assentar-se em habilidades e competências de gestão, tecnológicas, pedagógicas e linguísticas, que em conjunto geram o desenvolvimento de projetos, produtos, recursos, ferramentas, material impresso, digital e multimídia como potenciais recursos de aprendizagem.

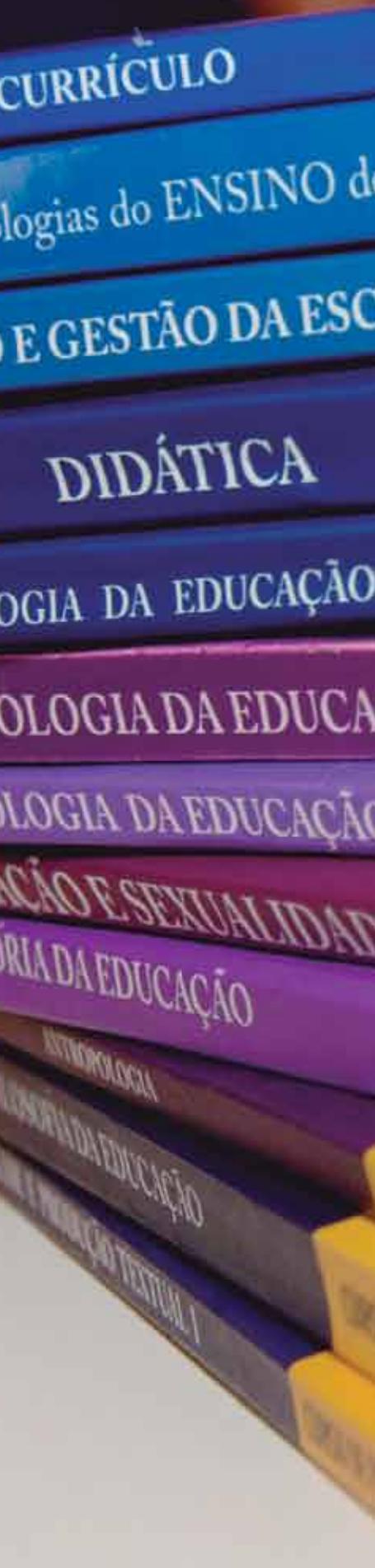
Em virtude da modalidade em que a tecnologia possui um papel central no gerenciamento do ensino e da aprendizagem, os materiais do curso precisam ser elaborados por especialistas, que tenham proficiência e familiaridade com a tecnologia. Ainda que existam os especialistas em conteúdo e que possuam habilidades com a didática e as estratégias de ensino e aprendizagem, poucos terão habilidades em todas as áreas implicadas na produção de material; assim, “é melhor que essas habilidades sejam conduzidas por especialistas diferentes”. (Moore e Kaersley, 2013, p. 21). Os profissionais que criam soluções didáticas para os materiais devem orientar os especialistas em conteúdo para ajudá-los a tomar decisões sobre assuntos como:

- a) os objetivos de aprendizado do curso e cada uma das suas partes componentes, b) os exercícios e as atividades que os estudantes devem fazer para alcançar seus objetivos; c) layout dos textos e dos gráficos; d) o conteúdo de segmentos gravados em áudio e vídeo; e e) as questões para as seções interativas e para as **atividades síncronas como web e vídeoconferências**. (Moore e Kaersley, 2013, p. 21, **grifos nossos**).

O perfil dos profissionais integrantes dessa equipe, que é multidisciplinar, pode ser caracterizado conforme o infográfico ao lado, tomando como referência a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).



É importante ressaltar que, no processo de produção de material didático, a metodologia dos programas, cursos e projetos possuem extrema importância, pois, a partir dela e com seus elementos, de forma contextualizada e aliada a um conjunto de estratégias, a equipe assumirá a responsabilidade de projetar e desenvolver alternativas para pesquisa, desenho e produção de um material didático de qualidade. Por esse motivo, a equipe multidisciplinar possui uma relevância pedagógica e técnica no projeto de oferta da Educação a Distância, uma vez que é responsável pela análise e tratamento do conteúdo em relação aos objetivos do curso, pela seleção de estratégias educacionais, opções metodológicas e organização dos materiais didáticos propriamente ditos.



## EQUIPE MULTIDISCIPLINAR



### PROFESSOR CONTEUDISTA

Profissional que elabora a proposta de organização para a unidade de aprendizagem e o conteúdo, que pode ser um livro texto para o suporte impresso ou digital, um recurso multimídia ou atividades de avaliação.



### DESIGNER INSTRUCIONAL

Desenhista Instrucional, Projetista instrucional

Profissional que implementa, avalia, coordena e planeja o desenvolvimento de projetos pedagógicos/ instrucionais, nas modalidades de ensino presencial e/ou a distância, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Atua em cursos acadêmicos e/ou corporativos, em todos os níveis de ensino, para suprir as necessidades dos alunos, acompanhando e avaliando os processos educacionais. Viabiliza o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo entre a comunidade escolar e associações a ela vinculadas.



### DESIGNER GRÁFICO

Web Designer, Desenhista de Identidade Visual

Profissional que concebe, desenvolve e executa projetos de design. Para tanto, realiza pesquisas, elabora propostas e divulga suas obras, produtos e serviços. Todas as especializações têm em comum o processo de criação e a utilização de conjuntos de técnicas específicas às respectivas áreas de atuação; responde sempre a uma encomenda e está voltado para a concepção de peças produzidas em série; trabalha normalmente em equipes multidisciplinares.



### PROFISSIONAL DA MULTIMÍDIA

Profissional da Tecnologia e Comunicação

Profissional que implementa projetos de produção audiovisuais (cinema, vídeo, televisão, rádio e produção musical) e multimídia para instituições públicas e privadas. Para tanto, cria propostas, realiza a pré-produção e finalização dos projetos que envolvem tecnologia, comunicação, diversas mídias e os meios de publicação.



