

**UNIEVANGÉLICA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS  
MESTRADO EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA E MEIO  
AMBIENTE**

**NEYDE MARIA SILVA**

**ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO  
A DISTÂNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE  
ENSINO SUPERIOR**

ANÁPOLIS  
2013

**NEYDE MARIA SILVA**

**ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO  
A DISTÂNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE  
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial, para obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente, pela UniEvangélica – Centro Universitário de Anápolis, sob orientação do Professor Doutor Ricardo Luis Machado.

ANÁPOLIS  
2013

S586

Silva, Neyde Maria.

Análise de modelo de gestão da educação a distância em uma instituição pública de ensino superior / Neyde Maria Silva. – Anápolis: Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica, 2014. 75 p.; il.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Luis Machado.

Dissertação (mestrado) – Programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente – Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica, 2014.

1. Educação a distância  
I. Machado, Ricardo Luis.

2. Modelos teóricos  
II. Título.

CDU 504

NEYDE MARIA SILVA

# **ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Defesa da UniEVAGÉLICA como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre Programa de Pós-Graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente.

## Banca de Defesa

---

Prof. Dr. Ricardo Luis Machado  
Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica

---

Profa. Dra. Divina Aparecida Leonel Lunas Lima  
Universidade Estadual de Goiás – UEG  
Unidade Universitária de Santa Helena

---

Prof. Dr. Sandro Dutra e Silva  
Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica

---

Profa. Dra. Giovana Galvão Tavares  
Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica  
(suplente)

ANÁPOLIS  
2013

Dedico este trabalho a todos que se interessam e/ou venham a se interessar pelo tema, Educação a Distância, sejam estes estudiosos, pesquisadores, estudantes, professores, leigos e/ou curiosos. E em especial, ao meu pai Odilon (*in memorian*) e a minha irmã Cida (*in memorian*) que sempre me incentivaram nos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe Sebastiana, pelo amor, pelo apoio e por compreender minhas ausências nos momentos difíceis, importantes, e comemorativos em família.

As minhas queridas irmãs, Eloisa, Eleusa, Joana D'Arck e Maria José, que incansavelmente seguram “a barra” para que eu tenha tranquilidade e disposição para seguir em frente. E aos meus queridos irmãos pela torcida.

A todos os meus amigos e colegas de trabalho, pelo estímulo e compreensão. Em especial, Eude Campos, Gislene Lisboa, Lilian Porto, Noeli, Mara, Melca, Milton Nieemias, Suelena Macedo, Pollyana Reis, Sônia Regina, Wanderlúcio Braga e Wilson Clério, pelas palavras de incentivo e pelo apoio emocional.

Aos professores do programa de mestrado que direta ou indiretamente contribuíram para ampliar os meus conhecimentos e a minha visão sobre os aspectos epistemológicos apresentados nos conteúdos.

À professora Mirza Seabra, por acreditar, incentivar e por orientar inicialmente no projeto de pesquisa em Educação a Distância.

Ao meu orientador, professor Ricardo Machado, que me conduziu para continuidade e finalização desta pesquisa.

E, sobretudo a Deus, que sempre me abençoou para que eu tivesse discernimento diante das dificuldades e, por renovar as minhas energias sempre que necessário, para que eu tivesse forças para enfrentar os desafios que surgiram durante ‘todo’ o percurso do mestrado.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o modelo de gestão da Educação a Distância (EaD), em uma universidade pública tradicional que oferta ensino presencial. A proposta deste estudo é oferecer subsídios teórico-metodológicos que possam viabilizar a implementação de um sistema de EaD, nas instituições públicas de ensino superior considerando os modelos teóricos identificados na investigação. O estudo sobre a Educação a Distância norteia-se por entender que esta modalidade de ensino é mediada pelas tecnologias de informação e comunicação, que proporciona a interação metodológica do aluno com as questões pedagógicas propostas. É evidente que, uma instituição de ensino, como a universidade, apresenta uma estrutura organizacional específica, com características diferentes das organizações privadas. Além disso, a cultura organizacional é oportunamente adequada para a gestão do ensino superior. Para discorrer sobre o assunto, o referencial teórico adotado, conta com a contribuição de Belloni(2009), Peters(2001), Moore e Kearsley (2008) , Alonso (2013), BEHAR (2013). A abordagem escolhida foi a qualitativa do tipo estudo de caso único como estratégia metodológica para a compreensão do objeto de estudo. Escolheu-se para o caso a Universidade Federal de Uberlândia, que iniciou suas atividades com a EaD no ano de 2004, intensificando-as a partir da parceria do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), como política do Governo Federal.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Modelos Teóricos.

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the management model of distance education (DE), in a public university **where offers** classroom teaching. The purpose of this research is to provide subsidies theoretic-methodologic that can make the implementation of a system of **Distance Education System** in public higher education institutions, considering the theoretical models identified in the investigation. The study about distance education is guided by understanding this type of education is mediated by information technology and communication, which provides the methodological student interaction with the pedagogical issues. Clearly, an educational institution such as the university provide a specific organizational structure, with different characteristics of traditional private organizations. Moreover, the organizational culture is appropriately suited to the management of higher education. To discuss the subject, theoretical approach, relies on the contribution of Belloni (2009), Peters (2001), Moore and Kearsley (2008), Alonso (2013), BEHAR (2013). The approach chosen was the qualitative single study case type as a methodological strategy for understanding the object of study. **It was** chosen for the case to Federal University of Uberlândia, which started its activities with the DE in 2004, intensifying them from the partnership of Open University System of Brazil (UAB), as the Federal Government policy.

**Keywords:** Distance Education. Theoretical Models.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências do coordenador de curso .....	44
Figura 2 - Arquitetura organizacional da UFU .....	51
Figura 3 - Estrutura de cursos CEAD-UFU .....	54
Figura 4 - Modelo conceitual da Gestão da Educação a Distância na UFU, de 2005 a 2013.....	59
Figura 5 - Modelo conceitual Sintético .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos modelos teóricos baseados em Peters (2001), Moore e Kearsley (2008) e Belloni (2009) .....	43
Quadro 2 - Mapeamento das competências .....	47
Quadro 3 - Equipe CEAD – Universidade Federal de Uberlândia .....	52
Quadro 4 - Polos presenciais .....	55
Quadro 5 - Análise de Replicações .....	64

## LISTA DE SIGLAS

AIM – *Articulated Instructional Media Project*

CEAD – Centro de Educação a Distância

CNE – Conselho Nacional de Educação

CST – Curso Superior de Tecnologia

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EaD – Educação a Distância

EUA – Estados Unidos da América

IES – Instituição de Ensino Superior

IPES – Instituição Pública de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

NEAD-IE – Núcleo de Instituição Aberta e a Distância

PIDE - Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Pedagógico do Curso

UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SEDUC – Secretaria de Educação do Estado de Mato Grosso

Seed – Secretaria de Educação a Distância do MEC

Sinaes – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UNEMAT – Universidade dos Estados de Mato Grosso

WWW – *Word Wide Web*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
<b>1 EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA NO MUNDO e NO BRASIL</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Educação a Distância no Contexto Mundial.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 O Cenário da Educação a Distância no Brasil.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Fundamentos Teórico-metodológicos.....</b>	<b>23</b>
1.3.1 Aspectos Metodológicos.....	23
1.3.2 Delineamento da Pesquisa e Abordagem do Problema.....	23
1.3.3 Processo de Coleta de Dados.....	25
1.3.4 Procedimentos de Escolha da Instituição Estudada.....	26
1.3.5 Análise de Dados.....	26
<b>2. A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: Regulamentação e definições.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Gestão da Educação a Distância.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 Modelos de Gestão da Educação a Distância.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Modelos Teóricos para a Concepção da Gestão da EaD.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Gestão em EaD por Competência com foco na coordenação de curso.....</b>	<b>43</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO ÚNICO.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Identificação e Caracterização da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Arquitetura Organizacional da UFU.....</b>	<b>51</b>
3.2.1 Centro de Educação a Distância.....	51
<b>3.3. Estrutura dos Cursos de EaD.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 Descrição do Modelo Conceitual de Gestão da Educação a Distância na Universidade Federal de Uberlândia.....</b>	<b>56</b>
<b>3.5 Construção do Instrumento de Análise das Replicações.....</b>	<b>61</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

## INTRODUÇÃO

A Educação a Distância evoluiu ao longo de diversas gerações na história. Gerações estas marcadas pelo uso das diferentes tecnologias para seu desenvolvimento. Assim, ao se recorrer à literatura sobre o assunto, foi possível identificar dinâmicas em que o atendimento de diferentes populações dependeria, sempre, do acesso de determinadas tecnologias. Isso, sem dúvida, implica em políticas públicas no sentido de democratizar tal acesso, equalizando não só a oferta da EaD, mas e, mormente, a qualidade da formação.

Para Alonso (2013), a forma pela qual a EaD foi e é instituída no ensino superior e o entendimento de que sua oferta se faça por meio de um sistema que possa responder, ao mesmo tempo, as diferentes demandas de formação, organizado com base em elementos que enfatizem a ideia de modalidade de ensino, tem pressionado as Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES à oferta de formação. Isso como decorrência das dificuldades em institucionalizá-las justamente por conta dos muitos elementos e/ou fatores que incidem sobre sua estruturação.

Na visão de Freitas (2013), é difícil deixar de considerar que estamos vivendo um momento ímpar e diferenciado de mudança social, e a forma de lidar com a docência exige uma abertura para a compreensão da realidade. Este momento atual conclama os docentes a serem ousados, a proporem experiências sobre outras formas de ensinar e aprender nos cursos de formação de professores a distância. A autora afirma que desta forma torna-se emergente a necessidade de um novo paradigma educacional em que as novidades surgem a cada dia na sociedade do conhecimento e impõem o uso de tecnologias e a busca por e um saber apropriado para lidar com a diversidade.

A abordagem da pesquisa será no campo da Educação Superior a Distância, e mais especificamente, na análise de um modelo de EaD. A ideia de desenvolver esta pesquisa surgiu de inquietações sobre o tema que proporcionaram a busca para um entendimento maior sobre a análise do modelo de gestão de Educação a Distância na Universidade Pública brasileira; um ambiente organizacional considerado “rígido e tradicional” em sua contextualização.

Esta inquietação foi movida por dois fatores importantes: primeiro pelo fato da minha formação acadêmica ser em administração e segundo por trabalhar na área de educação superior há 11 (onze) anos, e há 04 (quatro) anos estar diretamente envolvida com a Educação a Distância, atuando especificamente em gestão de projetos especiais e gestão de cursos de

graduação e pós-graduação. Esses dois fatores, conciliados, despertaram a minha curiosidade sobre a educação superior na modalidade a distância; por isto decidi realizar esta pesquisa.

É fato que o processo de implementação de um sistema de EaD, geralmente ocorre em uma instituição tradicional que oferte única e exclusivamente cursos na modalidade presencial. Inicialmente, o processo de implantação tende a causar resistência à mudança e até certo desconforto à comunidade acadêmica. Mas, nesta fase, torna-se necessário que o gestor organize um trabalho de conscientização e sensibilização junto aos gestores da instituição e à equipe envolvida no projeto.

Moore e Kearsley (2008) asseguram que o crescimento da Educação a Distância implica mudanças importantes na cultura e na estrutura das Universidades e Organizações que decidirem se envolver nesta modalidade de ensino. Para Moran (2010), em Educação a Distância, há uma diversidade de modelos, o que resulta em possibilidades diferenciadas de composição dos recursos humanos necessários à estruturação e ao funcionamento de cursos nessa modalidade.

Belloni (2009) relata que importantes mudanças sociais, políticas e tecnológicas ocorreram no Brasil e causaram reflexos e alterações no modo de se fazer educação, dando ênfase na utilização das tecnologias de informação e comunicação, consideradas importantes ferramentas disponíveis para a sociedade contemporânea, amplamente incorporadas na vida cotidiana de todos, com exceção daqueles grupos excluídos desse benefício por questões sociais. Mudanças estas que se refletem no campo da educação, alterando significativamente a situação da Educação a Distância. Na visão de Moran (2013), uma mudança importante para a educação, principalmente para a Educação a Distância, é incorporar no projeto pedagógico os diversos estilos de aprendizagem, que possam atender aos alunos de forma mais ativa e mais reflexiva.

Sob essa ótica, ressalta-se a importância da Educação a Distância. Essa modalidade de ensino possibilita ao indivíduo a oportunidade de melhorar suas habilidades e competências por meio de programas de capacitação ou cursos de aperfeiçoamento, formação continuada e formação superior. Essa modalidade de ensino tem um papel importante para com a sociedade, por proporcionar satisfação e interação social àqueles que necessitam complementar seus estudos. Desta forma, fica evidente a ascensão da EaD, no Brasil, pautada nas políticas e diretrizes da educação superior como, por exemplo, o Plano Nacional de Educação - PNE.

Atualmente, esta modalidade de ensino reúne um número significativo de alunos, com relação à educação presencial, e por isso faz-se necessário desenvolver formatos mais

organizados e mais variados para atender esta demanda e a expectativa da gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES.

Sob esta perspectiva, a Educação a Distância, como modalidade educacional formal, foi estabelecida no Brasil no ano de 1996. Sua regulamentação ocorreu somente em 2005, possibilitando, no ano seguinte a instituição do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB, que atualmente é a grande referência da Educação a Distância no Brasil. Transcorridos aproximadamente sete anos da implantação do sistema UAB, mais uma centena de instituições públicas de ensino superior - IPES se integraram para a oferta de cerca de 370 mil vagas em quase mil cursos superiores. Essas vultosas dimensões do Sistema UAB promoveram grandes transformações na forma de pensar, de planejar, de executar a EaD nessas IPES, instaurando um amplo debate sobre a institucionalização do Ensino a Distância no ensino superior público brasileiro (FERREIRA E MILL, 2013, p. 143).

Os autores relatam que de acordo com os dados do INEP, os cursos superiores oferecidos a distância atingem mais de 30% dos 5.561 municípios brasileiros. O Censo da Educação Superior realizado pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, coleta desde 2000, informações sobre os cursos a distância no Brasil. Desde essa época, a modalidade de Ensino a Distância apresentou constante crescimento, abrangendo uma importante participação na Educação Superior brasileira. O Censo 2010 (BRASIL, 2011) confirma a tendência de crescimento dos cursos na modalidade de Ensino a Distância, que atingem 14,6% do total do número de matrículas gerais.

Conforme Bernardi, Daudt e Behar (2013), nota-se que a ampliação da oferta de cursos a distância tem obrigado as instituições de ensino superior a conviver com novas formas de ver e organizar a educação universitária. Por esse motivo, busca-se identificar e desenvolver por meio de seus gestores, processos acadêmicos voltados a esse novo momento, considerando o ponto de vista educativo e administrativo.

Esta pesquisa buscou analisar e contextualizar um modelo de EaD da Universidade Federal de Uberlândia por ser uma instituição conceituada que possui uma estrutura de gestão organizada nos moldes exigidos pela Universidade Aberta do Brasil e no padrão MEC.

Tal estudo implicou analisar os complexos modelos teóricos e suas estruturas, para identificar a que mais se aproxima da UFU. E com isso, buscar compreender a inter-relação da estrutura dessa instituição com os modelos teóricos, sobretudo de educação superior, no contexto da implementação, reestruturação e ajustes do sistema de EaD face às transformações produtivas e alterações no modo de adaptá-los à estrutura organizacional da instituição.

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se como base o Centro de Educação a Distância – CEAD, responsável pelo apoio e intermédio da criação e operacionalização de cursos na modalidade a distância na Universidade Federal de Uberlândia e também pelas ações e elaboração de sua política institucional de EaD.

Para realizar essa investigação, a questão central foi elaborada com base no tema e no objeto, apresentados anteriormente; e propõe pesquisar: Quais são as características do modelo de EaD da UFU? Para delimitação da pesquisa foi necessário elaborar as seguintes questões específicas: Como é o modelo de EaD da instituição adotada para o estudo, quando comparada com as referências dos modelos teóricos apresentados? Quais são os pontos críticos encontrados pela instituição pública para implementar um modelo de educação superior a distância? E para nortear a pesquisa formulou-se o objetivo geral: Identificar e analisar as características do modelo de EaD de uma instituição pública de Ensino Superior, seguido dos objetivos específicos, que são complementares e essenciais ao processo da mesma: Identificar e analisar o modelo de EaD da UFU em relação aos modelos teóricos apresentados; Identificar e analisar os pontos críticos encontrados pela instituição pública para implementar um modelo de Educação Superior a Distância.

Moran (2010, p. 259) acredita que “em Educação a Distância, há uma diversidade de modelos e de estruturas, o que resulta em possibilidades diferenciadas de composição dos recursos humanos necessários à estruturação e ao funcionamento de cursos nessa modalidade.”

Arruda (2013 p. 261) adverte que a “Educação a Distância implica em inovações técnicas e sociais em diferentes setores universitários: mudança no papel docente, com a incorporação de outros profissionais indiretamente na ação pedagógica, mudança na gestão acadêmica, na logística e na estrutura do curso, devido à necessidade de organizar”.

Para tanto, percebe-se que além da inclusão de novas tecnologias para mediação pedagógica, a EaD necessita de mudanças mais profundas nas relações sociais estabelecidas no interior da universidade, que possam constituir novos agentes pedagógicos, que assumam novos papéis com atribuições e ações distintas da educação dita “convencional” .

Quanto à estrutura, este trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro, sob o título Evolução da Educação Superior a Distância, que busca contextualizar a trajetória da Educação a Distância no Brasil e no Mundo. O segundo capítulo, intitulado Gestão da Educação a Distância: regulamentação e definições, apresenta três modelos teóricos que podem ser usados para implementar as estruturas do sistema de EaD nas Instituições de Ensino Superior Públicas. Aborda-se também a tendência de gestão para o modelo adotado



pela IPES, no que tange a organização administrativa, pedagógica, metodológica e tecnológica; além das políticas e diretrizes para a Educação Superior a Distância no Brasil e os referenciais de qualidade estabelecidos para esta modalidade de ensino.

