

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

EDILSON FERNANDES DA COSTA

**MODELOS DE GESTÃO DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO NA
UTFPR**

PONTA GROSSA

2021

EDILSON FERNANDES DA COSTA

**MODELOS DE GESTÃO DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO NA
UTFPR**

**Management Model of Distance Specialization Courses in a Public
Higher Education Institution: Case Study at UTFPR**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública / Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Redes da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientadora: Prof^a. Dra. Liliane Canopf.

Coorientador: Prof. Dr. Mauricio Alves Mendes.

PONTA GROSSA

2021



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



EDILSON FERNANDES DA COSTA

**MODELOS DE GESTÃO DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO NA UTFPR**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 27 de Dezembro de 2021

Prof.a Liliâne Canopf, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Giovanna Pezarico, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Maurício Alves Mendes, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Pablo Luiz Martins, Doutorado - Universidade Federal de São João Del Rei (Ufsj)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 27/12/2021.

Dedico este trabalho a meus amigos e minha família, em especial a minha esposa, sempre incentivadora e a minhas filhas, que compreenderam os momentos de ausência e me deram luz e fortaleza em momentos de insegurança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a minha esposa Claudineia, pelo companheirismo, apoio, inspiração constante e por nunca deixar que eu desanime.

A minhas filhas Julia e Alice, que compreendem os momentos ausência e não deixam de oferecer amor, carinho e momentos de gargalhadas.

Aos familiares, minha base de apoio e sustentação.

Aos orientadores Liliane e Maurício pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos, pelas trocas de experiência e por me conduzir na realização desse trabalho.

A instituição, que deu condições para que essa pesquisa fosse realizada.

Aos professores do programa, fonte de conhecimento e admiração.

Aos participantes da pesquisa, que além de concederem as entrevistas se prontificaram a colaborar da maneira que fosse preciso.

Aos colegas do programa, em especial aos amigos mais próximos, por contribuir com informações, reflexões, incentivo e momentos de descontração.

Aos colegas da instituição.

Aos amigos mais próximos

A todos vocês, meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

COSTA, Edilson Fernandes. Modelos De Gestão Dos Cursos De Especialização À Distância Em Uma Instituição Pública De Ensino Superior: Estudo De Caso Na UTFPR. 2021. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campo Mourão, 2021.

A educação à distância é uma modalidade de ensino caracterizada pela interatividade gerada pelos avanços da tecnologia da informação e comunicação com vistas à redução das barreiras físicas e temporais. Dentro da educação à distância, existe uma grande variedade de modelos de gestão e cabe aos gestores a escolha daquele que melhor se adequa à realidade da instituição, ao perfil do aluno que se deseja alcançar e também à maneira como a equipe multidisciplinar irá interagir. Esta pesquisa analisou os cursos de especialização à distância nos diversos *Campi* de uma universidade federal, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, com o objetivo de verificar a existência ou não de um modelo de gestão predominante. Também analisou se o(s) modelo(s) existente(s) é(são) capaz(es) de utilizar a tecnologia para integrar a equipe gestora com eficiência e eficácia na realização dos trabalhos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem predominantemente qualitativa, que aplicou o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Para alcançar os resultados dividimos o estudo em oito grandes áreas: política e cultura de EaD; modelo pedagógico; recursos humanos; escolha das mídias e tecnologias; organização do Centro de Educação a Distância; gestão do curso; produção e disponibilização de materiais didáticos; e apoio e atendimento ao aluno. Como resultado foi possível perceber modelos diferenciados, porém com muitos pontos em comum, especialmente nos cursos mais antigos. Percebeu-se ainda que a tecnologia é uma constante nos modelos estudados e essa tecnologia consegue integrar a equipe gestora com eficiência e eficácia. Por fim foi apresentado uma sugestão de modelo de gestão baseado nos cursos da instituição, como recomendações de ações para a instituição, para os campi e para os coordenadores dos cursos tendo como base as oito grandes áreas apresentadas.

Palavras-chave: Modelo de Gestão; Educação à Distância; Tecnologia na Educação; Especialização.

ABSTRACT

COSTA, Edilson Fernandes. Management Model of Distance Specialization Courses in a Public Higher Education Institution: Case Study at UTFPR. 2021. 124 f. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network PROFIAP, Federal University of Technology - Paraná. Campo Mourão, 2021.