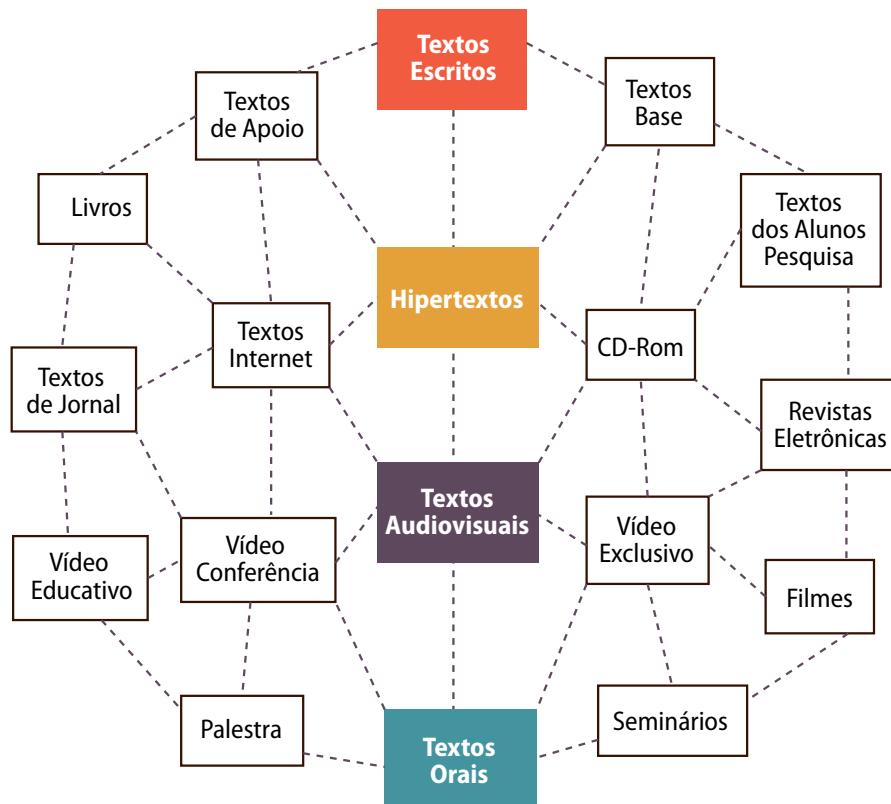
### REVISOR DE TEXTO

Profissional que interpreta e organiza informações e notícias a serem difundidas e publicadas nos mais diversos meios institucionais ou organizacionais de comunicação. Faz seleção, revisão e preparo definitivo dos conteúdos a serem divulgados em fascículos, cadernos pedagógicos, livros, jornais, revistas, televisão, rádio, internet, assessorias de imprensa e quaisquer outros meios de comunicação com o público.

Os recursos e materiais didáticos devem possuir um formato próprio para a modalidade a distância, e são desenvolvidos a partir da parceria entre os agentes citados, como o professor conteudista e os demais profissionais da Equipe Multidisciplinar. Podem ser considerados recursos e materiais didáticos:

- » Cadernos pedagógicos/livros (textos base/textos apoio);
- » Manuais instrucionais;
- » Planos de orientação didática/guias didáticos;
- » Webaulas ou videoaulas gravadas;
- » Webconferências;
- » Videoconferências;
- » Objetos de aprendizagem (AO);
- » Recursos educacionais abertos (REA).

Tais recursos podem se apresentar em diferentes formatos: impressos, digitais: hipertextos, textos escritos, textos audiovisuais, conforme sugere Possari (2009, p. 21).



Esquema 3.9 - Tipos de textos  
Fonte: Possari (2009, p. 21)

Vale destacar que é necessário criar, no interior das instituições, um espaço que proporcione condições, para que o material didático possa gerar interação e diálogo entre os diferentes sujeitos envolvidos nos projetos de formação. Para atender a essa finalidade, o material didático deve apresentar, de forma sistemática e organizada, o conteúdo preconizado pelas diretrizes pedagógicas, segundo documentação do MEC ou da proposta que o sustenta, tendo em conta cada área do conhecimento e atualização permanente. Veja alguns elementos de organização de material didático:

## Elementos de organização de material didático



### Apresentação:

Título, contextualização do Livro/caderno, módulo, aula ou disciplina no curso, objetivos, introdução e orientação de percurso.

### Desenvolvimento:

Apresentação do conteúdo, mediante divisão em partes (capítulos, unidades, sínteses, atividades de aprendizagem, aprofundamento de conteúdo).

### Conclusão:

Resumo do conteúdo, atividades de avaliação, sugestões para aprofundamento, bibliografia.

Esquema 3.10 - Cadernos Pedagógicos/CEAD

Portanto, o material precisa ser organizado, de modo a estabelecer uma relação dialógica – com o sujeito, sua cultura e expectativas, o que promoverá a autonomia do estudante, desenvolvendo sua capacidade para aprender e promover o próprio desenvolvimento cognitivo e sociocultural.

## O sistema tutorial

Como você tem notado a Educação a Distância contribuiu significativamente para a solução de diferentes problemas educacionais, a partir de uma gama variada de modelos de gestão de ensino. Nesse sentido, cada modelo

desenvolvido pode apresentar diferenças determinadas por diversos fatores, como o tipo e o objetivo do curso, o público alvo e ainda a legislação vigente.

Conforme Silva (2013), das muitas iniciativas de modelos de gestão de ensino na EaD desenvolvidas no Brasil, várias tiveram êxito, e outras nem tanto. Assim, é importante observar as experiências de sucesso e os estudos realizados nessa área para entender que não há modelos prontos de gestão EaD. Por outro lado, como observa o autor, existem questionamentos que podem ajudar as instituições a pensar sua forma de atuação. Dessa forma, algumas perguntas podem orientar as instituições na organização do ensino e da aprendizagem em EaD (SILVA, 2013, p. 32):

- » A que os cursos se destinam? Que público alvo será atendido?
- » Que fundamentos didático-pedagógicos serão adotados?
- » Quem serão os docentes?
- » Que modelo de gestão educacional adotar?
- » Como os cursos serão estruturados?
- » Qual material didático será utilizado e como será produzido?
- » Quais os investimentos e os custos previstos?
- » Qual é a estrutura necessária para o apoio ao aluno?
- » Haverá polos? Como deverão ser estruturados?
- » São necessários encontros presenciais? Com que frequência devem ocorrer?
- » Como serão as avaliações da aprendizagem, dos cursos e da instituição?

Observe que as perguntas acima devem nortear o modelo de gestão a ser adotado pela instituição. No entanto, é preciso ter muito claro quais são os marcos legais para cada tipo de curso a ser oferecido. A legislação brasileira é mais rígida em termos de regulação para a oferta e a avaliação de cursos de ensino superior e educação básica, do que para cursos livres e de aperfeiçoamento profissional (Cf. SILVA, 2013, p. 33).

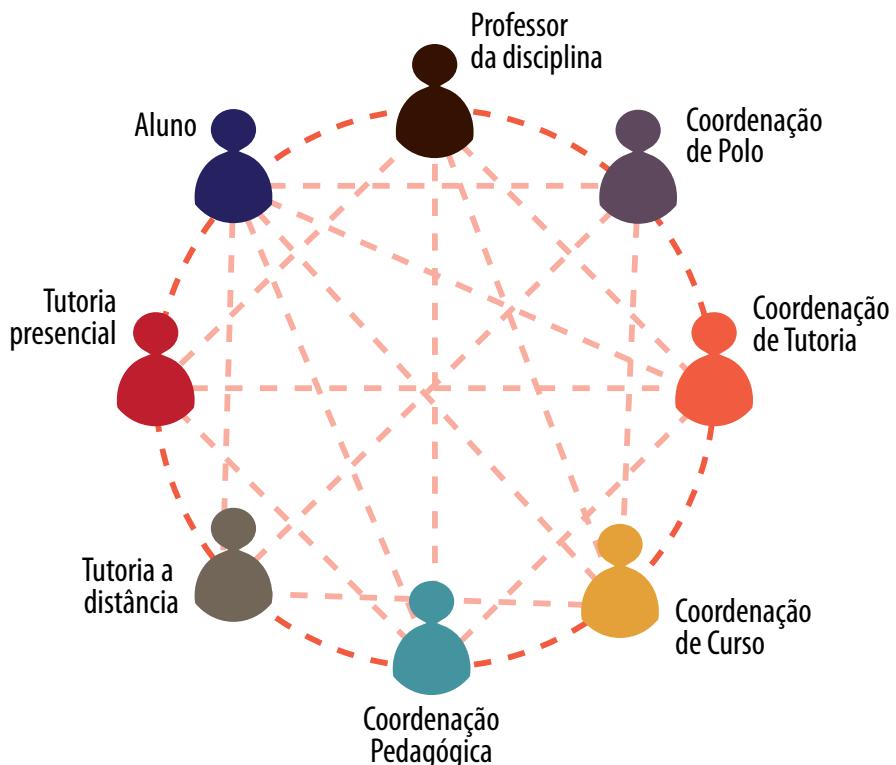
No contexto da EaD, é hora de conhecer os agentes envolvidos e a organização do Sistema Tutorial. Para organizar um sistema de tutoria, alguns aspectos importantes devem ser observados, e o primeiro deles é conhecer bem o público alvo a que o curso se destina. Silva (2013, p. 34)

aponta algumas perguntas que podem auxiliar a conhecer bem o público alvo:

- » Qual é a faixa etária a ser beneficiada?
- » Qual é a escolaridade média do público?
- » Quais são as necessidades pessoais e sociais mais comuns?
- » Qual é a inclinação socioeconômica da região?
- » Houve ou há oferta dos mesmos cursos ou de outros semelhantes na região?
- » Qual é o nível e qualidade do acesso à TIC, incluindo-se hardware, software e internet?
- » Quais são os tipos de acompanhamento e tutoria necessários?

Assim, o modelo de gestão de tutoria deve ser atual, flexível e eficaz de modo a envolver harmoniosamente os componentes envolvidos. São necessários também recursos e procedimentos que ofereçam condições de desenvolvimento dos trabalhos com qualidade e eficiência.

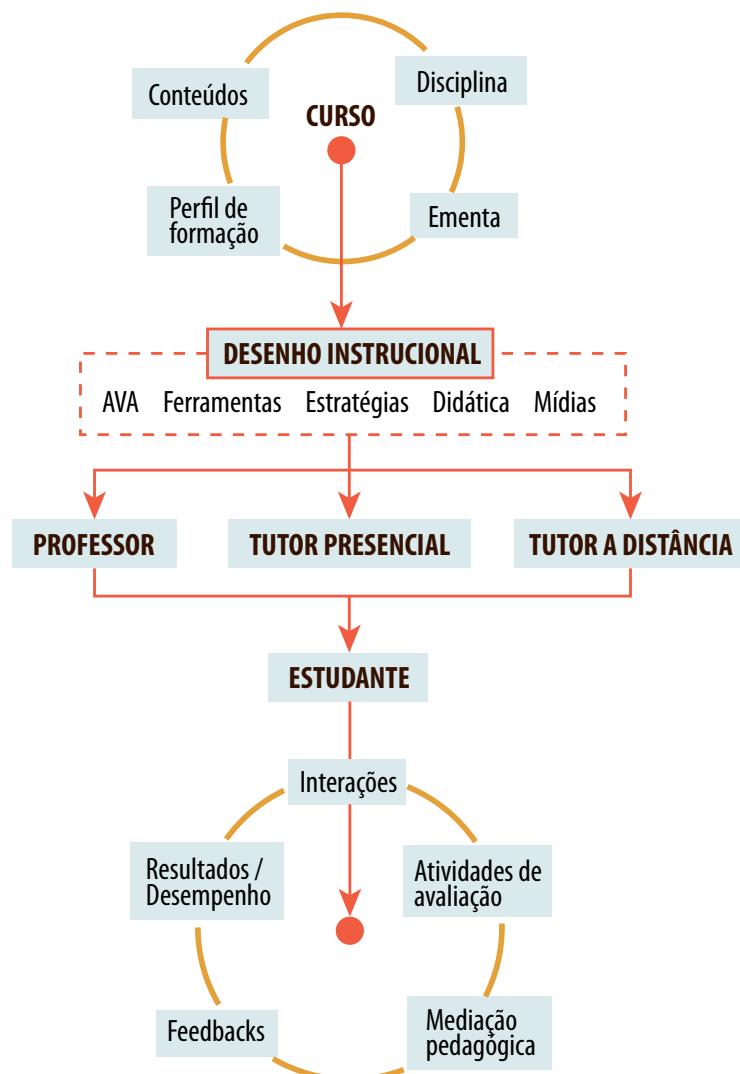
## Sistema Tutorial



Esquema 3.11 - Sistema Tutorial

Observe que há vários agentes, todos envolvidos em uma relação de grupo/ equipe na forma da gestão compartilhada. O ensino e a aprendizagem se efetivam em eventos diferentes e em diversos contextos, ao mesmo tempo em que um necessita do outro para se consolidar numa relação de aprendizagem contínua.

Já é de seu conhecimento que, na educação a distância, o estudante se encontra distante geograficamente; então, o sistema exige uma equipe integrada para implementar e acompanhar o processo formativo: equipe docente, apoio pedagógico, estrutura acadêmica e administrativa. É necessária também a seleção de estratégias didáticas e de avaliação muito bem planejadas e claras, pois a EaD trabalha na dimensão de um estudante autônomo, mas que tem no tutor um apoio à aprendizagem. Veja, agora, uma relação direta de ensino e aprendizagem na EaD.



Esquema 3.11 - Relação ensino-aprendizagem

Portanto, para o bom funcionamento de um curso oferecido na modalidade a distância, deverão ocorrer planejamento, desenvolvimento e execução de diferentes atividades com equipes multidisciplinares e a participação de:

- » **Profissionais especialistas em conteúdo** para a produção de recursos e materiais didáticos.
- » **Docentes especialistas** nas áreas disciplinares e de conhecimento.
- » **Técnicos especializados** no processo de produção de materiais didáticos impressos e on-line (designers instrucionais, gráficos e webdesigners).
- » **Equipe pedagógica de apoio ao aluno**, na questão da acessibilidade aos materiais, ao site e na resolução de dificuldades de trabalho online (coordenadores locais e tutores).
- » **Equipe de avaliação** para o gerenciamento pedagógico e logístico do sistema de avaliação da aprendizagem.
- » **Professores pesquisadores** que analisam os processos de ensino-aprendizagem on-line e propõem metodologias adequadas de avaliação, estudam os indicadores de rendimento, eficácia e eficiência dos cursos, e o impacto com referência aos objetivos formativos.
- » **Tutores, presenciais e a distância** que possuem a responsabilidade de mediar os processos pedagógicos, na relação aluno-professor-conteúdo.

Vale lembrar que a instituição realiza os cronogramas e elabora as orientações, mas o estudante deverá fazer sua organização pessoal, com base na sua rotina diária, tendo em mente que não está numa educação superior tradicional. Assim, deverá estar preparado para estudar sozinho, em interação síncrona (tempo real em chat, por exemplo, videoconferência na web) com os colegas da sala virtual (professores, outros alunos, convidados etc.), estabelecendo comunicação um-para-um ou um-para-muitos, ou ainda em interação assíncrona (fóruns, *wikis*, etc.).

Cabe destacar que um curso de formação baseado nas TIC's, em que os estudantes estão distribuídos geográfica e temporalmente, demanda, necessariamente, novos paradigmas de comunicação e ensino e novas formas de conceber o processo de formação.