O terceiro capítulo, apresenta a Análise Bibliográfica e Documental do Modelo de EaD na UFU, além de abordar os processos de reestruturação pelos quais passou sua expansão, e as crises acadêmicas e políticas, em consequência da mesma, cuja qualidade era questionada; e, a estrutura do CEAD e a organização dos cursos ofertados pela instituição, disponíveis no site e na plataforma, portanto, documentos de direito público, não havendo necessidade de protocolo para a pesquisa documental, bem como o modelo conceitual que demonstra a trajetória da EaD em diferentes momentos e fases, no processo de institucionalização.

O quarto capítulo traz as considerações finais, apresentando, críticas e sugestões levantadas no decorrer destes estudos.

# 1 A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA, NO BRASIL E NO MUNDO

## 1.1 A Educação a Distância no Contexto Mundial

Na opinião de Nunes (2009), a principal inovação das últimas décadas na área de educação foi a criação, a implementação e o aperfeiçoamento de uma nova geração de sistemas de EaD que começou a abrir possibilidades de se promover oportunidades educacionais para grandes contingentes populacionais, mas atentos aos critérios de qualidade do ensino.

Para Nunes (2009), os primeiros modelos dessa nova geração se desenvolveram simultaneamente em muitos lugares, mas de forma muito exitosa na Inglaterra, na década de 1970, por isso essa iniciativa passou a ser referência mundial. Mais de dois milhões de pessoas já estudaram na *Open University*, sendo que atualmente estão matriculados cerca de 160 mil alunos regulares, com 40 mil alunos matriculados em cursos de pós-graduação, e 60 mil em cursos extracurriculares. Êxito similar alcançou também as Universidades Abertas da Espanha e da Venezuela, que oferecem igual número de cursos e atendem o maior número de alunos.

Considera-se que o primeiro registro sobre a Educação a Distância (NUNES, 2009) foi o anúncio das aulas por correspondências ministradas por Caleb Philips (20 de março de 1728, na *Gazette de Boston*, EUA), que enviavam as lições, todas as semanas para seus alunos. Dando sequência à evolução dessa modalidade de ensino, consta que em 1840, na Grã-Bretanha, Isaac Pitman ofereceu um curso de Taquigrafia por correspondência. Em 1880 O Skerry's College ofereceu cursos preparatórios para concursos públicos. Em 1884, o Foulkers Lynch Correspondence Tutition Service ministrou cursos de Contabilidade. E novamente nos Estados Unidos, 1891, Thomas J. Foster ofertou o curso sobre Segurança de Minas.

Nunes (2009) continua relatando que em meados do século passado, as universidades de Oxford e Cambridge, na Grã-Bretanha, ofereceram cursos de extensão a distância. Em seguida as universidades de Chicago e de Wisconsin, nos EUA. Em 1924, Fritz Reinhardt cria a escola alemã para correspondência de Negócios. A universidade de Queensland, em 1910 na Austrália, inicia programas de ensino por meio da correspondência. Em 1928, outras

instituições promovem cursos para a Educação de Adultos usando o rádio. Vários países passaram a utilizar essa tecnologia de comunicação com a mesma finalidade, inclusive o Brasil, em 1930.

Do início do século XX até a segunda Guerra Mundial, várias experiências foram adotadas, sendo possível melhor desenvolvimento das metodologias aplicadas ao ensino por correspondência. Depois, as metodologias foram fortemente influenciadas pela introdução de novos meios de comunicação em massa (NUNES, 2009, p. 1).

No período da Segunda Guerra Mundial, conforme Nunes (2009), novos métodos foram surgindo para atender a necessidade do momento, que era a capacitação dos recrutas norte-americanos que participariam da guerra. Entre estes métodos destaca-se o experimento de Fred Keller (1983), para ensino e recepção do código Morse, que passaram a ser utilizados também para promover a integração social. Por volta de 1960, com a institucionalização do ensino e as diversas ações nos campos da educação secundária e superior, foram impulsionados pela Europa, precisamente na França e na Inglaterra e se expandiu para vários continentes.

[...] Em nível universitário destacam-se: *Open University*, no Reino Unido; FernUniversität, na Alemanha; Indira Gandhi *National Open University*, na Índia; e Universidade Estatal a Distância, na Costa Rica. Podendo acrescentar a Universidade Nacional Aberta, da Venezuela; a Universidade Nacional de Educação a Distância, da Espanha; o Sistema de Educação a Distância da Colômbia; a Universidade de Athabasca, no Canadá; a Universidade para Todos os Homens e as 28 Universidades locais por televisão na China Popular, dentre outras (NUNES, 2009, p. 3).

Para tanto, a popularização da EaD leva a desafios, pois passa a elaborar e orientar estilos de aprendizagem, tanto na construção de materiais educativos e desenvolvimento de metodologias, como orientação pedagógica com caminhos para o desenvolvimento de um melhor aprendizado, que deve ser intencional por parte do aluno, e muito bem conduzido para que ele gradativamente possa entender que é parte integrante dessa sistemática e se proponha deliberadamente a aprender com o auxílio de professores que criam e proporcionam meios para contribuir com o seu aprendizado. Essa possibilidade de interação e troca de informações tem promovido uma simultânea correlação entre alunos e professores, sejam no âmbito internacional e/ou nacional.

## 1.2 O Cenário da Educação a Distância no Brasil

A educação superior iniciou-se tardiamente no Brasil, no começo do século XIX com a chegada da corte portuguesa no país. Segundo Nunes (2012), a educação superior tornou-se não apenas uma questão política, mas ela mesma, por meio de seus agentes (administradores, docentes, discentes, técnicos administrativos), passou a ser uma das fontes que elabora e estabelece políticas públicas e proporciona a formação de pessoal para atuar com segurança e conhecimentos específicos exigidos na área educacional.

Segundo Machado, Longhi e Behar (2013), a Educação a Distância, nos seus primórdios, fez uso das tecnologias representadas pelo correio postal, rádio e televisão. Esses recursos se tornaram ícones de informações ocorridas nas estruturas, econômica, social, política e cultural da sociedade nos últimos séculos.

Acredita-se que as primeiras experiências em Educação a Distância no Brasil não tenham sido registradas, visto que os primeiros dados conhecidos são do século XX. Segundo Alves (2009), há registros históricos que colocam o Brasil entre os principais países no mundo em desenvolvimento da EaD, especialmente nos anos 70. A partir dessa época, outras nações avançaram, e o Brasil estagnou, apresentando uma queda no ranking internacional. Somente no final do primeiro milênio é que as ações positivas voltaram a acontecer e pudemos observar novo crescimento, gerando nova fase de prosperidade e crescimento. O autor continua dizendo que ainda há muito a ser feito, mas os últimos resultados demonstram tendências de progresso, que deverão beneficiar toda a sociedade.

Conforme Alves (2009), o marco de referência oficial é a instalação das escolas internacionais, em 1904. A unidade de ensino estruturada formalmente era filial de uma organização norte-americana existente até hoje e presente em diversos países. Os cursos oferecidos eram todos voltados para as pessoas que estavam em busca de empregos, especialmente nos setores de comércio e serviços. Alves, afirma que por longos 20 (vinte) anos, prevaleceu como a única modalidade de ensino no Brasil, o ensino por correspondência. A partir daí outras possibilidades de ensino foi surgindo, como por exemplo, por meio dos recursos de transmissão do rádio.

Alves (2009) relata que em 1923, foi fundada, por iniciativa privada a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, a principal preocupação da emissora era possibilitar a educação popular, por meio de um então moderno sistema de difusão em curso no Brasil e no mundo. Dessa forma, os programas educativos se multiplicavam pela repercussão, não só no país, mas em diversos países do continente americano. E mesmo tendo foco na educação, a rádio trazia

preocupação para os governantes da época que temiam a possibilidade da transmissão de programas considerados subversivos, especialmente pelos revolucionários da década de 1930. Logo, a emissora sofreu fortes pressões e não conseguiu cumprir as exigências impostas para continuar no mercado e a alternativa foi doar a rádio para o Ministério da Educação e Saúde, visto que, nesta época não existia ainda um ministério específico para a educação.

Para Gouvêa e Oliveira (2007), as primeiras iniciativas de estudos ligados a EaD no Brasil, foram atribuídas ao uso do rádio com a criação da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, fundada em 1923, por Edgar Roquette Pinto e um grupo de professores. Em 1936, esta rádio tornou-se a Rádio Ministério da Educação e Cultura, com caráter educativo e cultural.

Para Alves (2009), a educação via rádio foi, dessa maneira, o segundo meio de transmissão a distância do saber, sendo apenas precedida pela correspondência. Inúmeros programas, especialmente os privados, foram sendo implantados, a partir da criação, em 1937, do Serviço de Radiofusão Educativa do Ministério da Educação. Destacaram entre eles:

A Escola Rádio-Postal, A voz da Profecia, criada pela Igreja Adventista em 1943, com o objetivo de oferecer aos ouvintes cursos bíblicos. O Senac iniciou suas atividades em 1946, logo a seguir, desenvolveu no Rio de Janeiro e em São Paulo a Universidade do Ar, que, em 1950, já atingia 318 localidades. A Igreja Católica, por meio da diocese de Natal no Rio Grande do Norte, criou em 1959 algumas escolas radiofônicas, dando origem ao Movimento de Educação de Base. No sul do país destaque para a Fundação Padre Landell de Moura, no Rio Grande do Sul, com cursos via rádio (ALVES, 2009, p. 9).

O autor destaca também o projeto Mobral, que era vinculado ao governo federal e tinham grande abrangência nacional por ser transmitido via rádio. O projeto não teve continuidade devido à censura da época.

A televisão, em sua fase inicial, foi usada de maneira positiva para fins educacionais no Brasil, especialmente nas décadas de 1960 e 1970. Na década de 60, coube ao Código Brasileiro de Telecomunicações determinar que as radiofusões e as televisões educativas deveriam transmitir os programas educativos em suas emissoras. Segundo Alves (2009, p. 10), “as universidades e fundações, por exemplo, receberam diversos incentivos para a instalação de canais de difusão educacional.” Em 1969, foi criado o Sistema Avançado de Tecnologias Educacionais, que previa a utilização do rádio, televisão e outros meios para transmitir educação. Nesta época, o Ministério das Comunicações definiu e estabeleceu o tempo obrigatório para que as emissoras transmitissem gratuitamente programas educativos. Em 1972, foi criado o Programa Nacional de Teleeducação (Prontel), que teve vida curta, pois logo em seguida surgiu o Centro Brasileiro de TV Educativa (Funtevê) como órgão integrante

do Departamento de Aplicações Tecnológicas e Cultura. Para Gouvêa e Oliveira (2007, p. 37):

Entre o período de 1960 e 1979 surgiram várias emissoras de TVs educativas cujos objetivos eram coordenar as atividades de teleeducação em todo país. Em 1961, a fundação João Baptista do Amaral, antiga TV Rio, produziu um curso de alfabetização de adultos, que foi transmitido até 1965, essa foi uma das primeiras experiências em educação educativa pela televisão.

Na década de 1970, a educação supletiva a distância surgiu com a necessidade de democratização da educação com acesso de primeiro e segundo graus, por meio do rádio, TV e material impresso. Nesta época, os altos índices de analfabetismo e o quadro de evasão escolar contradiziam o desenvolvimento e o progresso econômico alcançados em outros setores da economia. Assim, em 1978, a Fundação Roberto Marinho, em parceria com a Fundação Padre Anchieta, mantenedora da TV Cultura de São Paulo, assinaram um convênio para a realização de um projeto pioneiro de teleeducação: o Telecurso 2º Grau. Pela primeira vez, uma rede comercial de televisão, a TV Globo, era usada para um projeto educativo. Mais tarde, em 1981, foi criado o Telecurso 1º Grau. Em 1998, os Telecursos 1º e 2º Graus passaram a ser chamados Telecurso 2000, mantendo a mesma estrutura e sua metodologia baseada em vídeos e livros organizados na estrutura de teleaulas. “Esse projeto é o maior projeto de EaD do Brasil e é transmitido por quase 39 emissoras de TVs comerciais e educativas em todo o país, além de telessalas espalhadas que utilizam seu material”, afirmam Gouvêa e Oliveira (2007, p. 38).

Durante o processo, ocorreram mudanças que afetaram a configuração dessa modalidade de ensino que perdurou efetivamente até a década de 80 (ALVES, 2009), isto porque no início da década de 90 as emissoras não tinham mais obrigação em ceder horários diários para a transmissão dos programas educacionais, significando retrocesso para a educação. E em 1994, o Sistema Nacional de Radiodifusão Educativa foi completamente reformulado e coube à Fundação Roquete Pinto, coordenar as ações.

Os anos se passaram e não ocorreram resultados concretos nos canais abertos de televisão. Na maioria dos casos, os programas eram transmitidos em horários incompatíveis com a disponibilidade dos possíveis alunos-usuários. Vale a pena mencionar a iniciativa positiva da Fundação Roberto Marinho, que criou alguns programas de sucesso, como os telecursos, que atenderam, e continuam a atender um número incontável de pessoas por meio de mecanismos de apoio, para que os alunos obtenham a certificação pelo poder público (ALVES, 2009, p. 10).

Atualmente, o recurso utilizado para transmitir programas educativos é a TV

fechada. Podemos destacar algumas emissoras que apresentam em sua grade de transmissão, programas educativos para crianças e jovens.

O surgimento da TV fechada (especialmente a cabo) permitiu que algumas novas emissoras se dedicassem de maneira correta à educação, destacando-se as Tvs Universitárias, o Canal Futura, a TV Cultura, dentre outras que difundem também algumas de suas produções também por canais abertos (ALVES, 2009, p. 10).

De acordo com Alves (2009), há de se louvar o sistema adotado pela TV Escola, que é mantido pelo poder público federal, e consegue gerar bons programas, mas para se tornar acessível à população, depende das emissoras abertas ou a cabo para fazer as transmissões. No caso das escolas, o acesso pode ser feito via satélite ou via correio.

Ainda em 1994, a Universidade Federal de Mato Grosso, UFMT, por meio de um Núcleo de Educação Aberta e a Distância, NEAD-IE, em parceria com a Universidade do Estado do Mato Grosso, UNEMAT, a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso, SEDUC, e mais de setenta prefeituras passaram a implementar e a desenvolver o primeiro curso de graduação a distância no país. Foi reconhecido pelo MEC em 2002, conforme a Portaria 3.220 de 22/11/2002 e, publicada no Diário Oficial da União em 25 de novembro de 2002. A prioridade desse curso era a formação dos professores da rede pública que atuavam nas primeiras quatro séries do Ensino Fundamental. Em 1995 a Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, inicia os trabalhos em EaD e privilegia a pesquisa e a formação de pessoas por meio de projetos de extensão.

Particularmente, no Brasil, as universidades públicas, antes resistentes à modalidade, favorecidas pelas políticas públicas e a regulamentação que foram se instituindo a partir dos anos 90, vêm se implicando em programas e desenvolvendo, propostas de formação a distância, articulando suas funções de ensino, pesquisa e extensão para atender contingentes da população e de profissionais que demandam por oportunidades de educação e formação (AIRES E e LOPES, 2009, p. 240).

No estado de Minas Gerais esta modalidade de ensino está presente nas instituições públicas federais e estaduais, como por exemplo, na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, na Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG, e na Universidade Federal de Uberlândia, dentre outras distribuídas no interior do Estado.

Neste contexto, a EaD impôs a sua relevância e tornou-se fator primordial a elaboração e aprovação de políticas públicas pertinentes para atender a essa nova modalidade que, ampliava-se no país, pelas universidades públicas federais.

## **1.3 Fundamentos Teórico-metodológicos**

### **1.3.1 Aspectos Metodológicos**

A metodologia está estruturada, em sua primeira parte, pela narrativa dos procedimentos metodológicos da pesquisa: tipo de abordagem e métodos da pesquisa. Em seguida a descrição de todas as fases da pesquisa.

### **1.3.2 Delineamento da Pesquisa e Abordagem do problema**

Gil (1999) afirma que o delineamento constitui a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporciona os meios técnicos para a investigação. Kerlinger (1999) e Raupp e Beuren (2003) explicitam que o delineamento da pesquisa foca a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para investigação. Kerlinger (1999) enfatiza que, em sentido geral, um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou até mesmo solução. Esse problema se torna um guia que conduz o processo de investigação, ou seja, a escolha dos procedimentos metodológicos aplicáveis ao alcance de suas respostas.

Com base neste contexto, percebe-se a importância da questão central que é a de identificar o modelo de EaD da Universidade Federal de Uberlândia que norteará a pesquisa, por meio dos métodos escolhidos para realizar a investigação.

Na opinião de Bunge (1980), o conceito atual de método é a teoria da investigação que, por sua vez, alcança seus objetivos a partir do descobrimento do problema, a procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes em relação a esse, tentativa de solução do problema com o auxílio dos meios identificados, invenção de novas ideias, obtenção de uma solução, investigação da solução obtida, comprovação da solução e correção quando na obtenção de solução incorreta.

Na concepção de Gil (1999 p. 65), “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.” E acrescenta que assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro



grupo estão as pesquisas: bibliográfica e documental.

Nesse sentido, fez-se importante examinar toda a documentação relativa à institucionalização e implementação da Educação a Distância no contexto administrativo, acadêmico e pedagógico da Universidade Federal de Uberlândia. A pesquisa documental permitirá a análise de documentos da esfera federal, como: portarias, decretos e lei e no âmbito da Universidade, considerando regimentos, normas e procedimentos, políticas e diretrizes, organograma, e resoluções internas. Quanto a análise documental, Ludke e André (1986) observam que “[...] pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

Segundo Ludke (1986, p. 22), “a análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse.” Mas para alguns autores como Guga e Lincoln (1981) há controvérsias, eles entendem que os documentos não têm objetividade e que sua validade é questionável, e acreditam que são usados em certos momentos, de forma arbitrária pelos seus autores.