Distance education is a teaching modality characterized by the interactivity generated by advances in information and communication technology with a view to reducing physical and temporal barriers. Within distance education, there is a wide variety of management models and it is up to managers to choose the one that best fits the reality of the institution, the profile of the student they want to achieve and also the way in which the multidisciplinary team will interact. This research analyzed the distance specialization courses in the different campuses of a federal university, the Federal Technological University of Paraná- UTFPR, with the objective of verifying the existence or not of a predominant management model. It also analyzed whether the existing model(s) is (are) capable of using technology to integrate the management team efficiently and effectively in carrying out the work. This is applied research, with a predominantly qualitative approach, which applied the case study as a research strategy. To achieve the results, we divided the study into eight major areas: EaD policy and culture; pedagogical model; human Resources; choice of media and technologies; organization of the Distance Education Center; course management; production and availability of teaching materials; and student support and care. As a result, it was possible to perceive different models, but with many points in common, especially in older courses. It was also noticed that technology is a constant in the models studied and this technology manages to integrate the management team efficiently and effectively. Finally, a suggestion of a management model based on the institution's courses was presented, as recommendations of actions for the institution, for the campuses and for the coordinators of the courses, based on the eight major areas presented.

Keywords: Management Model; Distance Education; Technology in Education; Specialization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução e estimativa de novas matrículas em EaD (em milhares).....	15
Figura 2 - Sistema de EaD	34
Figura 3 - Organograma de um CEAD	38
Figura 4 - Estrutura do Modelo de Gestão	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos relacionados - base: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações	43
Quadro 2 - Trabalhos relacionados - base: Catálogo de Teses e dissertações da CAPES	45
Quadro 3 - Cursos de especialização à distância na Instituição	49
Quadro 4 – Subdivisão levando em consideração a maturidade do curso I.....	58
Quadro 5 - Subdivisão levando em consideração a maturidade do curso II	58
Quadro 6 - Subdivisão levando em consideração as cidades	58
Quadro 7- Subdivisão levando em consideração a área dos cursos.....	59
Quadro 8 - Atividades realizadas pelos tutores nos modelos de curso pesquisados	66
Quadro 9 - Principais canais de comunicação entre professores e alunos	67
Quadro 10 - Principais tecnologias utilizadas nos modelos dos cursos da instituição	68
Quadro 11 - Profissionais que atuam nos cursos a distância da instituição	70
Quadro 12 - Quantidade de profissionais atuantes diretamente com os cursos estudados.....	70
Quadro 13 - Pontos fortes mencionados pelos coordenadores dos cursos	80

LLISTA DE SIGLAS ACRÔNIMOS E ABREVIATURAS

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
ADNP	Atividades Didáticas não Presenciais
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
AVEA	Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAD	Centro Gestor de Educação à Distância
E@D	Educação Aberta à Distância
EaD	Educação à distância
FUNTEF	Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR
IES	Instituição de Ensino Superior
IPES	Instituição Pública de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC	Projetos Pedagógicos do Cursos
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
RQED	Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TIDCs	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA.....	18
2.1.1 Breve Histórico da EaD no Brasil.....	20
2.1.2 Base Legal relacionada ao EaD	22
2.2 RECURSOS UTILIZADOS NA EAD	25
2.2.1 Recursos Humanos	25
2.2.2 Recursos Físicos E Tecnológicos.....	27
2.2.3 Ambientes Virtual de Aprendizagem.....	29
2.3 MODELOS DE GESTÃO DE CURSOS EAD.....	30
2.3.1 O Modelo Pedagógico	32
2.3.2 Gestão de EaD	34
2.3.3 Recursos Financeiros	35
2.3.4 AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM.....	37
2.3.5 Recursos Humanos e Infraestrutura	37
2.3.6 Qualidade e Validação.....	39
2.4 O PAPEL DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM EAD	41
2.5 TRABALHOS RELACIONADOS.....	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 CONTEXTO.....	47
3.2 COLETA DE DADOS.....	49
3.2.1 Legislação Vigente	50
3.2.2 Análise Documental.....	50
3.2.3 Entrevistas.....	51
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	55
4.1 SOBRE OS CURSOS ESTUDADOS.....	55
4.2 SOBRE A PESQUISA.....	57