Os desafios apresentados aos estudantes e à instituição assumem novos contornos, já que a comunicação é diferenciada, e a forma como nos colocamos diante do ato de ensinar e aprender deve ser diferente. Essa transformação permite a estudantes e professores autonomia para inovarem e adotar novos métodos, diferentes do ensino tradicional: uma aprendizagem que melhor se adeque ao ritmo de cada um, diante de sua capacidade de aprendizagem e transformação.

As instituições que desenvolvem EaD, geralmente, apresentam (entre outros) os seguintes objetivos bem explícitos:

- » democratizar o acesso à educação;
- » propiciar uma aprendizagem autônoma e ligada à experiência;
- » promover um ensino inovador e de qualidade;
- » incentivar a educação permanente.

Para que esses objetivos sejam alcançados, criam-se estruturas em que se torna necessária a atuação de pessoas qualificadas, predispostas a aprender e a redimensionar práticas de acordo com as necessidades que se apresentam. Quatro componentes fundamentais podem ser destacados como base nessa “instituição de saber”: o **estudante**, o **docente**, a **comunicação**, e a **estrutura organizacional**.

Segundo considerações de Palloff e Pratt (2002), uma estrutura somente terá êxito se congregar as seguintes características:

- » flexibilidade e dialogicidade;
- » disposição para aprender com os alunos;
- » disposição para construir a autonomia dos alunos;
- » disposição para a colaboração (trabalho colaborativo);
- » disposição para afastar-se do papel tradicional nas funções assumidas em EAD;
- » eficiência da estrutura de apoio.

Para Litwin, (2001), a EaD é entendida como uma modalidade de ensino, com características específicas, que permite criar um espaço para gerar, promover e implementar situações em que os discentes aprendam. O traço distintivo dessa modalidade consiste na mediatação das relações entre docentes e discentes.

Logo, a EAD é um processo educativo onde a aprendizagem se realiza com uma separação física (geográfica e/ou temporal) entre estudantes e professores; porém, esse distanciamento deve pressupor que um processo comunicacional produza aprendizagens utilizando um conjunto de recursos tecnológicos que possibilitem a interação. Nesse processo, não só os estudantes aprendem, os professores também interagem e constroem conhecimentos novos.

As equipes devem desencadear processos por meio de estratégias e recursos de modo a tornar factível a aprendizagem. Entre os recursos utilizados, destacam-se os materiais impressos, os produtos áudio e vídeo, as transmissões radiofônicas e televisivas, bem como um vasto potencial de utilizações que a informática e as telecomunicações nos oferecem atualmente, e das quais se destaca a Internet. A Educação a Distância constitui uma solução aberta e flexível, com vistas a superar novas necessidades de aprendizagem, além de responder às exigências dos diferentes modos e ritmos de aprendizagem de cada sujeito, permitindo que se obtenham resultados mais qualitativos possíveis para um sistema educativo mais democrático e emancipador.

Um grande desafio a ser vencido na EaD é a busca constante da compreensão de como a didática, a pedagogia e a expectativa de cada aluno “se projetam” dentro do que são os motivos de existência de cada curso – como se interrelacionam conteúdo e forma, teorias e práticas, ensino e aprendizagem no processo de formação.

Partindo do pressuposto de que a EaD tem a finalidade de responder às exigências da formação do aprender a aprender, da investigação e do ensino por meio da administração de mecanismos de comunicação múltipla, ela deve ser tão eficiente a fim de:

- » permitir enriquecer os recursos de aprendizagem, eliminando a dependência do ensino face a face;
- » favorecer uma relação harmônica entre o estudante, as ferramentas pedagógicas e os materiais didáticos;
- » estabelecer a possibilidade de personalizar o processo de aprendizagem, para garantir uma sequência acadêmica que responda ao ritmo do rendimento do estudante;
- » promover a formação de habilidades para o trabalho independente e para um esforço autorresponsável;

- » formalizar vias de comunicação bidirecionais e frequentes relações de mediação dinâmica e inovadora;
- » garantir a permanência do estudante considerando seu meio sociocultural;
- » permitir a descentralização do processo de aprendizagem, proporcionando ao estudante condições para autoaprendizagem;
- » atuar com eficácia e eficiência na atenção das necessidades dos estudantes relacionadas às dificuldades encontradas no processo de formação.

Portanto, o Sistema de Tutoria possui uma função pedagógica e de gestão importante em um programa de Educação a Distância. Ele é geralmente composto por profissionais que desempenham funções pedagógicas, gerenciais e técnicas e formam, no interior da proposta e do modelo pedagógico da instituição, uma equipe multidisciplinar. Esses profissionais são representados por tutores presenciais e a distância.

A atuação desses profissionais possibilita a gestão integrada do sistema de tutoria e a integração das ações entre os diferentes agentes do processo. É importante salientar que, a depender do modelo de gestão de ensino adotado, a função de tutoria poderá ser desenvolvida pelo professor do curso.

Ressalte-se que o uso qualitativo da interatividade e a construção de comunidades de aprendizagem com os estudantes resolvem grande parte das questões relacionadas à eficiência do processo de ensino. Desse modo, se aprende e se ensina de forma colaborativa.

## Seção 03

# Gestão Acadêmica e Pedagógica na EaD

### Objetivo de aprendizagem

- » Conhecer alguns aspectos da gestão acadêmica em uma organização de ensino a distância.

Para o sucesso dos modelos de gestão educacional em EaD, é importante considerar as formas de apoio e atendimento ao estudante. É possível considerar dois tipos de apoio e atendimento ao estudante: um de cunho administrativo e outro de caráter pedagógico.

O atendimento administrativo deve prever ações que abarquem as questões de secretaria acadêmica e também de logística. Trata-se de apoiar o estudante em relação aos procedimentos acadêmicos, como: matrículas, expedição de documentos, acesso aos sistemas acadêmicos e às regulações institucionais relativas aos procedimentos administrativos e acadêmicos, os quais, embora pautados pela legislação vigente maior, podem variar de instituição para instituição.

Já o apoio pedagógico ao estudante poderá prever diferentes ações por parte da equipe pedagógica, da equipe docente e de tutoria e ainda da equipe multidisciplinar. Tais ações podem abranger desde os materiais didáticos e os instrucionais, como o manual do estudante, até o atendimento direto ao estudante por diferentes vias, como o ambiente virtual de aprendizagem, via e-mail, skype, webconferência, ou ainda linhas telefônicas como 0800.

O estudante deve ter acesso ao apoio pedagógico, de modo a sanar suas dúvidas em diferentes aspectos, e isso inclui dúvidas de conteúdo, dúvidas quanto aos procedimentos do curso e ainda dúvidas sobre a inclusão tecnológica e acesso ao ambiente virtual de aprendizagem. Em relação a esse último item, é necessário que o estudante tenha garantido o atendimento aos usos das tecnologias utilizadas no curso. Pesquisas como a de Buzato (2009) mencionam as contraposições entre a alfabetização digital, que parece ser bastante restrita, e a fluência em TIC, que é mais abrangente e parece ter sua importância esquecida, quando o assunto em questão é a inclusão digital. Para o autor, a inclusão digital deve ser compreendida como algo que não envolve apenas o acesso e o uso, mas também as capacidades de transformação e aplicação das TICs.