Quanto a princípios do delineamento no que concerne os procedimentos, destaca-se, nesta pesquisa, a estratégia de estudo de caso único. Segundo Yin (2001), nessa linha de investigação, o estudo de caso único é a estratégia escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos. Assim, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Na visão de Yin (2001), o estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias. Isto porque o estudo de caso único é análogo a um experimento único e muitas condições das quais se servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único.

Portanto, o estudo de caso único pode ser utilizado para determinar se as preposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante (YIN, 2006).

Diante da perspectiva de Yin, espera-se identificar pontos similares ou que estejam mais próximos aos resultados apresentados no embasamento teórico em relação ao resultado apresentado pelo objeto de pesquisa.

### 1.3.3 Processo de coleta de dados

Triviños (1992) afirma que os dados secundários são as pilastras que sustentam o referencial teórico. Todavia, é importante compreender que Aaker, Kumar e Day (2004) classificam esses dados como aqueles coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico da pesquisa em si. Os autores afirmam que eles são a base para a coleta de dados primários, pois servem de referência para a validação dos dados coletados.

Nesta fase, foram pesquisadas as seguintes fontes: banco de dados de bibliotecas digitais de teses e dissertações; a base de dados do portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior); SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*); na busca de periódicos e anais; revistas especializadas sobre gestão da Educação a Distância, IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e INEP (Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Anísio Teixeira); ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância); além de dissertações e teses que abordaram o tema Gestão da Educação a Distância.

Os dados primários foram obtidos por meio de análise documental. Os documentos estão disponíveis no site oficial da Universidade Federal de Uberlândia, e, de certa forma traduz as informações internas relativas à estrutura de gestão da EaD adotada pela instituição.

As informações foram coletadas também por meio da transcrição de uma entrevista realizada em um programa transmitido pela Website da instituição com a diretora do CEAD. Na entrevista, a diretora esclareceu pontos importantes sobre a estrutura e organização do CEAD-UFU, sobre os programas que envolvem o ensino, a pesquisa e extensão e sobre a estrutura e gestão dos cursos ofertados na modalidade EaD.

Outro instrumento que trouxe contribuições relevantes para a pesquisa foi o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) que se constitui num documento de grande importância para a gestão e o desenvolvimento institucional. Conforme estabelece o Regimento Geral (Art. 15), nele constam as diretrizes, as metas, os programas e os planos de ação projetados em todas as áreas de atuação da Instituição.

Nesse ponto, ressalta-se que a escolha da instituição e o teor do instrumento de coleta de dados primários são determinados pelas características do questionamento do problema frente ao referencial teórico. Nesta pesquisa, analisaram-se as informações disponíveis no site da instituição, assim como suas publicações em material de divulgação, documentos de resultados de pesquisas.

### **1.3.4 Procedimentos de escolha da instituição estudada**

O campo empírico para a pesquisa foi a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), que é uma referência regional e nacional em excelência de ensino, pesquisa e extensão, tornando-a a principal instituição de relevância acadêmica nesta região do Brasil Central.

Está situada no município de Uberlândia-MG, cidade com mais de 700 mil habitantes. O município de Uberlândia ocupa a posição de 2º principal pólo econômico e demográfico do estado, superado apenas pela Região Metropolitana da capital mineira.

No plano educacional e da formação do mercado de trabalho, a cidade de Uberlândia possui uma base de ensino sólida, visto que conta com mais de 228 estabelecimentos escolares de educação básica junto às redes municipal, estadual e federal; com escolas de ensino técnico e profissionalizante; e com um número importante de estabelecimentos no ensino superior, ocupando a Universidade Federal de Uberlândia - UFU, o papel de destaque na oferta de ensino de qualidade e no desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão.

Para tanto, o foco da pesquisa é o Centro de Educação a Distância - CEAD da UFU, responsável pelo apoio e intermédio da criação e operacionalização de cursos na modalidade a distância na Universidade e também pelas ações e elaboração de sua política institucional de EaD, em parceria com o Sistema Universidade Aberta do Brasil, criado em 2005 pelo Ministério da Educação. Tem como objetivo maior interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior, buscando dar oportunidade às camadas da população que não têm acesso ao processo educacional.

### **1.3.5 Análise dos dados**

Em decorrência da restrição ao acesso a outras abordagens de coleta de dados, além da análise de documentos, esta pesquisa limitou-se ao seu uso somente.

Na visão de Severino (2007), a pesquisa que se encontra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, é por ele significativamente representativo. A coleta de dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 151), “a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

Neste estudo optou-se por realizar a pesquisa documental como forma de levantamento e análise de dados e informações legais sobre a instituição pesquisada.

Para Marconi e Lakatos (2010), a característica da pesquisa documental está na fonte de coleta de dados que é restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina, fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. Para Severino (2007), o caso da pesquisa documental, tem-se como fonte os documentos no sentido amplo, ou seja, não só dos documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, é ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Com o intuito de obter informações relevantes e significativas sobre o modelo de gestão da educação a distância, praticado pela Universidade Federal de Uberlândia, foi realizado pesquisa documental por meio do site oficial da instituição. É importante salientar que são documentos, como atas, resoluções internas, regimento geral, estatuto dentre outros documentos da esfera federal relacionados à educação superior na modalidade a distância.

Após realização do levantamento e análise de dados, optou-se por fazer análise comparativa do esboço teórico e dos dados da pesquisa. Ainda que não se obtenha uma generalização do assunto, entende-se que esta comparação permite apontar semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão da EaD.

Para tanto, será utilizado o método de replicação, que diante do arcabouço teórico pesquisado, busca encontrar resultados semelhantes na unidade investigada (replicação propriamente dita) ou se espera identificar resultados diferentes em razão de fatores previamente antecipados na pesquisa (replicação teórica).

Desse modo, na próxima sessão é exposta a apresentação dos modelos teóricos, as análises e caracterização do modelo UFU e posteriormente a replicação teórica que permitirá a comparação entre os modelos teóricos e modelo da instituição pesquisada, salientando as similaridades e diferenças.

## **2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: REGULAMENTAÇÃO E DEFINIÇÕES**

A educação atravessa um momento de transição, em que modelos e paradigmas tradicionais de ensino estão sendo revistos. Nesse sentido, discutir e entender a Educação a Distância e seus modelos de gestão é um importante passo para investigar um modelo que atenda a estrutura curricular do curso e as necessidades emergentes da população.

A Educação a Distância é entendida como uma modalidade importante dos sistemas de formação, da mesma forma que o uso intenso e inovador das tecnologias de informação e comunicação e a disponibilização de recursos educacionais (midiáticas, centros de recursos técnicos, monitorias e tutorias) de forma ampla e democrática (BELLONI, 2009).

Aretio (1996) acredita que a EaD é uma oportunidade de formação adaptada às exigências atuais, principalmente para as pessoas que não podem frequentar a escola tradicional. A não rigidez de espaço, tempo, assistência às aulas e ritmo, fazem do aluno o centro do processo e sujeito ativo de sua formação, pois vê respeitado seu ritmo de aprendizagem e permite permanência em seu ambiente profissional, cultural e familiar o que permite reduzir custos, evitando gastos com a locomoção. Com isso, o aluno desenvolve iniciativas e atitudes, interesses, valores e hábitos educativos.

Para o autor (ARÉTIO, 1996) existem, também, desvantagens tais como: a limitação da socialização devido às poucas ocasiões para interação pessoal; empobrecimento das trocas diretas de experiências entre professores e alunos; o perigo da homogeneidade dos materiais instrucionais, nos quais todos aprendem o mesmo conteúdo; a necessidade, para determinados cursos, de o aluno possuir elevado nível de compreensão de textos; alto índice de evasão, além de alto custo para implantação do curso, o que se dilui ao longo de sua aplicação, e a necessidade de serviços administrativos mais complexos que no ensino presencial. Em contrapartida, Moore e Kearsley (2008) acreditam que, à medida que a utilização da Educação a Distância se disseminar; populações anteriormente em desvantagem, como os alunos de áreas rurais ou de regiões no interior das cidades, poderão fazer cursos nas mesmas instituições e com o mesmo corpo docente que anteriormente estavam disponíveis apenas para os alunos em áreas privilegiadas e residenciais de bom nível.

De acordo com Kenski (2003), a EaD torna-se uma alternativa viável para enfrentar o desafio da educação contemporânea, em romper as barreiras de tempo e espaço, pois permite atender a demanda educacional com a mediação de recursos didáticos organizados em diferentes suportes da tecnologia da informação e comunicação. Em linhas gerais, o ambiente

educacional virtual não suprime o espaço educacional presencial. Ao contrário, ele amplia, e proporciona novas oportunidades de aprendizado para um número significativo de pessoas.

Os projetos de educação permanente voltados às diversas instituições e aos vários cursos que podem ser oferecidos em todos os níveis de ensino e para todas as idades, a internacionalização do ensino através de redes criam novas dimensões para o acesso à educação, para novas possibilidades de comunicação e agregação, além do avanço na ação e na formação do cidadão, habilitando-o para os múltiplos espaços das escolas e das múltiplas linguagens (KENSKI, 2003).

A política de uma instituição (ou de um Estado, uma organização regional ou federal), segundo Moore e Kearsley (2008), é um conjunto de princípios relativamente gerais em função dos quais os administradores podem testar planos, propostas ou ideias para ações específicas. Os autores acrescentam que, estabelecer políticas e assegurar que se mantenha atualizada requer um esforço concentrado por parte dos dirigentes de uma instituição e ressalta que nos níveis estadual e federal, existe uma necessidade similar de revisar políticas apropriadas para a era eletrônica.

Com base neste contexto serão apresentadas legislações e normas que integram as políticas e diretrizes da Educação a Distância, que são consideradas por muitos como sendo um marco significativo para esta modalidade de ensino.

A Educação a Distância é regulamentada pelo decreto nº. 5622, de 19 de dezembro de 2005, um dos principais regulamentadores da legislação da EaD nacional. Em seu art. 1º caracteriza a EaD como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005).

Em seu parágrafo 1º, prevê que a Educação a Distância se organize segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para estágios, defesas de trabalhos de conclusão de curso. Os cursos deverão seguir a legislação correspondente a sua modalidade ou nível e cumprir o mesmo tempo de curso na modalidade presencial. Destaca-se que a avaliação presencial prevalecerá sobre qualquer outro resultado de avaliação a distância e que devem ser observados a padronização de normas e procedimentos para a regularização do artigo 80 da LDB. Aponta os Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância como norteador em colaboração com os sistemas de ensino. Regulamenta o credenciamento das instituições, pública ou privada, para oferta de EaD (BRASIL, 2007).

Diante desta nova modalidade de ensino surgiu a preocupação por parte do governo federal, o objetivo de orientar as IES na elaboração e organização de um projeto em EaD e a necessidade de estabelecer critérios para um ensino de qualidade, desta forma aprovou-se o documento - Referenciais de Qualidade (BRASIL, 2007). Os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância, estabelecido pelo Ministério da Educação (MEC) em 2003 e atualizado em 2007, foi criado para contribuir na estruturação dos cursos superiores na modalidade a distância (BRASIL, 2007). É importante ressaltar que, embora não tendo força de lei os Referenciais são considerados indicadores importantes para a definição dos cursos ofertados pelas instituições e para as avaliações dos mesmos pelos órgãos competentes. No Decreto 5.622/2005 (BRASIL, 2005), no Capítulo I, Das Disposições Gerais, havia previsão dos referenciais, como descrito abaixo:

Art. 7º Compete ao Ministério da Educação, mediante articulação entre seus órgãos, organizar, em regime de colaboração, nos termos dos arts. 8º, 9º, 10º e 11º da Lei no 9.394, de 1996, a Cooperação e integração entre os sistemas de ensino, objetivando a padronização de normas e procedimentos para, em atendimento ao disposto no art. 80 daquela Lei:

I - credenciamento e renovação de credenciamento de instituições para oferta de Educação a Distância; e

II - autorização, renovação de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos ou programas a distância.

Parágrafo único. Os atos do Poder Público, citados nos incisos I e II, deverão ser pautados pelos Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância, definidos pelo Ministério da Educação, em colaboração com os sistemas de ensino.

Os referenciais defendem que a Educação a Distância pode ser organizada de várias formas não existindo um modelo único. Entretanto, um ponto deve ser comum: a compreensão de EDUCAÇÃO como fundamento primeiro, antes de se pensar no modo de organização: A DISTÂNCIA (BRASIL, 2007). Essa afirmação pode suscitar compreensões de que instituições de qualquer tipo, ou seja, sem condições e conhecimentos necessários, se organizem e ofertem cursos a distância.

Nos referenciais (BRASIL, 2007), item VII, é relatado sobre a gestão acadêmica administrativa de um projeto de curso a distância, descrevendo que a criação do curso deve estar integrada aos demais processos da instituição, portanto, é de fundamental importância que os estudantes de um curso a distância, geograficamente distantes, tenham as mesmas condições, serviços e suportes que os alunos que estudam na modalidade presencial.

Não basta ao gestor do presente, apenas saber e também saber fazer, mas principalmente é preciso que ele saiba fazer acontecer. Aqui temos, portanto, a chave para o

sucesso de todo gestor: *saber fazer acontecer*, buscando os resultados previamente planejados, em dado espaço de tempo e com a utilização adequada dos recursos previstos e disponíveis (VASCONCELOS, 2010).

Conforme Padilha e Sá (2013), na busca por informações acerca da EAD, não se identificam passagens que versam sobre parâmetros de gestão de EAD, nos quais as instituições poderiam se basear. No decreto 5.622/2005 (BRASIL, 2005) no Capítulo I, Das Disposições Gerais, do que se trata a Educação a Distância:

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

§ 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.

Como é possível observar, não há menção de como essas instituições devem se organizar e também não existe referência a nenhum modo de gestão específica para implantação da EAD. Fica claro, em relação à duração dos cursos, que sejam similares ao presencial e a integração dos sistemas presencial e a distância (PADILHA e SÁ, 2013).

Percebe-se que, desde o início da legibilidade da modalidade a distância, na Lei Nº 9.394/1996 (BRASIL, 2006), não aparecia a forma de gestão para a EAD, dando autonomia para as instituições, conforme descrito abaixo em um artigo desta lei.

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino.

Na busca por algum documento que norteasse sobre a gestão em EAD, o decreto 5.773/2006 (BRASIL, 2006), no Capítulo II, Da Regulação, Subseção V, Do Credenciamento Específico para Oferta tem a seguinte instrução:

Art. 26. A oferta de Educação a Distância é sujeita a credenciamento específico, nos termos de regulamentação própria.

§ 1º O pedido observará os requisitos pertinentes ao credenciamento de instituições e será instruído pela Secretaria de Educação Superior ou pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, conforme o caso, com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância.



§ 2º O pedido de credenciamento de instituição de educação superior para a oferta de Educação a Distância deve ser instruído com o comprovante do recolhimento da taxa de avaliação *in loco* e documentos referidos em regulamentação específica.

§ 3º Aplicam-se, no que couber, as disposições que regem o credenciamento e o recredenciamento de instituições de educação superior (BRASIL, 2006).

Para Padilha e Sá (2013, p. 4), “a norma exige o credenciamento das Instituições de Ensino Superior, mas não há citação sobre a forma de organizar a gestão”. Para Lessa (2011), deve-se entender que EAD é uma outra modalidade de educação e que tem que ser realizada com qualidade e controle legal e institucional. Entretanto, acredita-se que também deve haver cuidado com as especificidades da modalidade, não somente no tocante às questões didático-pedagógicas, como também de sua gestão.

O Decreto nº 6.303/2007 (BRASIL, 2007), mesmo alterando dispositivos dos decretos 5.622/2005 e 5.773/2006 não faz menção sobre gestão EAD. Na pesquisa documental realizada, foi possível identificar na Portaria 1.050, de 7 de novembro de 2007 (BRASIL, 2007, onde a extinta Secretaria de Educação a Distância (SEED) em parceria com o Instituto Anísio Teixeira (Inep) apresentou os instrumentos de avaliação do Inep para credenciamento de instituições de nível superior e seus polos de apoio presencial, para oferta da modalidade de Educação a Distância. A portaria apresenta algumas categorias de avaliação: organização institucional para Educação a Distância, corpo social e instalações físicas. Na categoria Organização Institucional para Educação a Distância existe um indicador chamado de Plano de Gestão para a Modalidade da EAD, mas nada se demonstra a este respeito, apenas aparece como exigência para avaliação.

Para Lessa (2011), a EAD no Brasil surge como uma das melhores opções para inclusão social, e para a melhoria quantitativa e qualitativa do processo educacional; tudo isso face à limitação do sistema educativo convencional, também denominado de tradicional e de presencial, de responder as demandas pleiteadas pela evolução da sociedade e dos processos e comunicação.

Portanto, para compreender adequadamente a implementação da EAD do ponto de vista legal no Brasil, faz-se necessário verificar sua evolução, levando em consideração o que está descrito nos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância (BRASIL, 2007) sobre sua utilização nas instituições já consolidadas no ensino presencial para implementação da EAD.

No Brasil foram implementadas políticas e estratégias que culminaram na adoção de um sistema que busca integrar as instituições de ensino superior públicas, com larga experiência no ensino presencial, para oferta de cursos na modalidade a

distância, fazendo com que a mesma instituição ofereça duas modalidades, o que é chamado por Peters de *dual mode* (COSTA, 2012, p. 282).

Costa, Padilha e Sá (2013, p. 5) pontua que um dos importantes desafios da UAB é sua consolidação em termos de sistema nacional. Na sua opinião, não se trata de mais um projeto de governo, “mas de uma oportunidade para as instituições de ensino superior do país criarem, democraticamente, as condições para implantação e perenização da modalidade de Educação a Distância no Brasil”. Já para Pereira (2008), a criação da UAB e os estímulos que estão sendo gerados para promover um crescente envolvimento das instituições públicas de educação superior com a EAD são medidas importantes no campo das políticas públicas no país.

A gestão da EAD pelas universidades públicas brasileiras é mais do que preconiza os referenciais de qualidade para Educação Superior a Distância (BRASIL, 2007), ou seja, a tradução das aulas presenciais no ambiente virtual de aprendizagem (AVA). A estruturação do modelo presencial, na maioria das vezes não cabe dentro da modalidade a distância. A existência de uma estrutura pensada para as instituições promoverem a EAD é importante, para que as ações deliberadas pelo governo sejam eficientes e eficazes na sua proposta inicial.

Neste sentido, Moore e Kearsley (1996) afirmam que os modelos para o desenvolvimento de um sistema de Educação a Distância, em geral, são estruturados a partir de algumas condições como prospecção das necessidades dos alunos, prospecção de fontes de conteúdo, formulação de um projeto instrucional, formas de entrega de conteúdo, formas de interação e da criação de ambiente de aprendizagem.

## **2.1 Gestão da Educação da Distância**

A gestão é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, por meio de organização, planejamento, liderança e controle dos recursos disponíveis. Correspondem a um conjunto de normas e funções que proporcionam a ordem e a disciplina, elementos de produção, tendo como objetivo alcançar um resultado eficaz e retorno financeiro. Sartori e Roesler (2005) acreditam que gestão trata-se de uma ação que compreende o planejamento, a organização, o controle, a coordenação e o controle de ações decisórias de uma organização, tendo em vista seus propósitos.

Na opinião de Rumble (2003), a gestão pode ser definida como um processo que

permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias, à escolha e a verificação da melhor forma de executá-las.

Para Colombo et. Al (2008), além dos pontos apresentados pelos outros autores, acrescenta que em uma abordagem voltada à gestão educacional, deve-se, também, buscar a inovação e melhoria dos processos em desenvolvimento.

Para EaD a gestão pressupõe a compreensão das variáveis que compõe o conjunto de seu sistema. O conhecimento acerca de sua abrangência poderá permitir a busca de soluções criativas, inovadoras e viáveis economicamente. Por outro lado, coloca outros desafios para os gestores (BERNARDI, DAUDT, BEHAR 2013, p. 138).

A gestão é um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. Para Aires e Lopes (2009), tanto no âmbito mais restrito das universidades e demais organizações sociais como no contexto de sistemas macros de Educação a Distância, tomar a gestão como tema de discussão significa, fundamentalmente, centrar a reflexão nos processos, nos componentes e em sua articulação, de modo que se possa promover ações e atingir resultados com níveis de qualidade crescentes. As autoras acrescentam que as organizações sentem necessidade de buscar propostas e desenvolver práticas que superem as perspectivas tradicionais de seus processos e componentes de gestão incongruentes com os fundamentos democráticos que orientam a convivência social e as concepções de formação e educação requeridas pela sociedade.

Rumble (2003, p. 13), ao estudar a gestão dos sistemas de ensino a distância afirma que “Gestão é o processo que permite conduzir, com o apoio do pessoal envolvido, uma atividade com eficiência e eficácia”. Para Rumble (2003) é preciso que as instituições sejam geridas com eficiência, para garantir o equilíbrio financeiro na produção dos cursos, e com eficácia, para que os objetivos e as finalidades pretendidas sejam atingidos a contento. Na visão de Moore e Kearsley (2008), os administradores precisam garantir que recursos financeiros, colaboradores e tempo sejam gerenciados, para que os cursos sejam produzidos em tempo hábil e que numerosas tarefas relacionadas ao trabalho se coordenem entre si. Rosenberg (2008) declara que uma gestão cuidadosa e deliberada é essencial para a aceitação de uma arquitetura do aprendizado e desempenho de forma ampla. Mas para Levy (1998, p. 62), gestão é “imaginar, experimentar e promover estruturas de organizações e estilos de decisão orientados para o aprofundamento da democracia”. Na concepção de Oliveira (2010, p.17), pensar a gestão democrática e participativa em sistemas de EaD significa pensar na integração dos subsistemas (avaliação, acompanhamento e apoio ao estudante/tutoria,

produção de material, comunicação, gestão). Integrar esses sistemas significa promover o encontro, oferecer voz e vez aos sujeitos que humanizam o sistema de EaD.

É fundamental associar a discussão sobre gestão da EaD ao conceito de democratização dos processos pedagógicos. Assim, embora sejam influenciados por diferentes culturas, de um modo geral, esses sistemas contêm uma concepção de educação que se consubstancia num Projeto Pedagógico. Em torno desse projeto, apresentam, em sua configuração, componentes ou subsistemas voltados aos procedimentos administrativos propriamente ditos relacionados com a gestão de equipes multidisciplinares, dos recursos materiais, físicos e financeiros, bem como das relações intra e interinstitucionais. Além desse componente administrativo, os sistemas de EaD, incluem outros como os serviços de apoio aos alunos, o acompanhamento tutorial, o desenvolvimento e produção de materiais, o suporte tecnológico. Esses componentes funcionam integradamente, e visam proporcionar resultados de qualidade (AIRES e LOPES, 2009).

Na visão de Freeman (2003), 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.

Diante do exposto, a definição de um modelo pedagógico precisa ser precedida por avaliações diagnósticas a partir da linha didático-pedagógica da organização em cursos presenciais, pois uma discrepância entre esses modelos – presencial e a distância – pode impactar na percepção da identidade do sistema educacional da organização ou, até mesmo, na qualidade das ações educacionais. O primeiro passo, portanto, é verificar se já existe modelo pedagógico presencial e, caso a resposta seja positiva, identificar quais são os pilares que sustentam esse modelo e adaptá-los para a modalidade EAD (ENAP, 2006).

Na concepção de Aires e Lopes (2009), os requisitos da Educação a Distância focada em processos interativos e participativos, na dialogicidade, na construção coletiva do conhecimento e da aprendizagem colaborativa em comunidades de trabalho em rede têm se refletido, também, na definição de opções de organização e gestão de sistemas de Educação a Distância ajustadas a essas perspectivas pedagógicas da oferta educacional. Tais opções de gestão consideram esta ação mediadora, entre diretrizes e finalidades educacionais e sujeitos implicados no processo educativo, um modelo de base democrática, compartilhada e

coordenada.

Desta forma, para realizar a gestão do sistema de Educação a Distância, a Instituição deve se pautar, inicialmente, nas políticas e diretrizes educacionais; no sistema administrativo; na gestão pedagógica; na gestão tecnológica; na gestão de tutoria e na gestão acadêmica.

Aires e Lopes (2009) argumentam que as instituições e os programas educacionais podem apresentar tendências diferenciadas de gestão, ou seja, podem adotar modelos mais voltados para o paradigma tradicional ou para as formas democráticas de direção e coordenação. Mas Luck (2010) chama a atenção para a falsa democracia proposta pelo sistema no qual e ao qual a escola pertence, sendo a participação de todos utilizada apenas para referendar ou avaliar decisões já tomadas.

Kipnis (2009) enfatiza os cinco aspectos relacionados às mudanças que deverão ocorrer nas universidades para implementação de um sistema em EaD:

- a) desenvolvimento institucional e organizacional;
- b) tecnologia;
- c) gestão;
- d) programas acadêmicos;
- e) ambiente nacional e internacional.

Para Kipnis (2009), as universidades deverão estar preparadas para os novos arranjos institucionais, inclusive funcionando na base de 7 (sete) dias por semana e 24 (vinte e quatro) horas por dia, algo inimaginável, principalmente dentro de uma estrutura de universidade pública. “As possibilidades que o ambiente proporciona ao indivíduo são fundamentais para que este se constitua como sujeito lúcido, consciente e capaz, por sua vez, de alterar as circunstâncias em que vive” (MARTINS, 2010, p. 316).

Enfim, a gestão é concebida como um conjunto de intervenções, mudanças e processos com certo grau de intencionalidade e sistematização, com vistas a modificar políticas, atitudes, ideias, culturas, conteúdos e modelos organizacionais (FONSECA, TOSCHI e FERREIRA, 2004, p. 22).

## **2.2 Modelos de Gestão da Educação a Distância**

A implementação de um sistema em EaD, geralmente ocorre em uma instituição tradicional que oferta única e exclusivamente cursos na modalidade presencial. O processo de implantação tende a causar resistência à mudança e até certo desconforto à comunidade

acadêmica. Nesta fase, torna-se necessário que se organize um trabalho de sensibilização inicialmente junto aos gestores da instituição e à equipe envolvida no projeto. A partir desse processo, as informações alinhadas serão multiplicadas para todos, e a formalização será de forma tranquila e atingirá o objetivo esperado pela instituição.

Para ofertar a Educação a Distância, as instituições precisam divulgar as informações pertinentes à modalidade EaD, no intuito de conscientizar a comunidade acadêmica sobre as diferenças existentes entre as modalidades de ensino presencial e a distância. Esse processo é importante para despertar a curiosidade sobre essa área do saber e para viabilizar a convergência entre a modalidade a distância e a modalidade presencial, e a institucionalização da EaD na universidade. Diante do exposto, é fundamental que todas as peças envolvidas em um sistema de Educação a Distância funcionem para atender à demanda e também para corresponder ao grau de exigência que é maior do que em qualquer outro campo educacional.

No contexto atual, pode-se afirmar que a Educação a Distância contribui para a propagação das tecnologias e para a constituição e ampliação do ensino-aprendizagem que podem ser proporcionados por meio das instituições de ensino superior públicas, que apresentam peculiaridades em sua forma de gestão, mas que estão atentas à necessidade de conceber novos processos de gestão no sistema de EaD.

### **2.3 Modelos Teóricos para Concepção da Gestão em EaD**

Moore e Kersley (2008, p. 9) relatam que “uma visão sistêmica é muito útil para a compreensão da Educação a Distância como um campo de estudo e adotar a abordagem sistêmica é o segredo da prática bem-sucedida”. A partir da reflexão dos autores torna-se possível apresentar diferentes propostas de modelos e estruturas de gestão e organização de um sistema de Educação a Distância que podem ser implementados nas instituições de ensino superior respeitando a cultura, a missão, a estrutura e seu financiamento.

Para Moore e Kearsley (2008, p. 9), “um sistema de Educação a Distância é formado por todos os processos componentes que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado à distância”. E ressaltam que “para a organização da Educação a Distância, o primeiro aspecto a notar é que, em termos de estrutura organizacional, a Educação a Distância existe em vários níveis”. E apresentam dois modelos organizacionais de EaD, como proposta institucional, considerados como finalidade única e finalidade dupla.

Moore e Kearsley (2008) afirmam que as instituições com finalidade única é a que

desenvolve atividades específicas, onde todo o corpo docente e os colaboradores da instituição se dedicam exclusivamente à EaD; as funções que exercem são diferentes daquelas realizadas em uma faculdade, universidade, sistema escolar ou departamento de treinamento tradicional. E afirma que as instituições com finalidade dupla, são aquelas que agregam a Educação a Distância a seu *campus* previamente estabelecido e baseado ao ensino convencional. E demonstra preocupação em relação às atividades necessárias para manter a qualidade dos programas de EaD.

Para gerenciar as atividades especiais de criação e ensino necessárias para a qualidade constante dos programas de Educação a Distância, a instituição com finalidade dupla estabelece uma unidade especial juntamente aos recursos aplicados no ensino convencional. Essa unidade possui normalmente uma equipe administrativa, produtores de conteúdos e especialistas técnicos cuja única responsabilidade é a Educação a Distância. Ela raramente tem seu próprio corpo docente; a maioria dessas unidades se vale do corpo docente da instituição a que pertencem para proporcionar conhecimento especializado. Geralmente o corpo docente tradicional no *campus* se encarrega do ensino, muitas vezes, com auxílio de professores em período parcial. Todos são gerenciados pela unidade de Educação a Distância (MOORE; KEARSLY, 2008, p. 4-5).

Vale ressaltar que os sistemas existem em níveis diferentes de complexidade, mas é de suma importância considerar que um sistema de Educação a Distância é formado por todos os processos envolvidos na operação que proporciona o ensino e aprendizado a distância.

Na visão de Belloni (2009), no que se refere à estrutura organizacional, pode-se identificar duas categorias que agrupam vários tipos de instituição que atuam na área de EaD, que são chamadas de instituições especializadas (*single-mode*), que dedicam-se exclusivamente à Educação a Distância e às instituições integradas (*dual-mode*), que incluem uma grande variedade de experiências em EaD desenvolvidas em instituições convencionais, públicas ou privadas. Além dessas duas categorias, surge a terceira, denominada de consórcios, que se organizam em forma de associação, que por meio de esforço conjunto das instituições educacionais atuantes na área de EaD como as integradas. A autora segue afirmando que as categorias especializadas pertencem às grandes universidades abertas.

São instituições autônomas, em geral de abrangência nacional, que funcionam com orçamentos independentes (público próprios) e estão habilitados a fornecer seus próprios diplomas. Do ponto de vista formal, estas instituições têm o mesmo estatuto das universidades convencionais, obedecendo às mesmas regulamentações, sendo representadas nos conselhos nacionais de instituições de ensino superior e tendo seus diplomas com o mesmo valor formal que do ensino convencional (embora nem todos tenham o mesmo valor de mercado) (BELLONI, 2009, p. 92).

De acordo com Belloni (2009), as universidades abertas ou instituições

especializadas organizam sua estrutura organizacional conforme modelos industriais de produção para realizar a distribuição dos cursos, denominados de fordistas por apresentar grande preocupação com a produtividade com a proposta de garantir e otimizar os altos investimentos. Belloni (2009) ressalta que estes modelos se caracterizam pela produção em massa, e estão baseados na produção de um número relativamente pequeno de unidades de cursos utilizando “blocos multimeios” de materiais, cuja produção exige um volume relativamente importante de investimento em recursos humanos qualificados, recursos financeiros e técnicos. A viabilidade deste tipo de organização implica um grande número de estudantes, ou seja, um baixo custo unitário.

As principais universidades abertas priorizam a oferta de cursos formais de graduação que predominam em seus planejamentos, visam um público de massa e estão baseados na qualidade de seus cursos e materiais. A economia de escala está associada à produção de longo prazo para atender a grande volume de demanda para um número relativamente pequeno de cursos, o que atende às exigências de custo/benefício (BELLONI, 2009, p. 94).

Conforme Belloni (2009, p. 93) “a diversidade e intensidade no uso dos meios técnicos varia muito de instituição para instituição [...]”. E segue afirmando que muitas críticas têm sido feitas a este modelo de organização, por apresentar um caráter burocrático, centralizador, hierarquizado, e por sua ênfase na produção e distribuição de materiais; bem como por sua flexibilidade, decorrente das características da economia de escala, que dificulta a atualização de seus cursos e o atendimento de novas demandas.

As duas últimas décadas passaram por um rápido processo de mudança, por isso exigiu-se que as instituições adaptassem seus programas, seus currículos e materiais a um novo contexto educacional. Belloni (2009, p. 94) acredita que “esta situação não implica apenas em custos financeiros adicionais e problemas de planejamento, concepção e produção de materiais, como também gera dificuldades pedagógicas e de pessoal”. E adverte que “a própria estrutura organizacional, centralizada, burocrática e hierarquizada, baseada em uma divisão do trabalho especializada e segmentada, tornam estas instituições muito vulneráveis à concorrência [...]” (BELLONI, 2009, p. 94).

Belloni (2009) relata, ainda, que estas dificuldades se assemelham às vividas pelas universidades convencionais e que têm contribuído para que algumas universidades abertas repensem sobre a sua estrutura organizacional; com vistas a reorganizarem suas estruturas numa perspectiva mais voltada para o mercado (“pós-fordista”), buscando introduzir formas de organização mais flexíveis, descentralizadas e horizontais que permitam



uma atualização mais rápida e melhor atendimento às demandas.

A próxima categoria, segundo Belloni (2009) refere-se às instituições integradas ou *dual-mode*, que operam ao mesmo tempo como universidades convencionais que ofertam curso presencial regular, estas instituições podem obter um *feedback* imediato de seus cursos e, por isso, contam com maior credibilidade no campo da educação, o que lhes possibilita um maior acesso a fontes externas de recursos financeiros. Na prática, as instituições integradas encontram dificuldades semelhantes de adaptação às novas exigências dos mercados.

A autora enfatiza que existe uma forte tendência das transformações relativas ao ensino superior, com relação à integração das TICs que apontam para a implementação de sistemas mistos. E diz que as experiências de EaD desenvolvidas em universidades convencionais têm mostrado que os sistemas *dual-mode* podem ser bastante eficientes e apresentam mais vantagens do que os sistemas *single-mode*, visto que ocorrem efeitos de “sinergia” extremamente benéficos, tanto para a modalidade presencial quanto para a modalidade a distância, que podem ganhar em flexibilidade possibilitada pelo *feedback* mais imediato de seus cursos (BELLONI, 2009).

Apesar de sua capacidade de desenvolver e distribuir cursos de alta qualidade, e com uma boa relação entre custo e benefício, e de concentrar-se nas necessidades de estudantes de tempo parcial, as universidades abertas, exclusivas de Educação a Distância, dificilmente podem competir de modo eficaz com as universidades “mistas” (*dual-mode*). Estas têm vantagens quanto à flexibilidade de suas estratégias de ensino e ao espectro mais amplo de cursos que elas podem oferecer (BELLONI, 2009, p. 96).

E a última categoria que Belloni (2009) aborda é a consorciada que estabelece uma associação entre as diferentes instituições educacionais, sejam elas públicas ou privadas.

Este tipo de organização, que pode ter abrangência nacional ou internacional, tem como objetivos otimizar recursos (humanos, técnicos e financeiros), atualizar e melhorar a qualidade das formações oferecidas e atender às demandas novas de mercado. No entanto, tais consórcios são em geral de grande envergadura e extremamente complexos para organizar e gerir, devido; sobretudo à grande heterogeneidade das instituições envolvidas, especialmente quanto à dependência administrativa, dificultando bastante o processo de tomada de decisões. Embora sua organização envolva questões complexas de ordem político-administrativa, estas instituições apresentam grandes vantagens para as universidades abertas e convencionais, seus membros, pois, tendem a estar mais conectados com empresas, a se beneficiar de melhores informações sobre as necessidades do mercado de formação e ter melhores condições de acesso a fontes não governamentais de financiamento (BELLONI, 2009, p. 97-98).