Além disso, deve-se considerar também o apoio acadêmico aos estudantes que necessitam de atendimento educacional especializado, no que diz respeito à acessibilidade às informações, ao sistema acadêmico, ao ambiente virtual de aprendizagem e aos materiais didáticos acessíveis. Salienta-se ainda que tais ações devem estar pautadas na legislação vigente, como a Portaria nº 1679/99 – MEC, que dispõe sobre requisitos de acessibilidade a pessoas portadoras de deficiências, para instruir processos de autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições. Em suma, o apoio e o atendimento acadêmico e pedagógico devem objetivar a permanência e continuidade do processo de escolarização com acesso ao conhecimento a todos os estudantes.

Ainda em relação ao apoio e atendimento ao estudante, Silva (2013) aponta que o atendimento administrativo e o pedagógico devem se complementar, de forma que o estudante possa ser efetivamente atendido. Destaca ainda os seguintes aspectos:

- » As informações de acesso, permanência, realização e exclusão do curso se encontram disponibilizadas de forma clara e facilmente acessível?
- » Secretaria e logística possuem processos mapeados, para que documentos, produtos e serviços possam ser acessados ou chegar aos alunos com efetividade?
- » O número de colaboradores é suficiente para atender às necessidades dos alunos? (SILVA, 2013, p. 66)

A gestão acadêmica na EaD envolve ainda as questões que aparam legalmente o estudante a distância. Geralmente, nas instituições já existem regimentos e resoluções consolidados para o aluno presencial, que nem sempre dão conta das especificidades de cursos a distância. É necessário, portanto, que as instituições revisitem sua legislação, a fim de atender às demandas da EaD. Veja algumas situações que devem ser consideradas e reguladas especificamente para a EaD:

- » Frequência: como se dará, quem registrará e como será realizado esse registro, uma vez que o estudante a distância pode apresentar dois tipos de frequência: a frequência em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) e ou em momentos síncronos, e a frequência em polos de apoio presencial. A instituição, portanto, precisará regular o registro da frequência nos cursos que oferece.

- » Trancamento de matrícula: no caso de cursos com financiamento externo, como os da UAB, em que o recurso é repassado por um tempo determinado e a oferta é eventual (e não semestral ou anual), é preciso avaliar se a possibilidade do estudante trancar a matrícula é viável, uma vez que ele pode não ter turma para a qual retornar.
- » Exercícios domiciliares: esse tipo de atendimento especial tem como principal finalidade atender aos estudantes que apresentam problemas para frequentar os encontros presenciais (licenças médicas, licença maternidade, atestados, convocações, mobilidade, etc.). Como a maior parte das atividades são realizadas a distância, pelo AVA, é necessário avaliar que condição especial tais estudantes poderão receber, já que a situação se diferencia daquela do aluno presencial.

A gestão acadêmica de cursos a distância também envolve o gerenciamento do sistema de avaliação dos estudantes e, com isso, o gerenciamento dos agentes envolvidos na atribuição de notas. Em geral, a secretaria acadêmica gerencia o sistema de gestão acadêmica para o registro das notas. No entanto, o sistema de gestão acadêmica deve estar preparado para as peculiaridades da EaD e da docência compartilhada. Diferentemente dos cursos presenciais, em que é somente o professor da disciplina que atribui nota ao estudante, a EaD envolve outros agentes, como o tutor presencial e o tutor a distância, que podem não só participar na atribuição da nota ao estudante como ter acesso ao sistema de gestão acadêmica para acompanhar o seu desempenho. Nesse caso, a instituição precisa avaliar que modelo de sistema de gestão acadêmica se adequará melhor às suas necessidades.

Como você teve a oportunidade de notar, a gestão do ensino e da aprendizagem envolve mais do que a relação professor aluno, característica da modalidade presencial. Ela envolve também setores integrados com ações que devem, necessariamente, convergir para a finalidade do processo educacional, abrangendo não tão somente o ensino, mas a pesquisa, as atividades de extensão e outras ações complementares à formação superior ou de aperfeiçoamento. O material didático, os educadores (professores e tutores) os instrutores (designer Instrucionais) e o pessoal de apoio acadêmico e pedagógico constituem os pilares do sistema de gestão do ensino e da aprendizagem. A atuação deve acontecer com base em pressupostos legais e normativas pedagógicas de modo a dar consistência e sustentabilidade ao projeto.



## Síntese do capítulo

---

Neste capítulo você estudou:

- » A lógica dessa estruturação de EaD deverá se orientar por marcos legais da oferta, vigentes no País, pelas diretrizes institucionais, bem como pelos pressupostos do modelo pedagógico e das tendências definidas como prioridade.
- » Um Sistema de Educação a Distância é composto por setores ou unidades operacionais, que serão responsáveis pelo desenvolvimento dos programas, cursos e outras atividades; eles não funcionarão se não estiverem respaldados por equipes docentes, técnicos especializados, gestores e apoio administrativo e acadêmico para desempenhar suas ações apoiadas nas atribuições bem definidas.
- » Em um SUBSISTEMA, cada componente descrito possui uma articulação com o outro subsequente, o que origina uma cadeia de desenvolvimento eficaz na consecução da finalidade projetada e ali estão envolvidos os componentes do desenho pedagógico: Design, Implementação, Interação, Feedback e resultados.
- » Um projeto de Educação a Distância deve considerar como essenciais algumas etapas tidas como básicas, relacionadas à infraestrutura, administração, ensino e aprendizagem.
- » Para dar conta das finalidades do ensino e da aprendizagem, é necessária também uma estrutura cuidadosamente organizada e que se sustente nas políticas pedagógicas, bem como nas condições aportadas pelas tecnologias para a efetivação dos projetos, aliada a uma equipe especializada.
- » Os materiais didáticos constituem um pilar importante na execução do modelo pedagógico na Educação a Distância, e estão diretamente ligados à promoção de um ensino voltado às finalidades do processo formativo.
- » A tecnologia possui um papel central no gerenciamento do ensino e da aprendizagem, e os materiais do curso precisam ser elaborados por especialistas.

- » A Educação a Distância contribuiu significativamente para a solução de diferentes problemas educacionais, a partir de uma gama variada de modelos de gestão de ensino.
- » O Sistema de Tutoria possui uma função pedagógica e de gestão importante em um programa de Educação a Distância. É geralmente composto por profissionais que desempenham funções pedagógicas, gerenciais e técnicas e formam, no interior da proposta e do modelo pedagógico da instituição, uma equipe multidisciplinar.
- » O modelo de gestão de tutoria deve ser atual, flexível e eficaz, de modo a envolver harmoniosamente os componentes envolvidos, com recursos e procedimentos para oferecer condições de desenvolvimento dos trabalhos com qualidade e eficiência.
- » Os desafios que se apresentam aos estudantes e à instituição assumem novos contornos, já que a comunicação é diferenciada, e a forma como nos colocamos diante do ato de ensinar e aprender deve ser diferente.
- » O atendimento administrativo deve prever ações que abarquem as questões de secretaria acadêmica e também de logística, e o apoio pedagógico ao estudante poderá prever diferentes ações por parte da equipe pedagógica, da equipe docente e de tutoria e ainda da equipe multidisciplinar.
- » A gestão acadêmica de cursos a distância também envolve o gerenciamento do sistema de avaliação dos estudantes e, com isso, o gerenciamento dos agentes envolvidos na atribuição de nota; e a instituição precisa avaliar que modelo de sistema de gestão acadêmica se adequará melhor às suas necessidades.