Na visão de Faria (2011), as instituições consorciadas para a oferta de EaD enfrentam condições desafiadoras de atuação em nome da otimização de recursos, o que exige posturas organizacionais diferenciadas e mais flexíveis.

Para Peters (2001 apud Faria, 2011, p. 104) é justamente a política educacional, o planejamento institucional e os critérios organizacionais e logísticos que definirão a organização da EaD. O autor, conforme visto anteriormente, divide os modelos institucionais de EaD em três categorias: *single-mode*, *dual-mode* e *mixed-mode*. Entretanto, na interpretação de Peters, o *dual-mode* não trata daquela instituição que oferece cursos presenciais e a distância trazida por Belloni (1999), mas refere-se a instituições que oferecem cursos que possuem encontros presenciais e atividades a distância, ou seja, os alunos desses cursos vivenciam práticas tanto de ensino presencial quanto de ensino a distância. E as instituições *single-mode* são aquelas que se dedicam a atividades de telestudo, com cursos exclusivamente a distância. O *mixed-mode*, “é aquele no qual há flexibilidade total, mas para o aluno, e não para a instituição”. E acrescenta dizendo que nesse modelo, o processo educacional é escolhido pelo aluno, conforme suas necessidades e possibilidades, ou seja, o aluno pode escolher algumas atividades a distância e outras presenciais em um mesmo curso, pois a instituição oferece todas as possibilidades. Para o autor, essa realidade é prevista para universidades futuras.

Em universidades futuras, que ofereçam atividades didáticas tanto no estudo com presença quanto no telestudo e que se sirvam em volume ampliado de redes de meios de informação e comunicação eletrônicos (*mixed mode universities*), surgirá mais outro tipo de Educação a Distância. Ele poderá tomar em consideração de modo extraordinariamente flexível as necessidades dos estudantes, também dos estudantes em idade adulta intermediária ou já mais avançada. O modelo didático dominante será, nesse caso, o estudo *autônomo*, *autodirigido*, no qual os próprios estudantes decidem sobre o uso das ofertas didáticas feitas por diferentes meios e aproveitam o considerável espaço livre concedido para isso com base em estratégias próprias – desde o intensivo contato social num pequeno grupo de tutoria até o estudo autodirigido num ambiente didático digital e a troca de ideias via *computer mediated communication* com outros estudantes através da rede eletrônica (PETERS, 2001, p. 43).

Diante do exposto, pode-se perceber as diferenças entre os modelos apresentados pelos três autores, visto na concepção institucional de Belloni (1999) e na perspectiva didática de Peters (2001), Moore e Kearsley (2008).

Moore e Kearesley (2008) apresentam dois modelos institucionais de EaD, que se referem à finalidade institucional, que podem ser *single-mode* ou *dual-mode*. A instituição com finalidade única é aquela específica na atividade EaD, que se aproxima às instituições

especializadas apresentadas por Belloni (2009) e ao modelo *single-mode* de Peters (2001).

Em relação às instituições com finalidade dupla, Moore e Kearsley (2008) afirmam que são aquelas que já possuem *campus* estruturado para atividades presenciais, mas que agregam a EaD. No entanto, consideram que o corpo docente não se dedica exclusivamente às atividades de EaD e há necessidade de implementação de equipe especializada e de um espaço institucional para o desenvolvimento de atividades específicas, como produção de material e trabalhos técnicos necessários à EaD.

Sendo assim, os modelos institucionais apresentados pelos autores consideram os aspectos relevantes em cada modelo, ao mesmo tempo em que ponderam as fragilidades e complexidades. Peters (2001) alerta sobre os aspectos didáticos e como eles são afetados pelo modelo de organização da EaD, ou seja, pela política educacional da instituição. Belloni (2009, p. 108), completa:

Considerando a história da educação brasileira e de suas instituições, pode-se afirmar que nenhuma política educacional poderá ter êxito sem uma grande dose de competência institucional e política da parte dos sistemas educacionais, e das universidades públicas em particular, para reunir suas competências técnicas e científicas num projeto institucional de mudança.

No quadro 1 é possível observar os modelos teóricos de EaD apresentados por Moore e Kearsley (2008), Peters (2001) e Belloni (2009), de forma comparativa.

**Quadro 1-** Síntese dos modelos teóricos baseados em Peters (2001), Moore e Kearsley (2008) e Belloni (2009)

MODELOS TEÓRICOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA		
Peters (2001) Modelo baseado na perspectiva didática do aluno	Moore e Kearsley (2007) Modelo baseado na finalidade institucional	Belloni (2009) Modelo baseado na instituição
<p>a) Single-mode: o estudante faz um curso totalmente a distância, sendo mais comum em telestudos, levando o aluno à um isolamento de docentes.</p> <p>b) Dual-mode: o aluno faz um curso em que há momentos a distância e há momentos presenciais, levando o aluno a estar mais em contato com a instituição e com os professores.</p> <p>c) Mixed-mode: é aquele curso no qual o aluno pode escolher dentre a possibilidade de realizar momentos presenciais ou a distância dentro de uma mesma disciplina ou conteúdo. É tratado como o uso de diferentes meios didáticos nos cursos e a escolha é do</p>	<p>a) Finalidade única: é aquela instituição em que a EaD é a atividade exclusiva e específica. Nesse modelo, os professores e colaboradores da instituição se dedicam exclusivamente à EaD.</p> <p>b) Finalidade dupla: é aquela instituição em que agrega a EaD às atividades que já realizam em cursos presenciais, utilizando a estrutura dos cursos presenciais para a oferta da EaD.</p>	<p>a) Instituições abertas e especializadas: são aquelas que oferecem exclusivamente a EaD e possuem aproximação com a abordagem fordista de EaD.</p> <p>b) Instituições integradas e mistas: são aquelas que ofertam cursos presenciais e a distância e possuem mais credibilidade, mas enfrenta desafios referente aos uso das TICs em função de ser algo novo nas instituições convencionais</p> <p>c) Instituições associadas ou consorciadas: são aquelas que atuam em conjunto na oferta de cursos EaD, possibilitando otimização de pessoal e técnicas, mas enfrenta desafios no que se refere à necessidade de mudanças na</p>

Fonte: Faria (2008, p. 106)

É importante salientar que diante dessas informações será realizada a análise comparativa do arcabouço teórico com o corpus da pesquisa. Essa abordagem será realizada no capítulo 3, onde apresentaremos a matriz e a análise de replicação dos dados coletados.

#### 2.4 Gestão em EAD por competência com foco na coordenação de curso

A gestão da EaD implica em aspectos relacionados à institucionalização da modalidade a distância na IES. Mas, para desencadear esse processo, os gestores enfrentaram grandes desafios, entretanto, devem estar preparados para suplantarem o modelo de gestão tradicional, hierarquizado, rígido e burocrático para um novo modelo que propõe a autonomia e a descentralização do poder acadêmico.

Deste modo, pretende-se constituir uma proposta de gestão alicerçada nos valores e objetivos educacionais, com a finalidade de estruturar uma atividade que não esteja pautada apenas na disponibilização de recursos didáticos, mas na pesquisa e na colaboração da equipe envolvida no processo. Por isso que, para exercer uma gestão que possibilite a organização e o

funcionamento de um sistema de Educação a Distância, são necessárias competências específicas voltadas para a realização de um trabalho colaborativo e em rede (BERNARDI, DAUDT, BEHAR 2013).

A Figura 1 demonstra o quanto as competências requeridas para o coordenador de curso, são importantes para que ele possa estabelecer a interface entre as funções administrativas, pedagógicas, tecnológicas e de gestão.

**Figura 1** – Competências do Coordenador de Curso



**Fonte:** Behar (2013, p. 146)

Para Vieira (2003), a direção deve envolver-se com toda a equipe de coordenação, professores e funcionários mudando as normas formais e informais, atitudes, crenças e espaço de trabalho o que possibilita o surgimento de um ambiente mais seguro para a geração de novas ideias e mais criativo e inovador para a participação em novas experiências. A reorganização dos processos de trabalho depende da revisão das estruturas organizacionais, procurando romper com a tradição hierárquico-burocrática e valorizando a questão da participação dos atores envolvidos.

Vieira (2003) adverte que a eficiência na mudança dessa cultura dependerá da qualidade de gerenciamento e coerência dos sinais (verbais, simbólicos, estruturais ou atitudinais), emitidos pela direção e coordenação da organização. O autor continua dizendo

que neste sentido, constituem-se como particularmente relevantes as seguintes práticas gerenciais: liderança e cultura voltadas para a experimentação, para a avaliação, para a inovação e para a busca de grandes desafios; trabalho de equipes multidisciplinares; criação de oportunidades para o estabelecimento de contatos interpessoais, como forma de desenvolver e difundir os conhecimentos existentes e as experiências vividas pelas pessoas; e abertura para a inserção individual e organizacional no ambiente externo à organização.

Bernardi, Daudt e Behar (2013) acreditam que a ampliação da oferta de cursos a distância tem obrigado às instituições de ensino superior a conviver com novas formas de ver e organizar a educação universitária. Por esse motivo, busca-se identificar e desenvolver, por meio de seus gestores, processos acadêmicos voltados a essas novas circunstâncias sob o ponto de vista educativo e administrativo. Para Rumble (2003), a gestão da Educação a Distância exige das IES a adoção de políticas e fluxos que possibilitem e qualifiquem as relações no seu ambiente interno. A partir dessas ações, propõe-se um novo conceito de organização educacional que requer funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas.

Segundo Moran (2010), as universidades públicas têm muita dificuldade em sair do modelo individual de gestão, tanto no âmbito presencial quanto nos cursos a distância. Em nome da autonomia, cada uma faz o seu projeto pedagógico, sua construção do material e a gestão individual dos cursos. Para ele estamos entrando numa fase de grande expansão, amadurecimento e consolidação. E, para otimizar recursos, melhorar a qualidade e atingir mais alunos, as instituições públicas podem e precisam repensar o modelo de gestão adotado pela IES e propor uma gestão compartilhada e integrada.

Na visão de Mansur (2001), nessa nova proposta organizacional, os processos de interação social precisam substituir a cultura individualista por outra mais colaborativa e baseada no trabalho coletivo.

Diante do exposto, Bernardi, Daudt e Behar (2013) ressaltam que a gestão, analisada por essa perspectiva, demanda uma nova dinâmica no conceito de EaD, visto que os modelos tradicionais relacionados ao ensino presencial costumam não apresentar a flexibilidade e organização exigidas por essa modalidade. E constatam a necessidade de uma gestão adequada e diferenciada, principalmente relacionada aos aspectos de design pedagógico, planejamento e estratégias de comunicação. A mobilização e implementação desses aspectos podem garantir a mediação dos diferentes atores envolvidos no processo (professores, tutores, alunos e gestores) dentre seus espaços (polos de apoio presencial e demais setores envolvidos), no oferecimento de um ensino de excelência nos cursos dessa modalidade.

Acredita-se que a oferta de cursos a distância envolve uma organização bastante elaborada e complexa, sendo necessária uma estrutura diferenciada da organização exigida na modalidade presencial. Aspectos como a natureza dos cursos, o perfil dos estudantes e a disponibilidade dos recursos podem dificultar ou mesmo impossibilitar a adoção de um modelo único de curso a distância, até mesmo em se tratando de uma mesma instituição (BERNARDI, DAUDT, BEHAR, 2013, p. 138).

Na opinião de Bielshowisck (2002), a elaboração e gestão de um sistema de EaD é considerada uma tarefa de grande complexidade. Quando está comprometida com uma prática pedagógica voltada para a inclusão e a qualidade acadêmica, seu êxito depende também da competência técnica e política do coordenador de curso. A seguir, apresentação de um mapeamento específico das competências relativas ao perfil do coordenador de curso da EaD.

**Quadro 2 – Mapeamento de Competências**

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Uso de Tecnologias educativas	Identificar possibilidades pedagógicas em materiais disponíveis	Ter bom relacionamento interpessoal
Técnicas e métodos de gestão	Identificar um critério de valor e determinar a aplicabilidade dos recursos educativos	Ser eficiente e eficaz
Compreensão acerca das dimensões (pedagógica, tecnológica, administrativa, etc.) existentes no projeto pedagógico do curso	Operacionalizar as técnicas e métodos de gestão que resultem em novos e adequados procedimentos acadêmicos	Ter iniciativa Exercer liderança
Coordenação de equipes a partir de uma relação hierárquica	Administrar relacionamento entre os sujeitos envolvidos nas tarefas acadêmicas – como tutores presenciais e a distância, suporte tecnológico, entre outros.	Tomar decisões Ser comunicativo
Planificação didática Plano Institucional para EaD	Promover a integração dos docentes, identificar as demandas e necessidades de cada uma das dimensões do PPP.	Ser flexível Ser articulado
Plano de gestão para EaD	Criar condições sinérgicas entre as dimensões, visando seu entrelaçamento	Ter foco, objetivo
Processos didático-pedagógicos	Projetar o curso na direção de uma aprendizagem centrada nas competências estabelecidas	Ser organizado Ser inovador

Fonte: Behar (2013, p. 147)

Para fazer a gestão de um curso à distância é necessário um envolvimento efetivo por parte do coordenador do curso que precisa proporcionar a interação entre os membros da equipe, considerando os diferentes níveis de responsabilidades (tutor presencial, tutor a distância, tutor de estágio, professor orientador de TC, professor formador/conteudista, coordenador de tutoria, supervisor de estágio, supervisor de trabalho de curso). Para tanto, torna-se fundamental um bom planejamento e organização prévia do quadro de pessoal com competências voltadas para essa modalidade de ensino.

Além da gestão de pessoas, caberá também ao coordenador de curso fazer a gestão dos aspectos pedagógicos e epistemológicos envolvidos na aprendizagem à distância. Todas essas ações devem estar em conformidade com os objetivos traçados nos Projetos Políticos-Pedagógicos (PPPs), que são o instrumento de ação política que devem ser vivenciado por todos os envolvidos no processo educativo e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que indica a missão, os objetivos e os princípios que norteiam a instituição, que oferta



cursos na modalidade EaD.

Conforme Monteiro (2010), a gestão educacional na Educação a Distância está diretamente relacionada à organização e mobilização das condições tanto humanas como materiais disponíveis. Ambas são fundamentais para o bom desenvolvimento do processo educativo realizado pelas instituições. Para Moran (2005), a organização e implementação de um curso a distância, impõe a necessidade de gerenciar dimensões em parte contraditórias, como por exemplo, a interação e o atendimento em larga escala.

Para Bernardi, Daudt e Behar (2013), a gestão da Educação a Distância implica na compreensão de variáveis que compõem o conjunto do seu sistema. O conhecimento em relação a sua abrangência permitirá a busca de soluções criativas, inovadoras e viáveis economicamente. Mas, por outro lado, coloca outros desafios para os gestores, em especial nas IPES. Desafios estes relacionadas à mudança de paradigma educacional, causados pela introdução das tecnologias como ferramenta de ensino aprendizagem e pela expectativa de institucionalização da EaD na instituição de ensino tradicional.

### 3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO

Este capítulo apresenta a possibilidade de análise dos modelos estudados e descritos no arcabouço teórico. A análise comparativa é feita de acordo com o tema proposto e possui a finalidade de atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos dessa pesquisa, mostrando similaridades e diferenças entre os modelos teóricos pesquisados.

#### 3.1 Identificação e Caracterização da Universidade Federal de Uberlândia

A Universidade Federal de Uberlândia foi criada em 1969, a partir da fusão de faculdades isoladas, e foi federalizada em 1978. Atualmente oferece 60 cursos de graduação, 23 de mestrado, 14 de doutorado, 30 cursos de especialização e 110 de extensão. Esta estrutura acadêmica está organizada em 28 Unidades Acadêmicas (Faculdades e Institutos) que estão distribuídas em quatro *Campi*: Campus Santa Mônica, Campus Umuarama, Campus Educação Física e Campus do Pontal, este na cidade de Ituiutaba. A administração da UFU está implantando o Campus do Glória na cidade de Uberlândia, além de estudar outros *campi* em seu entorno. Os cursos são ofertados nas áreas de Ciências Biomédicas, de Ciências Exatas e de Ciências Humanas e Artes (PIDE-UFU, pp. 210-2015).

Os desafios institucionais e de expansão estão pautados na missão da Universidade Federal de Uberlândia que é formar profissionais qualificados, produzir conhecimento e disseminar a ciência, a tecnologia e inovação, a cultura e a arte na sociedade, por intermédio do ensino público e gratuito, da pesquisa e da extensão, visando a melhoria da qualidade de vida, a difusão de valores éticos e democráticos, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável. Esta missão deverá ser cumprida por meio da formação contínua de recursos humanos, da produção do conhecimento, da cultura e das artes e de uma forte articulação institucional. Para tanto, é essencial que a UFU trabalhe sempre na direção da excelência acadêmica e da excelência na gestão estratégica e do conhecimento (PIDE-UFU, 2010-2015).

A UFU conta com um universo de 1.300 professores, 17.000 alunos e cerca de 3.000 técnicos administrativos, desenvolvendo suas atividades com base no compromisso da educação pública, gratuita e de qualidade.

Com sede na cidade de Uberlândia/MG, a UFU é o principal centro de referência em ciência e tecnologia de uma ampla região do Brasil Central, que engloba o Triângulo Mineiro,

a região do Alto Paranaíba, o noroeste mineiro e partes do norte de Minas, o sul e o sudoeste de Goiás, o norte de São Paulo e o leste de Mato Grosso do Sul e do Mato Grosso.

Neste âmbito, polariza a oferta de vagas e de cursos de graduação e de pós-graduação, o desenvolvimento da pesquisa e da extensão e responde, em grande medida, pela formação dos quadros profissionais das IES criadas na cidade e em seu entorno nos últimos anos. Além disso, garante a formação continuada de docentes das redes de ensino de educação básica e profissional de todo seu entorno.

A relação que mantém com a comunidade local e regional é sinérgica, isto é, ao desenvolvimento das cidades e do campo responde com oferta de profissionais capacitados em formações específicas e com a qualidade dos serviços oferecidos. Constitui-se em agente de integração da cultura regional e nacional e da formação de cidadãos. É, pois, a UFU, fundamental para o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, artístico, político e social de parte importante de nosso país.