Você pode anotar a síntese do seu processo de estudo nas linhas a seguir:

---

---

---

---

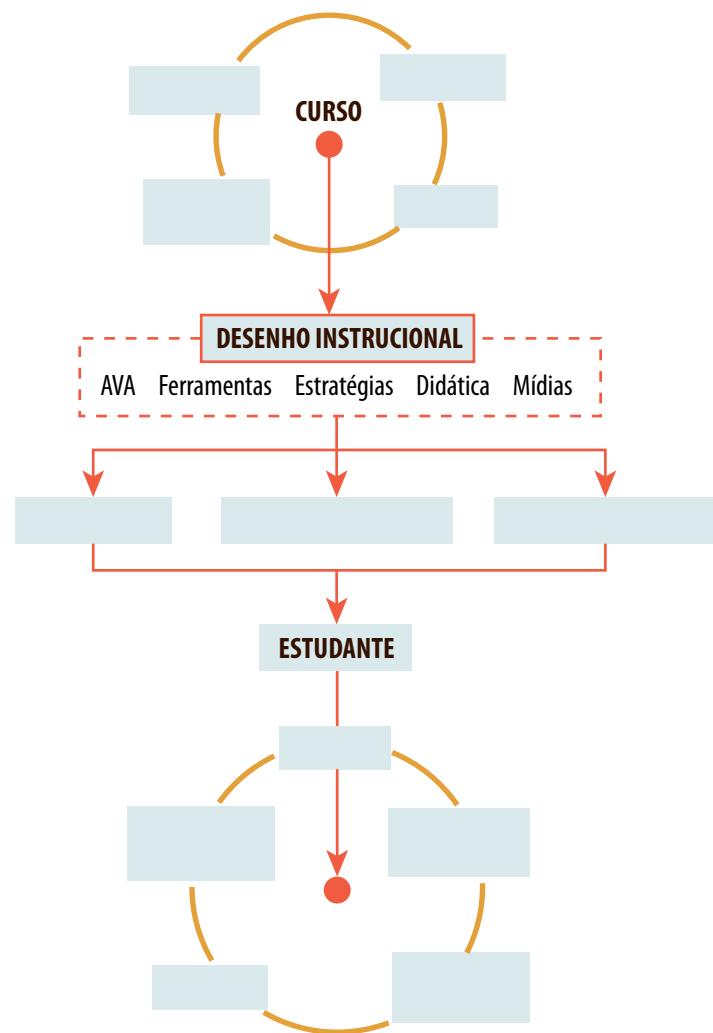
---

---



## Atividades de aprendizagem

1. Como atividade de aprendizagem sugerimos completar a figura a seguir com os agentes envolvidos e a descrição das ações implicadas na oferta de um curso de Educação a Distância. Crie uma situação real em que deverão ser exemplificadas as relações envolvidas.



---

Aprenda mais...

Para saber mais sobre o conteúdo estudado nesse capítulo sugerimos consultar:

- » KENSKI, Vani. **Democratização das mídias e a gestão em educação a distância.** In: OLIVEIRA, M. A. M. (org.). Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- » LITTO, Fredric; FORMIGA, Marcos (orgs). **Educação a distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- » MOORE, Michael; KEARLEY, G. **Educação a Distância:** Sistemas de Aprendizagem on-line. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013





## Considerações finais

Caro(a) estudante,

Você chegou ao fim do estudo do Caderno Pedagógico, porém, certamente, não chegou a esgotar o assunto. É importante perceber que os temas abordados podem ser tratados de outros modos e sob outras perspectivas, dependendo dos autores e da organização dos conteúdos. Nesse caderno, você teve a oportunidade de verificar que muitos são os elementos componentes de um Sistema Universitário e, por sua vez um Sistema de Educação a Distância.

A modalidade a distância é uma possibilidade de oferta de serviços educacionais. No âmbito de uma estrutura institucional Universitária, você foi apresentado(a) à natureza acadêmica de uma IES e diferentes faces da sua estrutura e mecanismos de organização, controle e gestão.

Perceba que muitos são os requisitos para a organização e gestão do sistema educacional, seja ele na modalidade presencial ou a distância. A elevação da qualidade da EaD não surge automaticamente ou se garante com técnicas ou metodologias apenas; para que isso aconteça, é necessário construir processos, fluxos eficientes e capacitar, pedagogicamente, os profissionais que atuam na Educação a Distância para o desenvolvimento das atividades.

Um Projeto ou Programa a Distância deve ser pensado cuidadosamente, prevendo cada etapa, levando em conta aspectos de sustentabilidade – financeira, pedagógica e administrativa. Além disso, requer uma gestão compartilhada, eficiente e comprometida com a qualidade.

Para a efetivação das políticas de EaD e suas formas de gestão, é necessário que se observem os princípios legais e acima de tudo a observância à relevância social e aos impactos que os projetos oferecem à sociedade quando se trata de educação.

Caros estudantes, fazer educação já não é tarefa fácil, fazer educação a distância, então, é ainda mais difícil, pois a execução requer planejamentos antecipados, estratégias de formação continuada e uma gestão que avalia constantemente, considerando as mudanças culturais e tecnológicas inerentes à sociedade da informação.

Nosso objetivo com esse material não é esgotar o assunto em si mesmo, pois acreditamos que ele será capaz de despertar outros temas necessários quando se trata de gestão da educação ou gestão universitária.

Bons estudos e excelentes reflexões!

Os autores.

## Autores

### **Antonio Heronaldo de Sousa**

Graduado em Computação pela Universidade Federal da Paraíba (1988). Mestre em Eletrônica e Comunicações pela Universidade Estadual de Campinas (1995). Doutor pela Faculdade de Engenharia Elétrica e Computação - Unicamp (1999). Desde 1992, é professor efetivo da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), tendo atuado na graduação e no mestrado profissional de Engenharia Elétrica. Atualmente é Reitor da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Possui experiência na área de Engenharia Elétrica e Computação, atuando, principalmente, nos seguintes temas: linguagem visual, computação móvel, aquisição de dados e domótica. Já exerceu vários cargos administrativos na UDESC, como Coordenador de Curso, Chefe de Departamento, Diretor de Ensino e Vice-Reitor.

### **Carmen Maria Cipriani Pandini**

Graduada em Pedagogia pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Mestre em Educação e Cultura pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Especialista em Ensino-aprendizagem da Língua Portuguesa. Atualmente é professora efetiva na disciplina de Produção de Material Didático para a EaD do CEAD/UDESC e atua na função de Coordenadora Institucional UAB/CAPES na UDESC e na disciplina de Estágio Supervisionado de Ensino no Curso de Pedagogia a Distância. Coordena o Laboratório de Pesquisa de Desenho e Produção de Material Didático para a EaD - Multi.Lab.EaD no CEAD - UDESC. Integra o Projeto internacional de Pesquisa em Educação a Distância em rede, denominado "Observatório Iberoamericano para a Investigação da Didática Universitária em Rede (OINVESNET)", coordenado pela Instituição CIAFIC, Argentina em parceria com instituições Latino-americanas e Europeias. Coordena e desenvolve atividades de Designer Instrucional no Curso de Pedagogia a Distância da UDESC, oferecido pelo Programa Universidade Aberta do Brasil. Possui experiência como conteudista de materiais didáticos para a Educação a Distância. Possui trabalhos realizados em comissões institucionais internas e externas para a Implantação de Políticas e Sistemas de Educação a Distância no Brasil e no exterior. Desenvolve pesquisas em Gestão de Educação a Distância, Desenho pedagógico e Learnig Designer, Formação de professores em Educação a Distância.

## **Fabiola Sucupira Ferreira Sell**

Licenciada em Letras-Alemão e bacharel em Letras-Libras, ambos pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestre e doutora em Linguística pela mesma universidade. Tem experiência na área de Linguística, com ênfase em Estrutura Sentencial e ensino de língua materna, bem como na área de tradução e interpretação de LIBRAS. Trabalha com ensino a distância desde 2007, e já atuou como conteudista, professora e designer instrucional em várias instituições de ensino superior. Atualmente, é professora efetiva da UDESC e Diretora de Ensino de Graduação do Centro de Educação a Distância. Atua como coordenadora de área do subprojeto PIBID - práticas leitoras multimidiais (2011 a 2014) e do subprojeto PIBID - alfabetização e letramento (desde 2014). Coordena projetos de extensão na área de formação de profissionais para a educação de surdos e para a tradução e interpretação de LIBRAS.

## **Parecerista**

### **Marcus Tomasi**

Graduado em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (1988/UDESC/ESAG), Mestre em Gestão Estratégica das Organizações (UDESC/ESAG) e Doutor em Administração (Dinter/UFBA/UDESC). Atualmente é Vice-reitor da Universidade do Estado de Santa Catarina e Professor titular da Universidade do Estado de Santa Catarina. Foi Diretor do Centro de Educação a Distância da UDESC. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando, principalmente, nos seguintes temas: Estratégia, Parâmetros curriculares e Gestão. Já exerceu atividades nos Conselhos Superiores da UDESC, foi Diretor e Chefe de Departamento do Centro de Ciências da Administração.



## Comentários das atividades

### Capítulo 1

1. A seção 02 deste capítulo trata da Gestão da Educação Superior em Universidades Públicas e apresenta os diferentes tipos de gestão que a compõe. Com base no que foi estudado, descreva quais são esses tipos de gestão e em que consiste cada uma delas.

#### Comentário:

Para responder essa questão, o acadêmico precisa retomar o que foi lido na seção 02, na qual os elementos que compõem a gestão universitária (que são: a gestão administrativa, patrimonial e financeira, a gestão de pessoal, a gestão do corpo docente e técnico universitário e a gestão do corpo discente) são apresentados e descrever as principais atribuições e competências de cada um.

2. Na seção 3 deste capítulo foram apresentados 4 tipos de projetos para desenvolver uma gestão de excelência na universidade. São eles:
  - a)Graduação, Pesquisa,
  - b) Pós-Graduação e Inovação, Extensão,
  - c) Cultura e Comunidade
  - d)Relação Interinstitucional e Internacional.

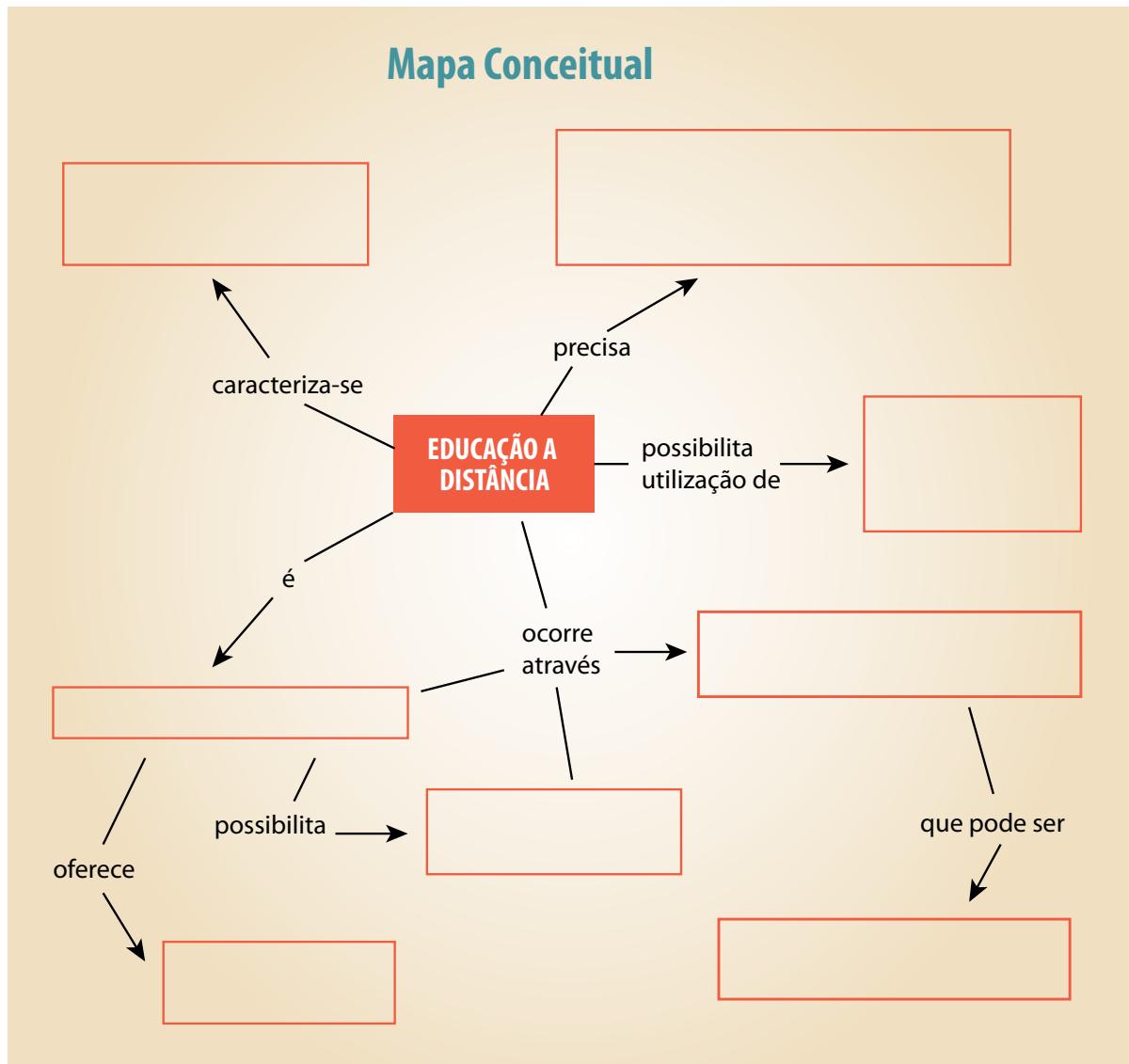
Releia esses tópicos e escolha um subtópico para propor uma ação que envolva este projeto de gestão e que poderia ser aplicada na sua prática profissional.