A UFU possui uma postura de crescimento, que vai além da ampliação de cursos novos, vagas e turnos nos *campi* da sede de Uberlândia. Nesta perspectiva de expansão e inserção regional e nacional pode-se destacar o credenciamento da UFU para oferta de ensino a distância. Mesmo porque, a consolidação do primeiro *campus* avançado está na cidade de Ituiutaba, o Campus do Pontal. A UFU está ainda disposta a discutir novas expansões para outros municípios onde sua presença é fortemente demandada (PIDE-UFU, 2010-2015).

Em nível internacional, a UFU tem atuado dentro de duas frentes principais: por meio do intercâmbio de discentes de graduação e de pós-graduação; realização de pesquisas conjuntas envolvendo grupos da UFU e do exterior.

Para Nunes (2012), a universidade é uma instituição que sofreu intenso processo de mudanças, desde seu surgimento até os dias atuais. De acordo com Rodriguez (2007), as Universidades Federais vivenciaram as práticas da EaD com mais intensidade nos últimos anos.

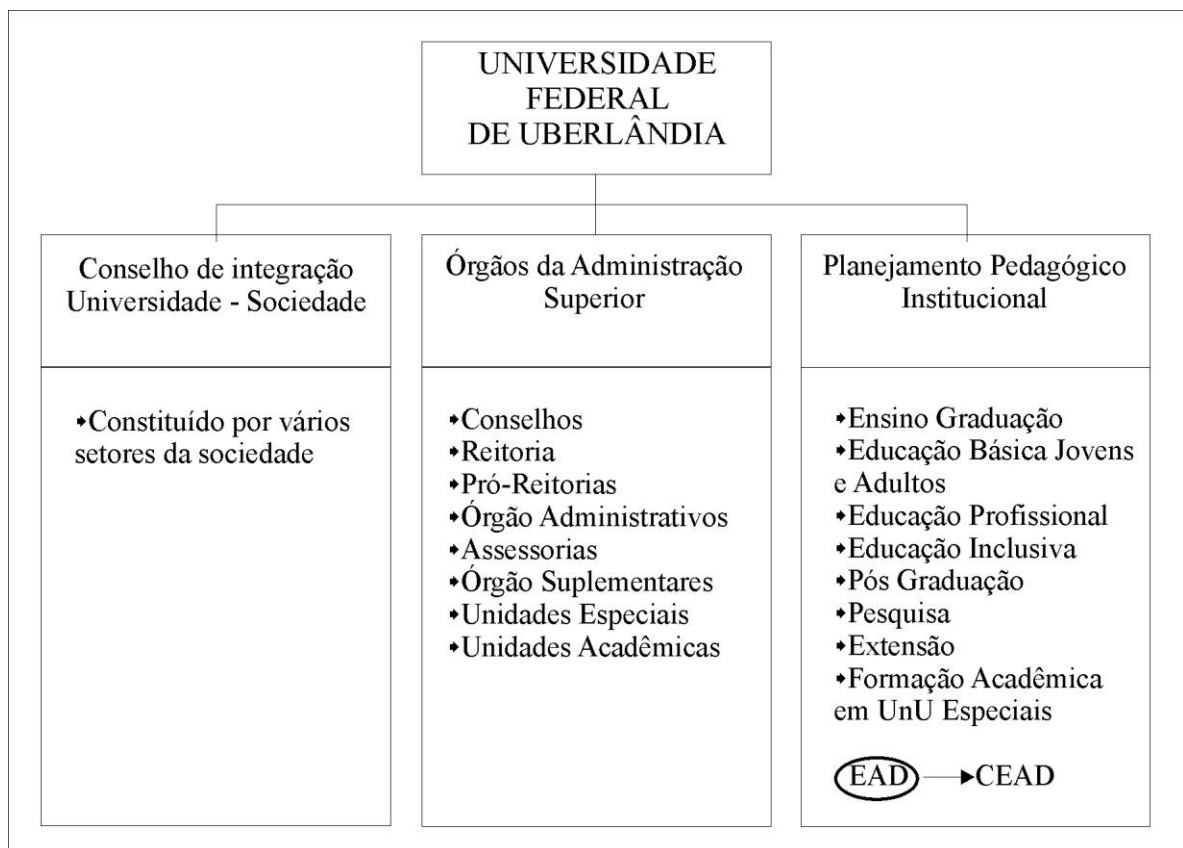
A Universidade Federal de Uberlândia empreendeu ações para a elaboração de sua política institucional de EAD oficializada por meio de resolução do Conselho Universitário em 2004. A aprovação da política em 2004 situou, portanto, a UFU no âmbito dessa modalidade formativa e reavivou os anseios da comunidade universitária que, desde 1997, se debruçava sobre a questão. Essa formalização se confirmou por meio do documento do MEC publicado no Diário Oficial da União - Portaria nº 1.262, de 16 de outubro de 2008 - que trata do credenciamento da Universidade Federal de Uberlândia para a oferta de cursos superiores na modalidade a distância.

Partindo de todo este estudo institucional, o intuito desta pesquisa foi investigar e analisar o modelo de Gestão da Educação a Distância adotado pela UFU.

### 3.2 Arquitetura Organizacional da UFU

A arquitetura organizacional da UFU é composta pelo Conselho de Integração Universidade-Sociedade, pelos Órgãos da Administração Superior e pelas Unidades Acadêmicas. Conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2** – Arquitetura Organizacional da UFU



Fonte: Elaborado pela autora com base no PIDE-UFU (2010-2015)

#### 3.2.1 O Centro de Educação a Distância

Ao longo dos últimos 15 anos, a comunidade UFU vem acumulando experiências com o desenvolvimento de pesquisas tecnológicas e pedagógicas relacionadas ao uso de tecnologias da informação e comunicação. Durante este período, houve uma preocupação em

se consolidar uma infraestrutura de suporte técnico e tecnológico que se mostrasse capaz de suportar o desenvolvimento de diferentes iniciativas em Educação a Distância (EaD).

A instituição conta com um considerável potencial de pesquisas na área, evidenciado pelos trabalhos de pesquisadores nos temas da Inteligência Artificial (Artificial Intelligence), Realidade Virtual (Virtual Reality), Objetos de Aprendizagem (Object Learning) e Plataformas de Aprendizagem (Learning Manager System), entre outros, cujos resultados nos colocam em condições satisfatórias para descobrir e desenvolver diferentes alternativas de aplicação das tecnologias de informação e comunicação ao ensino.

Esta formalização confirmou-se por meio da resolução 06/2007, do Conselho Universitário de 30 de julho de 2007, que criou o Núcleo de Educação a Distância da UFU, atualmente Centro de Educação a Distância, responsável pelo apoio e intermédio da criação e operacionalização de cursos na modalidade a distância na Universidade e também pelo documento do MEC, publicado no Diário Oficial da União - Portaria nº 1.262, de 16 de outubro de 2008 - que trata do credenciamento da Universidade Federal de Uberlândia para a oferta de cursos superiores na modalidade a distância. Para implementar e alavancar o projeto em EaD, a Universidade sentiu a necessidade de organizar a estrutura organizacional do CEAD, conforme Quadro 3.

**Quadro 3** - Equipe CEAD – Universidade Federal de Uberlândia

EQUIPE	FUNÇÃO
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦Diretor (a) CEAD – representante UAB-UFU</li> <li>♦Suplente UAB/UFU</li> <li>♦Coordenação dos Cursos de Tutores e Professores</li> </ul>
Estagiários	-
Multidisciplinar <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦Desing Instrucional</li> <li>♦Professor Conteudista</li> <li>♦Professor Formador</li> <li>♦Professor Orientador</li> <li>♦Supervisor de TC</li> <li>♦Supervisor de Estágio</li> <li>♦Tutor a Distância</li> <li>♦Tutor Presencial</li> </ul>
Técnicos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦Analista Tecnologia da Informação</li> <li>♦Técnico de Laboratório / Informática</li> <li>♦Técnico de Laboratório / Audiovisual</li> <li>♦Assessoria</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base no PIDE-UFU (2010-2015)

O resultado destes esforços foi a confirmação de que “a ideia e a prática da Educação a Distância devem estar vinculadas à função social da universidade, qual seja da implementação de um ensino de qualidade, gratuito e comprometido com a inclusão social” com o consequente estabelecimento dos seguintes propósitos institucionais (PIDE-UFU, 2010-2015):

- ampliar os espaços de formação;
- propiciar o desenvolvimento de um processo de ensino-aprendizado que acrescente qualidade e flexibilidade ao ensino;
- incluir parcelas significativas da população nos processos de acesso e construção de conhecimentos e de bens culturais;
- respeitar a diversidade cultural e valorizar os diferentes saberes de pessoas ou de grupos sociais;
- ampliar as possibilidades de acesso ao conhecimento socialmente produzido e a abertura de diálogo com culturas e saberes que forma a identidade individual e coletiva;
- garantir, por meio de processos interativos permanentes, a utilização de diferentes meios de comunicação e modalidades de mídias disponíveis que se apoiem, principalmente, nas telecomunicações e recursos computacionais de modo a ampliar as possibilidades de construção do conhecimento, propiciando aprendizagem e transformações nos níveis: cognitivo, meta-cognitivo e atitudinal;
- garantir a avaliação de qualidade contínua e abrangente dos projetos de EaD;
- incluir na carga horária de trabalho dos(as) professores(as) o tempo necessário para atividades de planejamento e acompanhamento das atividades específicas de um programa de EaD, desde que não sejam atividades remuneradas;
- respeitar, na preparação de material educacional, aspectos relativos à questão de direitos autorais, da ética, da estética, da relação forma-conteúdo.

### **3.3 Estrutura dos Cursos CEAD**

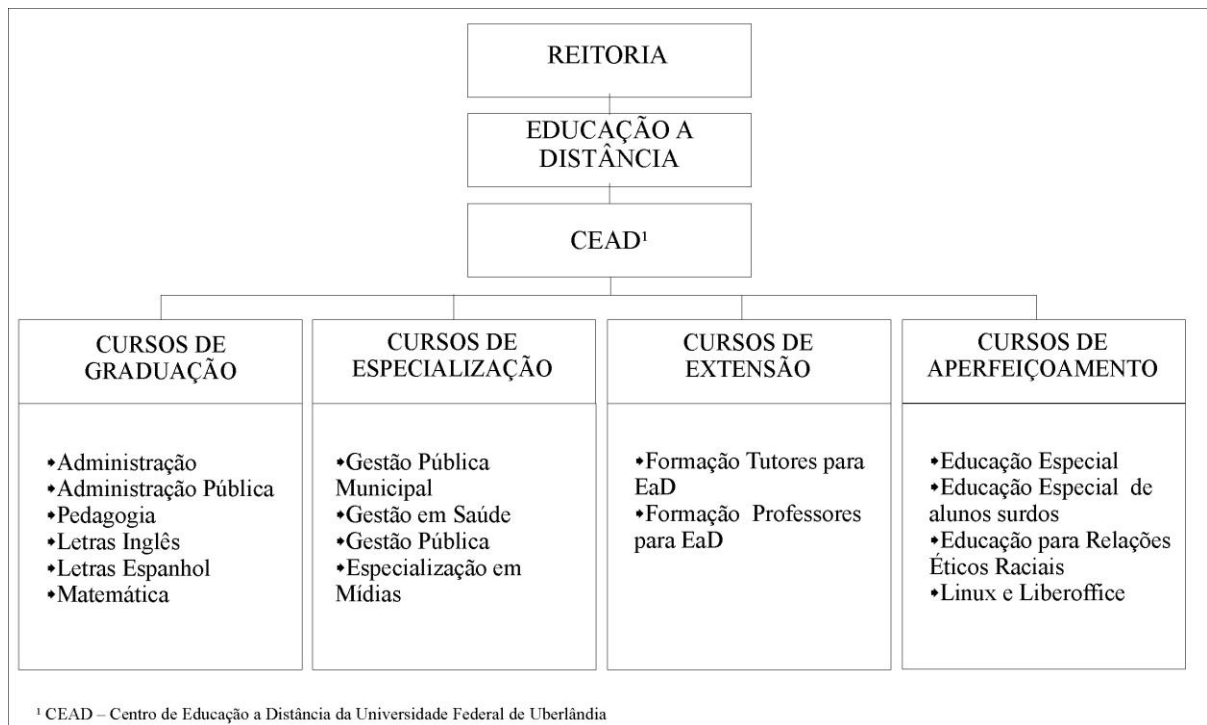
A Universidade Federal de Uberlândia, oferta cursos na modalidade a distância nos níveis de graduação, especialização, extensão e aperfeiçoamento. A gestão destes cursos está organizada no Centro de Educação a Distância, que conta com uma infraestrutura tecnológica, administrativa e pedagógica para atender as demandas em EaD.

Em atenção às demandas da educação na sociedade contemporânea, o Centro de Educação a Distância da UFU tem foco nos seguintes objetivos:

1. expansão e aprimoramento do processo educativo e da formação acadêmica, atendendo ao maior leque de demanda de discentes, professores e demais profissionais envolvidos, por meio de recursos interativos e tecnológicos adequados, visando atender diferentes necessidades;

2. inserção de novas tecnologias no processo ensino-aprendizagem; e,
3. orientação quanto à elaboração de cursos e programas no âmbito da EaD, de acordo com as necessidades específicas de cada unidade acadêmica e com as diretrizes curriculares nacionais dos respectivos cursos.

**Figura 3** – Estrutura de Cursos CEAD – UFU



Fonte: Elaborado pela autora com base PIDE-UFU (2010-2015)

A Universidade Federal de Uberlândia ingressou no sistema UAB desde 2005, por meio do Edital nº 1, de dezembro de 2005 da Secretaria de Educação a Distância. Está credenciada pela Universidade Aberta do Brasil. Oferta cursos de graduação, pós-graduação e de extensão em 16 (dezesesseis) polos presenciais, sendo 11 (onze) polos instalados no estado de Minas Gerais e outros 05 (cinco) que se encontram no estado de São Paulo, como demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Polos presenciais

ESTADO	POLO	CURSOS
MINAS GERAIS	Araxá – MG	-Administração a Distância - Pedagogia a Distância - Administração Pública - Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Especialização em Mídias na Educ - Esp. Ens. de Ciências no Ens. Fund - Letras Espanhol PARFOR - Letras Inglês PARFOR - Pedagogia PARFOR
	Araguari-MG	- Administração a Distância - Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Étnico-Racial - Esp. Ens. de Filosofia no Ens. Médio
	Bicas-MG	- Matemática PARFOR
	Buritís-MG	- Matemática PARFOR
	Cameirinho-MG	- Pedagogia a Distância - Étnico-Racial
	Coromandel-MG	- Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Esp. Ens. de Filosofia no Ens. Médio - Matemática PARFOR
	Ituiutaba-MG	- Administração a Distância
	Lagamar-MG	- Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Étnico-Racial
	Patos de Minas - MG	- Administração a Distância - Pedagogia a Distância - Administração Pública - Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Étnico-Racial - Especialização em Mídias na Educ. - Letras Espanhol PARFOR - Letras Inglês PARFOR - Pedagogia PARFOR
	Uberaba-MG	- Administração a Distância - Pedagogia a Distância - Administração Pública - Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Especialização em Mídias na Educ. - Esp. Ens. de Filosofia no Ens. Médio - Esp. Ens. de Ciências no Ens. Fund. - Letras Espanhol PARFOR - Letras Inglês PARFOR
Uberlândia-MG	- Administração a Distância - Pedagogia a Distância - Administração Pública - Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Especialização em Mídias na Educ. - Esp. Ens. de Filosofia no Ens. Médio - Esp. Ens. de Ciências no Ens. Fund. - Letras Espanhol PARFOR - Letras Inglês PARFOR - Pedagogia PARFOR	
SÃO PAULO	Campinas-SP	- Administração a Distância - Especialização em Mídias na Educ.
	São Carlos-SP	- Administração a Distância
	Jales-SP	- Esp. Ens. de Ciências no Ens. Fund
	Igarapava-SP	- Administração a Distância - Administração Pública - Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal
	Votuporanga-SP	- Administração Pública - Esp. Gestão em Saúde - Esp. Gestão Pública - Esp. Gestão Pública Municipal - Esp. Ens. de Ciências no Ens



Fonte: Elaborado pela autora com base PIDE-UFU (2010-2015)

O ingresso dos discentes no Sistema UAB no âmbito da graduação é feito por meio de vestibular após o candidato ter concluído o Ensino Médio, como nos demais cursos da Instituição. Os discentes receberão o diploma expedido pela Instituição, equivalente ao dos cursos presenciais, portanto, o compromisso dos discentes em ambas as modalidades se caracterizam com as mesmas exigências.

Para melhor entender a estrutura da Educação a Distância na UFU, elaborou-se o Modelo Conceitual da Gestão da EAD que inicialmente demonstra uma versão sintetizada (Figura 5) e em seguida uma versão que apresenta a organização dos cursos ofertados pela instituição, nesta modalidade e a identificação com os modelos teóricos estudados (Figura 6).

### **3.4 Descrição do Modelo Conceitual de Gestão da Educação a Distância na Universidade Federal de Uberlândia**

A Gestão da Educação a Distância na Universidade Federal de Uberlândia; originou-se com a oferta do Curso Piloto de Administração a Distância, em parceria com a UAB e está vinculado à Faculdade de Gestão e Negócios da UFU.

Conforme Belloni (2009), a categoria de EaD apresentada acima organiza-se como associação, rede ou consócio, o que significa um esforço das instituições educacionais que atuam na área de ensino a distância no sentido da cooperação institucional e intercâmbio científico. Por meio da parceria, tem como objetivo otimizar os recursos humanos, técnicos e financeiros e em contrapartida oferece à IES a possibilidade de obter informações atuais sobre a necessidade do mercado e também o acesso às informações não governamentais. Neste desenho a desvantagem é que a tomada de decisões é lenta, devido à grande diversificação das instituições envolvidas no processo.