#### Comentário:

Para responder esta questão é interessante que você escolha um tópico e subtópico que faça parte do seu contexto social, ou uma percepção do aluno sobre espaços que a universidade poderia ocupar. Sugerimos que, para enriquecer sua resposta, não se esqueça de descrever o público e de que forma esta ação poderá ser produtiva para ele.

## Capítulo 2

1. Como atividade de aprendizagem, sugerimos que você complete o mapa conceitual iniciado e discuta a sua construção com os colegas de turma.



### Comentário:

Para a realização dessa atividade é importante considerar que cada mapa mental será único e deve ser preenchido conforme os elementos estudados neste caderno pedagógico e com o que foi aprendido durante o curso até o momento. A aprendizagem e a reflexão sobre cada mapa também pode ser construída no diálogo e na troca com os colegas.

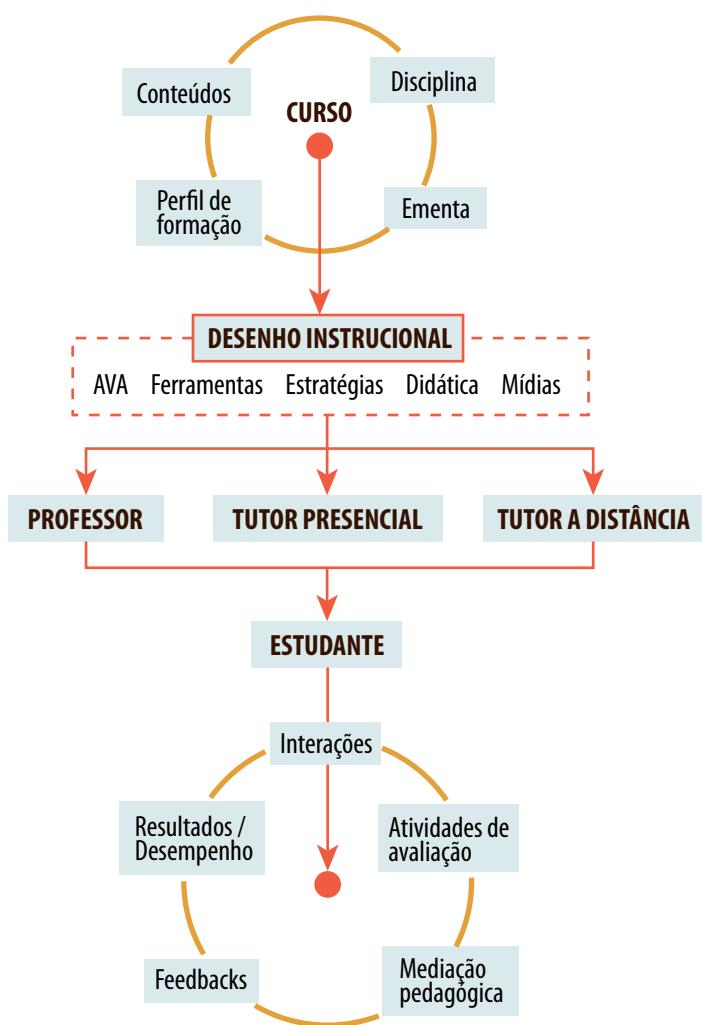
## Capítulo 3

1. Como atividade de aprendizagem sugerimos completar a figura abaixo com os agentes envolvidos e a descrição das ações implicadas na oferta de um curso de Educação a distância. Crie uma situação real em que deverão ser exemplificadas as relações envolvidas

### Comentário:

Nesta atividade você tem a liberdade de sugerir um curso fictício e o perfil de formação profissional, selecionar disciplinas e outros elementos que também são contemplados na figura, tais como que tipo de mídia ou Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), como será a interação e mediação pedagógica etc.

Observe a figura abaixo.







## Referências

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. **CENSOead.BR**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2011.

ANDRADE, Adja Ferreira de. Constituindo um ambiente de aprendizagem a distância inspirado na concepção sociointeracionista de Vygotsky. In: SILVA, Marco (org). **Educação online**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 255-270

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

BELLONI, Maria Luiza. Educação a Distância mais aprendizagem aberta. In: BELLONI, Maria Luiza. **A formação na sociedade do espetáculo**. São Paulo: Loyola, 2002. p. 151 – 168.

BRASIL, MEC - Ministério da Educação - Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. MEC: Brasília, 2007.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2010.

BRASIL, MEC - Ministério da Educação. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

BRASIL, MEC - Ministério da Educação. **Legislação** (s.d.). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes)>. Acesso em: 12 mar. 2011.

BRASIL, MEC - Ministério da Educação. SEED. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o futuro: construindo uma escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília: SEED, 1998.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto n. 2.494**, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei n. 9.394, de 20 dez. de 1996). Decretos 2.494, 2.561, 5.622, de 20 de dezembro de 2005. Disponível em: Legislação (s.d.). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes)>. Acesso em: 9 fev. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 10.861/04**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e dá outras providências. Brasília, 14 abr. 2004.

BUZATO, Marcelo El Khouri. **Letramento e inclusão**: do Estado-nação à era das TIC. DELTA, v. 25, p. 1-38, 2009.

CASTELLS Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**, vol.3, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

FREEMAN, Richard. **Planeamento de sistemas de educação à distância: Um manual para decisores**. 3ª. ed . Trad. Walter Ambrósio. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/col/planejamentosistemas.pdf>>. Acessado em: dezembro de 2013.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior**. 2010. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 27 jun. 2014.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas, SP: Papirus, 2010.

KENSKI, Vani. Democratização das mídias e a gestão em educação a distância. In: OLIVEIRA, M. A. M. (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LITTO, Fredric & FORMIGA, Marcos (orgs). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MOORE, Michael; KEARLEY, G. **Educação a Distância: Sistemas de Aprendizagem on-line**. 3ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOORE, M. (2010). **Tendências da Educação Superior Virtual**. Palestra proferida no 1º. Seminário de Educação Superior Virtual, realizado em Florianópolis nos dias 14 e 15 de outubro de 2010.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Distance Education**: a Systems View. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 290p. 1996.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância**: uma visão integrada. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Thomson, 2007. 398 p.

RAFFAGHELLI, J.E. **Apprendere in ContestiCulturaliAllargatiProcessi di Internazionalizzazione e Formazione dell'Identità**; Tese di Dottorato. Scuola di Dottorato in Scienze del Linguaggio, Della Cognizione e Della Formazione. Ca' Foscari di Venezia. Venezia, 2009.

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

SILVA, Robson Santos. **Gestão de EAD**: educação a distância da Era Digital. São Paulo, Novatec: 2013.

VALENTE, José Armando. **Aprendizagem por computador sem ligação à rede**. In: LITTO, Predric & FORMIGA, Marcos (orgs). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.65-71.

VIANNEY, João. **A ameaça de um modelo único para EaD no Brasil**. Colabor@ - Revista Digital da CVA-RICESU, vol. 5 – nº 17, julho 2008. Disponível em <<http://www.ricesu.com.br/colabora/n17/index1.htm>> Acesso em 15 maio 2009.