Após a sua primeira experiência em EaD, a Universidade Federal de Uberlândia fortaleceu a sua parceria com a UAB, quando aprovou o curso de Graduação em Pedagogia para ser ofertado na modalidade a distância. A UFU pleiteou a oferta do Curso de Graduação em Pedagogia a Distância, regulamentado pelo Conselho Universitário pela Resolução nº 03/2009, conforme o Edital UAB nº 01/2006 – SEED/MEC/2006/2007.

A expansão da Educação a Distância na Universidade Federal de Uberlândia, ocorreu por meio da Faculdade de Educação – FACED e pela Pro-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis – PROEX, que passaram a ofertar cursos de aperfeiçoamento na modalidade EAD, conforme o modelo teórico de Peters (2001) que se baseia na perspectiva do aluno, o dual-mode. Essa ação identificou-se também com o modelo teórico apresentado por Moore e Kearsley (2008), conhecido como finalidade dupla, que utiliza a estrutura dos cursos presenciais para incorporar a EAD.

Atualmente, a UFU estrutura-se pela Gestão por Competência, que está sustentada pela parceria UAB e PROEXT, que envolve todos os atores vinculados ao processo para a oferta de cursos na modalidade a distância ou presencial, para a educação superior, pós-graduação, educação inclusiva, extensão. Para Bernardi, Daudt e Behar (2013), o planejamento do trabalho do coordenador envolve a organização de curso e a definição dos objetivos, a previsão dos recursos e as ações mais adequadas tendo em vista alcançar as metas estabelecidas.

Na visão de Moran (2005, p. 147) um bom curso, presencial ou a distância, depende de um conjunto de fatores previsíveis e da forma de organização desses fatores, o que, segundo ele, fará toda a diferença. Segundo Bernardi, Daudt e Behar (2013) é preciso uma postura aberta dos administradores, diretor e coordenadores, compreendendo a totalidade de dimensões existentes no processo pedagógico. A autora salienta que, neste sentido é requerido um equilíbrio entre o gerenciamento institucional, tecnológico e humano (apoio aos professores inovadores).

Esta fase pode ser caracterizada pelo modelo teórico *dual mode* de Belloni (2009), que são as instituições convencionais que mesclam os cursos presenciais e a distância, mas enfrentam os desafios das TICs.

Com base no PIDE-UFU (2010-2015), nota-se que os cursos ofertados pela Universidade Federal de Uberlândia, na modalidade EaD, efetivamente acontecem com a parceria institucional entre as Unidades Acadêmicas e o Centro de Educação a Distância.

Conforme PIDE-UFU (2010-2015), a Unidade Acadêmica é o órgão básico da UFU com organização, estrutura e meios necessários para desempenhar, no seu nível, todas as atividades e exercer todas as funções essenciais ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. A Unidade Acadêmica tem por competência:

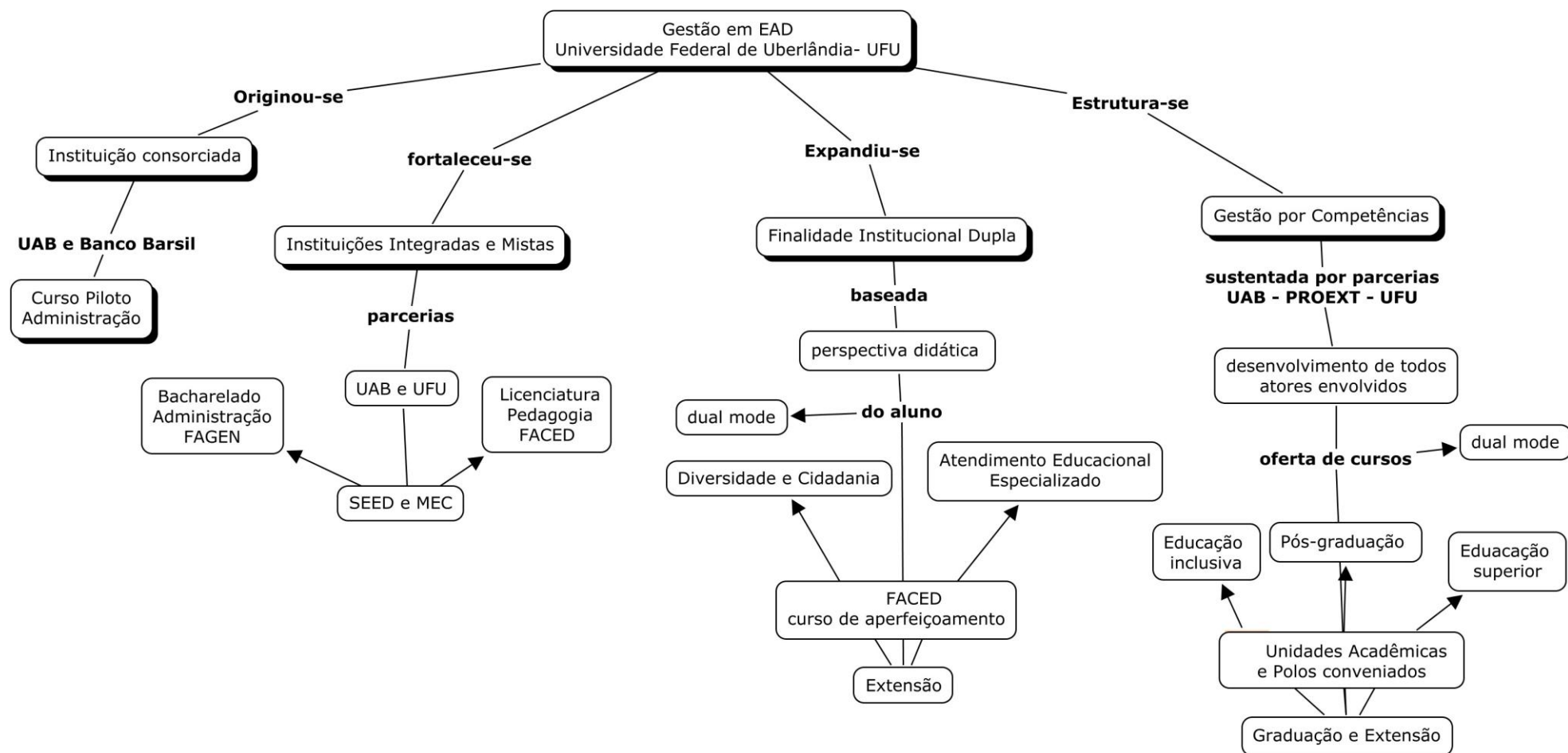
- planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas competentes;

- planejar a aplicação dos recursos orçamentários que lhe forem alocados e administrar os bens patrimoniais sob sua responsabilidade;
- coordenar e implementar a política de recursos humanos da Unidade; e
- elaborar e aprovar sua proposta de Regimento Interno em consonância com o Estatuto e o Regimento Geral.

Cada Unidade Acadêmica será constituída dos seguintes órgãos:

- Assembleia da Unidade;
- Conselho da Unidade;
- Diretoria;
- Coordenações de curso de graduação e Coordenações de programas de pós-graduação;
- Coordenações de Núcleos, Órgãos Complementares, Departamentos ou outras estruturas previstas em seu Regimento Interno.

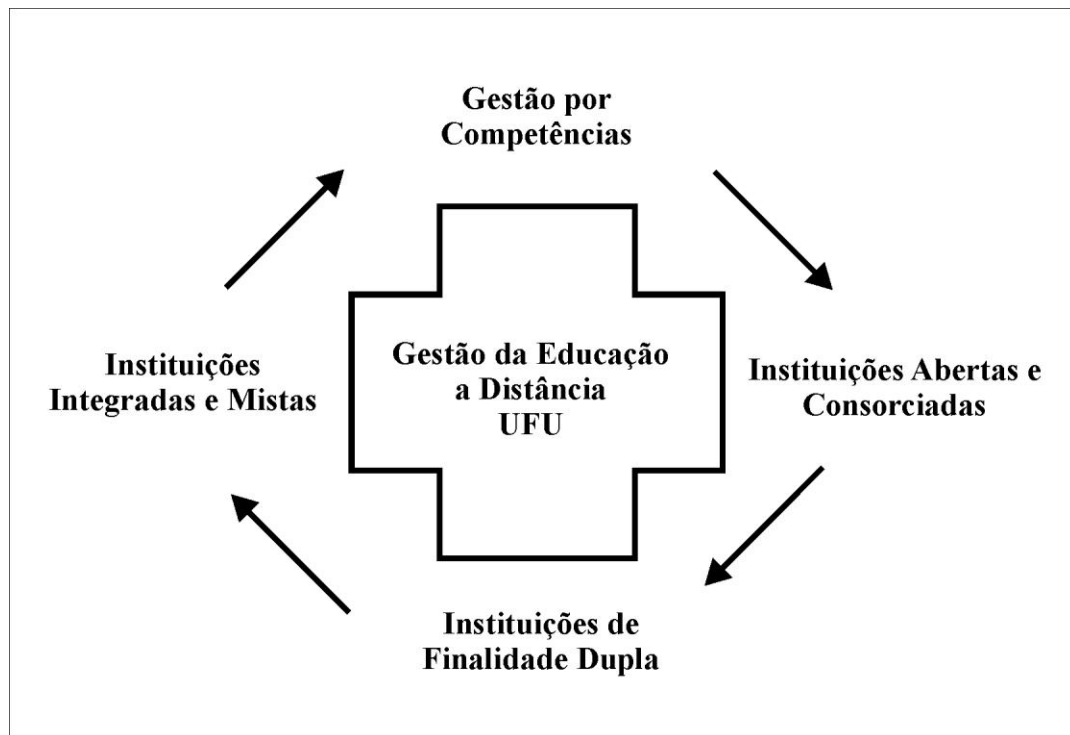
**Figura 4** - Modelo conceitual da Gestão da Educação a Distância na UFU, de 2005 a 2013



Fonte: Elaborado pela autora com base no PIDE – UFU (2010-2015) e na revisão teórica sobre os modelos teóricos de EaD

Deste modo, acredita-se que o objeto de pesquisa, O Centro de Educação a Distância da UFU, sob as quatro visões apresentadas no referencial teórico, está mais próxima do modelo de instituição com finalidade dupla de Moore e Kearsley (2008), com cursos que combinam encontros presenciais e momentos à distância, segundo o dual-mode de Peters (2001) e se caracteriza como instituição mista, ofertando cursos presenciais e a distância de acordo com Belloni (2009), que juntos estruturam-se, segundo Bernardi, Daudt e Behar (2013) pela gestão por competência do coordenador de curso a distância que tem a responsabilidade de promover a interação entre os membros da equipe e entre os processos específicos do sistema de gestão da educação a distância. Como demonstrado na Figura 5 - Modelo Conceitual Sintético da Universidade Federal de Uberlândia.

**Figura 5** – Modelo Conceitual Sintético



Fonte: elaborado pela autora, com base na revisão teórica

### 3.5 Construção do Instrumento de Análise das Replicações

A análise comparativa tem como foco a comparação, enquanto momento da atividade cognitiva, e faz parte do processo de construção do conhecimento nas ciências sociais para descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais (SCHNEIDER, SCHIMITT, 1998). A análise comparativa permite subsidiar a investigação deduzindo os elementos constantes abstratos e gerais do fenômeno para averiguar os elementos de uma estrutura. Nas classificações, permite a construção de tipologias, e, em nível de explicação, apontar vínculos causais (LAKATOS, 2005).

Para Moore e Kearsley (1996), os modelos para o desenvolvimento de um sistema de educação a distância, em geral, são estruturados a partir de algumas condições como prospecção das necessidades dos alunos, prospecção de fontes de conteúdo, formulação de um projeto instrucional, formas de entrega do conteúdo, formas de interação e da criação de ambientes de aprendizagem.

A gestão de um sistema de educação a distância deve ser visto preliminarmente sob a ótica de processos organizacionais, destacando-se especial atenção à coordenação de atividades interdependentes executadas por equipes multidisciplinares.

Para Ferranty e Avrichir (2013), quando a pesquisa é de construção da teoria, a escolha da amostra segue frequentemente a lógica da replicação, que concretiza o conceito de amostragem teórica. Segundo esta lógica; devemos escolher casos que permitam: 1) replicação teórica: escolha de casos que se espera produzam resultados opostos, mas por razões previsíveis; 2) replicação literal: escolha de casos nos quais se espera que verifique a replicação da teoria emergente da mesma forma.

Yin (2001) afirma que, um passo de suma importância em todos os procedimentos de replicação é o desenvolvimento de uma rica estrutura teórica, que se deve expor as condições sob as quais é provável que se encontre um fenômeno em particular (uma replicação literal), bem como as condições em que não é provável que se encontre (uma replicação teórica).

King (1995) afirma que, atualmente, o modo mais cientificamente produtivo de construção do conhecimento em pesquisa é a replicação de descobertas realizadas. As

replicações de pesquisas que confirmam as hipóteses originais aumentam a confiabilidade da pesquisa original, estabelecem a replicabilidade e fortalecem as iniciativas de triangulações (MORRISON; MATUSZEK; SELF, 2010, pp. 378-287).

Diante do contexto, nota-se que o modelo de Peters, demonstra que o modelo está baseado na perspectiva do aluno, que poderá realizar o estudo autônomo ou autodirigido, visto que a estrutura organizacional definida está preparada para oferecer cursos que possuem encontros presenciais e a distância. Sendo assim, acredita-se que a vulnerabilidade deste modelo, está na precariedade da gestão da EaD, uma vez que os sistemas para assistência ao aluno são insuficientes, no que tange à equipe qualificada e aos recursos tecnológicos.

Quanto ao modelo de Belloni, o aluno adapta-se à estrutura da instituição, que geralmente apresenta uma estrutura organizacional integrada, o que possibilita a oferta de cursos na modalidade presencial e a distância. A equipe é homogênea e tem como objetivo principal a otimização dos recursos (humanos, técnicos e administrativo-financeiro), envolvidos no processo em EaD. Neste caso, entende-se que a gestão da EaD está pautada na finalidade institucional.

No Modelo de Moore e Kearsley, a adaptação do aluno acontece no mesmo formato do modelo de Belloni, conforme a estrutura da instituição. Quanto à estrutura organizacional, o ensino de EaD é adaptado ao *campus* que oferta o ensino tradicional, composta por uma equipe multidisciplinar (administrativa, especialistas técnicos e produtores de conteúdos), que normalmente conta com o auxílio e atuação de profissionais da própria instituição que atuam no ensino tradicional no *campus* e contribuem parcialmente na EaD.

Conclui-se, então, que a gestão em EaD da UFU está baseada no modelo de Moore e Kearsley.

Conforme o quadro 6, pode-se observar que o modelo de gestão da UFU se aproxima dos modelos teóricos pesquisados, visto que está mais próxima do modelo de instituição com finalidade dupla de Moore e Kearsley (2008), com cursos que combinam encontros presenciais e momentos à distância, segundo o *dual-mode* de Peters (2001) e se caracteriza como instituição mista, ofertando cursos presenciais e a distância de acordo com Belloni (2009). Mas apresenta também a característica *mixed-mode* de Peters (2001), por possibilitar a integração e a convergência das disciplinas ofertadas na modalidade presencial com a modalidade a distância, conforme portaria 4.059/2004. E pela análise dos documentos

(resoluções, portarias, regimento, PIDE), dentre outros; notamos que a Gestão da Educação a Distância na Universidade Federal de Uberlândia está pautada no modelo baseado nas instituições de Belloni (2009).



**Quadro 5:** Análise de Replicações

Modelos	Princípios	Modelos de Replicações		
		Replicação Literal	Replicação Teórica	Inexistência de Replicações
<b>Belloni (2009)</b>	1. Gestão baseada na instituição: caráter burocrático, centralizador e hierarquizado	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	2. Oferta cursos presenciais e a distância			
	3. Otimiza recursos humanos, equipe homogênea			
	4. Organização mais flexível, descentralizadas e horizontais que permitem uma atualização mais rápida e melhor atendimento às demandas			
	5. Integração e convergência do ensino a distância e o ensino presencial - implementação dos sistemas mistos nas instituições convencionais de ensino superior			
<b>Moore e Kearley (2008)</b>	1. Equipe multidisciplinar composta pelos profissionais da própria instituição	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	2. Todos os processos de EaD são gerenciados pela unidade de educação a distância			
	3. O corpo docente da instituição contribui com o ensino a distância em regime parcial			
	4. Agregam o ensino a distância em uma instituição de ensino convencional			
	5. Gestão da Ead pautada na finalidade institucional			
<b>Peters (2001)</b>	1. Enfrentam condições desafiadoras de atuação em nome da otimização de recursos, o que exige posturas organizacionais mais flexíveis	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	2. Oferece cursos que possuem encontro presencial e atividades a distância			
	3. Curso totalmente a distância, torna o sistema de atendimento aos cursos é insuficiente			
	4. Estudo autônomo e autodirigido: o aluno faz opção pelas atividades presenciais e/ou a distância em um mesmo curso			
	5. Apresenta precariedade na gestão			

Fonte: Elaborado pela autora (2013), com base na revisão teórica

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revela que as instituições públicas de ensino superior vêm incorporando em sua estrutura convencional a educação a distância. Essa nova modalidade de ensino acarreta mudanças nos processos institucionais, pois o planejamento e a gestão de cursos em EAD exigem que sejam formadas equipes, cujos membros tenham competências específicas e que trabalhem de forma a integrar essas competências através da execução de etapas e atividades.

Com o intuito de responder à problemática levantada por esta pesquisa, quais são as características do modelo de EaD da UFU? Nesse momento faz-se necessário avaliar se o objetivo geral (Identificar e analisar as características do modelo de de EaD de uma instituição pública de ensino superior.) foi alcançado e concomitantemente se a análise de replicação apresentada que expressa o resultado encontrado, conforme menciona (Faria, 2011), após a apresentação e análise dos dados, é possível identificar elementos que podem contribuir para a gestão e a organização tanto da UFU quanto de outras instituições educativas que estejam imersas em processos de mudança estrutural advindas da EaD.

Diante do exposto, a proposta desta pesquisa é identificar a estrutura da EaD mais adequada para uma instituição pública, que no caso é a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), e, portanto, os apontamentos aqui trazidos, uma vez tomados como objeto de reflexões posteriores, poderão ser complementados e tratados sob outras perspectivas.

Para Cunha (2013) as universidades públicas contam atualmente com um sistema híbrido de ensino, que envolve tanto a educação presencial como a educação a distância, o que possibilita uma modalidade de ação com potenciais novos de utilização de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – TDIC.

Inicialmente, a programação para a pesquisa incluía entrevista com os gestores, análise dos documentos legais, dentre outras fontes de informação que viessem contribuir para a elaboração e contextualização do tema proposto. Mas, durante o processo de pesquisa, por problemas na plataforma Brasil, não foi possível realizar o contato para a entrevista. Diante desse fato, foi sugerido pela própria banca na qualificação, que a pesquisa continuasse como estudo de caso, mas com foco na pesquisa e análise documental.

A partir desse momento, fez-se necessário a identificação dos documentos oficiais da UFU, considerando um recorte no período de 2005 a 2013, visto que encontramos o PIDE - Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (2010-2015) da Universidade.

Mediante esse fato, a análise do estudo de caso único foi realizada por meio da Análise de

Replicações Teóricas e Literal, o que possibilitou a identificação das características do modelo adotado pela UFU. Ele se aproxima dos modelos teóricos pesquisados, no que tange a integração e convergência do ensino presencial com o ensino a distância e com a oferta dos cursos nas duas modalidades que possuem encontros presenciais e a distância.

Esta pesquisa é de grande relevância para aqueles que simpatizam ou tem envolvimento efetivo com os programas relacionados a Educação a Distância. Existe a pretensão em dar continuidade nos estudos voltados para a EaD nas instituições públicas federais, visto que durante a pesquisa pode-se observar a carência de obras sobre gestão e/ou sobre modelos de gestão da EaD, que aborde especificamente a estrutura organizacional destas instituições, considerando sua peculiaridade, e dando enfoque na administração, propriamente dita, além do enfoque pedagógico que é muito evidenciado pelos pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Carmenísia J. e LOPES, Ruth Goçhalves F. **Gestão da Educação a Distância. In: SOUZA, Amaralina M., FIORENTINI, Leda M. R. e RODRIGUES, Maria Alexandra M. (Org.).** Educação superior a distância: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR). Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009. pp. 233 a 258.

ALONSO, Kátia Morosov. **A Expansão da EaD no Brasil: reflexos sobre sua institucionalização. In: FIDALGO, Fernando Selmar Rocha.[et al.], organizadores.** Educação a distância, meios, atores e processos. Belo Horizonte: CAED - UFMG, 2013.

ALVES, João Roberto Moreira. **A História da EAD no Brasil. In.: LITTO E FORMIGA (org).** Educação a Distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ALVES, Lucinéia. **Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo.** Disponível em: <[http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2011/Artigo\\_07.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf)>. Data de Acesso: 17/07/2013.

ARETIO, Lorenzo Garcia. **Educación a distancia hoy.** Madrid: UNED. Educación a distancia. 1996.

ARETIO, Lourenzo García. **La Educación a distancia: de la teoría a la práctica.** Ariel Educación. 3. impression: febrero de 2006.

ARRUDA, Durcelina E. Pimenta. Desing Instrucionais: construção de caminhos para o aprendizado a distância. **In: FIDALGO, Fernando Selmar Rocha.[et al.], organizadores.** Educação a distância meios, atores e processos. Belo Horizonte : CAED - UFMG, 2013, p. 282.

ARRUDA, Eucídio Pimenta. O PROFESSOR UNIVERSITÁRIO NO CONTEXTO DA AUTORIA EM EAD: provocações entre a formação e a elaboração de materiais didáticos. BEHAR (Org.). **Competências em Educação a Distância.** Porto Alegre: Penso, 2013, p. 261.

BARCIFONTAINE e SALLES; DE PAULA, Christian & MARCONDES, Paulo Eduardo. **As Especificidades da Gestão nas Instituições de Ensino Superior. In.: COLOMBO e CARDIM (Org.).** Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010, 320 p.

BAUER, M.W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Um manual prático. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002, 64-89 p.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. 5. ed. 1. reimpressão – Campinas, SP: Autores associados, 2009 (Coleção Educação Contemporânea).

BENAKOUCHE, Tamara. **Educação a Distância: uma solução ou um problema**. Disponível em: <[www.bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/anpocs00/.../00gt0232.doc](http://www.bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/anpocs00/.../00gt0232.doc)>. Data de acesso: 29/03/2011.

BERNARDI, Maira; DAUDT, Sônia Dondonis; BEHAR, Patrícia Alejandra. **DOMÍNIO DA GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: foco na coordenação de cursos**. In.: BEHAR (Org.). **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre : Penso, 2013. p. 135 - 147.

BIELSHOWISCK, C. **A gestão da educação superior a distância**. [S.l.:], 2008 PGM 2 – Gestão de programas de EAD. Disponível em: <[www.ufrgs.br/nucleoad/documentos/educacao3.htm](http://www.ufrgs.br/nucleoad/documentos/educacao3.htm)>. Data de acesso em: 15//07/2008.

BRENNER, Eliana de Moraes. **Manual de Planejamento e Apresentação de trabalhos Acadêmicos: projetos de pesquisa, monografias e artigos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUNGE, M. **Epistemologia: curso de atualização**. São Paulo: T. A. Queiroz/ Edusp, 1980. Capítulo 2.

BRASIL. Decreto n. 5622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 2005. 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). >. Data de acesso: 02/09/2013.

BRASIL. Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Data de Acesso: 02/09/2013.

\_\_\_\_\_. Decreto no 6303, de 12 de dezembro de 2007. Altera dispositivos dos Decretos nos 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2007. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/decreto/D6303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/decreto/D6303.htm)>. Data de acesso: 02/09/2013.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>.

Data de acesso: 02/09/2013.

BRASIL. **Referencial de Qualidade para Educação Superior a Distância**, agosto de 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Data de acesso: 02/09/2013.

BRASIL. INEP. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior**. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2010.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2010.pdf)>. Data de acesso: 26/02/2013.

\_\_\_\_\_. INEP. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior**. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2011.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf)>. Data de acesso: 13/05/2013.

\_\_\_\_\_. INEP. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>>. Data de acesso: 31/07/2013.

BRASIL. **Educação a Distância em organizações públicas**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Data de acesso: 26/11/2012.

BRASIL. Universidade Federal de Uberlândia. **Plano de Desenvolvimento Institucional e Expansão** (2010-2015). Disponível em: <[http://www.apg.ufu.br/documentos/expansao\\_PIDE.pdf](http://www.apg.ufu.br/documentos/expansao_PIDE.pdf)>. Data de acesso: 07/08/2013

BRASIL. Universidade Federal de Uberlândia. **Centro de Educação a Distância**. Disponível em: <<http://www.ead.ufu.br/>>. Data de acesso: 25 de agosto de 2011.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Uberlândia. **A Cidade de Uberlândia**. Disponível em: <[http://www.ufu.br/catalogo\\_novo/idiomas/pt/index2.htm](http://www.ufu.br/catalogo_novo/idiomas/pt/index2.htm)>. Data de acesso: 26/02/2013.

COLOMBO, Sônia Simões, et al. **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

COLOMBO, Sônia Simões & CARDIM, Paulo A. Gomes. **Nos Bastidores da Educação Brasileira**: a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010. 320 p.

COSTA, Celso José & PIMENTEL, Nara Maria. **O Sistema Universidade Aberta do Brasil na Consolidação da oferta de cursos superiores a distância no Brasil**. Educação Temática Digital.

Campinas. v. 10, n.2, p. 71-90, jun. 2009.

COSTAS, José Manoel Moran. **Gestão Inovadora com Tecnologias**. In: ALMEIDA, ALONSO e VIEIRA (Org.). *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo. Avercamp, 2003.

COSTA, M. L. F. **História e Políticas Públicas para o Ensino a Distância no Brasil**: o programa Universidade Aberta do Brasil em questão. *HISTEDBR On - Line*, Campinas, n. 45, p.281-295, mar. 2012.

CORRADI, Raquel; MACHADO, Marcela R. L. & QUIRINO; Raquel. **Resultados, Desafios e Perspectivas do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) no âmbito da UFMG**. In: Fidalgo, Fernando Selmar Rocha. [et al.], organizadores. *Educação a distância meios, atores e processos*. Belo Horizonte: CAED – UFMG, 2013. p. 282.

CUNHA, Elizabeth de Souza Figueiredo. **Trabalho Docente a Distância**: flexibilização e/ou precarização? Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado da Universidade de Uberaba – UNIUBE-MG. 2011. Disponível em: <[www.uniube.br/biblioteca/novo/.../BU000206390.pdf](http://www.uniube.br/biblioteca/novo/.../BU000206390.pdf)>. Data de acesso: 20/08/2013.

FARIA, Juliana Guimarães. **Gestão e Organização da Educação a Distância em Universidade Pública**: Um Estudo Sobre a Universidade Federal de Goiás. Tese (Doutorado em Educação) – Goiânia, UFG/GO, 2011.

FIDALGO, Fernando Selmar Rocha. [et al.], organizadores. **Educação a distância meios, atores e processos**. Belo Horizonte : CAED – UFMG, 2013.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra & OLIVEIRA, João Ferreira (Orgs). **Escolas Gerenciadas** - planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógico em debate. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2004.

FERRANTY, Maria L.L. & AVRICHIR, Ilan. **A Prática da Replicação em Pesquisas do tipo SURVEY em Administração de Empresas**. *Administração: Ensino e Pesquisa* Rio de Janeiro. V. 14 N°. 1 P. 39-61 JAN FEV MAR 2013. ISSN 2177-6083. Recebido em: 31/10/2012 Aprovado em: 20/01/2013. Avaliado pelo sistema double blind review. Editora Científica: Manolita Correia Lima.

FREEMAN, Richard. **Planejamento de sistemas de educação à distância**: Um manual para decisores. The Commonwealth of Learning. 2010. Disponível em:< <http://www.col.org>>. Data de acesso: 15 de Julho de 2010.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVÊA, Guaracira & OLIVEIRA, Carmen Irene. **Educação a Distância na formação de professores: viabilidades, potencialidades e limites**. 1. reimpressão. Rio de Janeiro, Vieira e Lent, 2007.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância**. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003, p. 68

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Atlas, 1999.

KING, G. **Replication, Replication. Political Science & Politics**. Harvard University, p. 444-452, 1995.

KIPNIS, Bernardo. **Educação Superior a Distância no Brasil: tendências e perspectivas**. In: LITTO E FORMIGA (org). **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LESSA, S. C. F. **Os reflexos da legislação de educação a distância no Brasil**. Disponível em:< [http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2011/Artigo\\_02.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_02.pdf)>. Data de acesso: 17/07/2013.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2010.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo. EDUC: 1996, p. 10.

MACHADO, Leticia Rocha; LONGHI, Magalí Teresinha & BEHAR, Patrícia Alejandra. **DOMÍNIO TECNOLÓGICO: saberes e fazeres na educação a distância**. In.: BEHAR (Org.). **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre : Penso, 2013. 312 p.



MAIA, Maria Zoreide Britto. **Expansão da educação superior a distância no Brasil: o caso da Universidade do Tocantins - Unitins.** Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade. Goiânia, UFG/GO, 2011.

MALANCHEN, Júlia. **Políticas de Educação a Distância: Democratização ou canto da sereia?** 2007. Disponível em: < [http://www.gepeto.ced.ufsc.br/downloads/Produo%20Acadmica/Artigos/julia\\_politica.pdf](http://www.gepeto.ced.ufsc.br/downloads/Produo%20Acadmica/Artigos/julia_politica.pdf). >. Data do acesso: 26/02/2013.

MANSUR. **A gestão da educação a distância: novas propostas novas questões.** In: LITWIN, E. (Org.). **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa:** Porto Alegre: Artmed, 2001.

MARTINS, João Carlos. **As especificidades de uma gestão democrática e participativa nas instituições de ensino básico.** In. COLOMBO E CARDIM (Org.). **Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro.** Porto Alegre : Artmed, 2010. 320 p.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MILL, D. et al. **Gestão da educação a distância (Ead):** noções sobre planejamento, organização, direção e controle da Ead. Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf). >. Data de acesso: 17/07/2013.

MILL, Daniel & FERREIRA, Marcelo. **Institucionalização da Educação a Distância no Ensino Superior Público Brasileiro: desafios e estratégias.** In: Fidalgo, Fernando Selmar Rocha.[et al.], organizadores. **Educação a distância meios, atores e processos.** Belo Horizonte : CAED – UFMG, 2013. p. 282.

MONTEIRO, J. Cauby S. & CARDOSO, Adalberto Trindade. **Weber e o Individualismo Metodológico.** Anais do 3º. Encontro Nacional da ABPC – Associação Brasileira de Ciência Política. Niterói – RJ, Julho de 2002.

MONTEIRO, V. C. T. **A contribuição da educação física na gestão escolar: o entendimento de profissionais da área, enquanto Gestor e enquanto Professor.** In: COLÓQUIO DE EPISTEMOLOGIA DA EDUCAÇÃO FÍSICA, 5., 2010. Anais...[S.l]: Sistema Online de Apoio a Congressos, 2010. MORAES. M. et al. **Gestão e Docência e EaD; guia geral do programa Aberta/sul.** Florianópolis: UFSC/UFMS, 2007.

MOORE, Michel G.; KEARSLEY, Greg. **Distance education: a systems view.** Belmont:

Wadsworth Publishing Company, 1996.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação Distância**: uma visão integrada. Tradução. Roberto Galman. São Paulo : Cengage Learning, 2008.

MORAN, José Manoel. **O que é um bom curso a distância?** In: MORAN, J. M.; ALMEIDA, M. E.B. Integração das tecnologias da educação. Brasília. Ministério da Educação/Secretaria da Educação a Distância, 2005. pp. 147-148.

MORAN, José Manoel. **A Gestão da Educação a Distância no Brasil**. In. COLOMBO E CARDIM (org). Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro. Porto Alegre : Artmed, 2010. 320 p.

MORAN, José. **A educação a distância, mais focada em pesquisa e colaboração**. In: Fidalgo, Fernando Selmar Rocha. [et al.], organizadores. Educação a distância meios, atores e processos. Belo Horizonte : CAED – UFMG, 2013.

MORRISON, R; MATUSZEK, T. & SELF, D. **Preparing a Replication or Update Study in the Business Disciplines**. European Journal of Scientific Research, v. 47, n.2, p. 278-287, 2010.

NÓVOA, Antônio. **O regresso dos professores**. 2011.

NUNES, Edson de Oliveira com equipe e colaboradores do Observatório Universitário. **Educação Superior no Brasil**: estudos debates, controvérsias. Rio de Janeiro : Garamond, 2012.

NUNES, Ivônio Barros. **A História da EAD no Mundo**. In: LITTO E FORMIGA (Org.). Educação a Distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

OLIVEIRA, Carla Montefusco de. **Métodos e Sociologia em Weber**: Alguns Conceitos Fundamentais. R revista Eletrônica Inter-Legere – Número 03 (Jul/Dez 2008).

OLIVEIRA, Glevya Maria Simões de. **A gestão no sistema de EAD**. In: PRETI, Oreste (Org.). Educação a Distância: processos de gestão. Cuiabá: UFMT, 2010.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo, RS. Editora Unisinos. 2001.

PADILHA, Maria Auxiliadora Soares e SÁ, Georgina Maranfante. **Análise de Modelo de Gestão da Educação a Distância em Universidade Pública no Brasil**. X Congresso Brasileiro de Ensino

Superior a Distância - ESUD 2013. Belém/PA, 11 – 13 de junho de 2013 – UNIREDE. Disponível em: <http://www.aedi.ufpa.br/esud/trabalhos/poster/AT1/114409.pdf> . Acesso: 07/07/2013.

RAUPP, F.M; BEUREN, I.M. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. In BEUREN, I.M. (Org.); et al. Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

REBELO, Irla Bocianoski. **Modelos Conceituais**. Disponível em:< <http://www.israelito.blog.br/wp-content/uploads/2011/08/Capitulo-03-Modelos- Conceituais.pdf>. >. Data de acesso em 19/08/2013.

RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I. & ZARO, M. A. **Gestão de EaD: estruturação de CEADs para educação profissional e tecnológica**. In: I Jornada da Produção Científica da Educação Profissional da Região Sul. Florianópolis, 2007.

ROSENBERG, Marc J. **Além do e-Learning: abordagens e tecnologias para melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional**. [tradutor Celso Roberto Paschoa]. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RUMBLE, G. **A gestão do sistema de ensino a distância**. Brasília: UNB, 2003.

SARTORI, A; ROESLER, J. **EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos e impressos e online**. Tubarão: Unisul, 2005.

SCHNEIDER, Daisy; SILVA, Ketia Kellen Araújo da & BEHAR, Patrícia Alejandra. **COMPETÊNCIAS DOS ATORES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: professor, tutor e aluno** . In.: BEHAR (Org.). **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre : Penso, 2013. 312 p.

SCHNEIDER, Sérgio & SCHMITT, Cláudia Jab. **O uso do método comparativo nas ciências sociais**. Caderno de Sociologia, Porto Alegre, V. 9 , pg. 49 – 87, 1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat . **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Rosália Santana. **As formas de organização para a gestão da Educação a Distância em instituições públicas do município de Anápolis.** Dissertação (Mestrado) – Anápolis: UniEvangélica, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELOS, Maria Lúcia M. Carvalho. **Gestão e Qualidade do Ensino.** In. COLOMBO E CARDIM (Org.). **Nos Bastidores da Educação Brasileira:** a gestão vista por dentro. Porto Alegre : Artmed, 2010. 320 p.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. **Sistema de Informação e Comunicação:** apoio à aprendizagem coletiva na escola. In: ALMEIDA e ALONSO (Org.). **Gestão Educacional e Tecnologia.** São Paulo. Avercamp, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi – 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.