4.2.1	Quanto À Maturidade.....	58
4.2.2	Quanto à Cidade do Curso	58
4.2.3	Quanto À Área Do Curso	59
4.3	POLÍTICA E CULTURA DE EAD	59
4.4	MODELO PEDAGÓGICO	61
4.4.1	Modelo De Aula	62
4.4.2	Divisão em Módulos.....	64
4.4.3	Tutoria.....	65
4.4.4	Interação E Dúvidas	66
4.4.5	Tecnologias Utilizadas	67
4.5	RECURSOS HUMANOS	69
4.5.1	Profissionais	69
4.5.2	Captação Da Equipe.....	71
4.5.3	Interação da Equipe.....	71
4.5.4	Política De Treinamento E Capacitação	72
4.6	COORDENAÇÃO DE EAD (CEAD).....	73
4.6.1	Infraestrutura Física	73
4.6.2	Infraestrutura Tecnológica	74
4.6.3	Colaboradores	75
4.6.4	Gestão Financeira	76
4.7	GESTÃO E GESTOR	77
4.7.1	Experiência E Capacitação.....	77
4.7.2	Principais Dificuldades.....	78
4.7.3	Pontos Fortes E Diferenciais	79
4.7.4	Planejamento.....	81
4.7.5	Marketing	82
4.8	MÍDIAS E TECNOLOGIA.....	83
4.8.1	Mudança	84
4.8.2	Acessibilidade	85
4.9	PRODUÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAL.....	86
4.9.1	Qualidade Dos Materiais.....	87
4.9.2	Disponibilização dos Materiais.....	87
4.10	ATENDIMENTO AO ALUNO	88
4.10.1	Atendimento Administrativo	89

4.11 SÍNTESE GERAL DOS DADOS LEVANTADOS	90
4.12 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO	93
4.12.1 Para A Política E Cultura De EaD.....	93
4.12.2 Para O Modelo Pedagógico	94
4.12.3 Para Os Recursos Humanos	94
4.12.4 Para a Coordenação de Educação a Distância	95
4.12.5 Para a Gestão do Curso	96
4.12.6 Para a Escolha das Mídias e tecnologias	96
4.12.7 Para A Produção E Disponibilização De Materiais Didáticos.....	97
4.12.8 Para O Apoio E Atendimento Ao Aluno	98
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
5.1 Quanto Aos Objetivos da Pesquisa	100
5.2 Reflexões Acerca da Pesquisa	102
REFERÊNCIAS.....	106
APENDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	111
APÉNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E TERMO DE CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM, SOM E VOZ (TCUISV) ..	115

1. INTRODUÇÃO

A perspectiva contemporânea revela uma recorrente busca por transformações dos paradigmas presentes na sociedade motivada pelas novas relações e desafios sociais (ALMEIDA; SANTOS, 2017; KARPINSKI et al., 2017). Cada vez mais deixamos para trás uma sociedade que privilegia a cultura do Ensino para uma sociedade em rede que dá mais valor à cultura do aprendizado (VENDRUSCOLO; BEHAR, 2016).

Essa sociedade em rede (CASTELLS, 2003) está permeada pelos avanços tecnológicos principalmente de comunicação digital que são tão característicos da *cibercultura*¹ e do *ciberespaço*² (LEVY, 1999) e isso tem demandado que as instituições educacionais repensem todos os seus processos de ensino e aprendizagem trazendo maior interação e cooperação entre os agentes desse processo educativo (MORAN, 2011; VALENTE, 2011).

Nessa conjuntura, a necessidade de mudança, motivada pela sociedade contemporânea, passou a fazer parte do dia-a-dia dentro do contexto educacional devido à complexidade, especialmente quando se refere às relações de espaço geográfico e do tempo (KARPINSKI et al., 2017). Essa nova realidade demanda a adoção de práticas pedagógicas inovadoras e dinâmicas pautadas na tecnologia da comunicação, o que pressupõe mudanças de atitudes, princípios e crenças que estavam presentes nas escolas mais tradicionais (VIEIRA, 2018).

A adoção de práticas inovadoras trouxe novas oportunidades tanto para alunos da educação presencial como à distância e, conseqüentemente, uma democratização maior da educação, propiciando às instituições alcançarem alunos a quem, com a educação tradicional, não seria possível, promovendo inclusão e aumentando a importância dessas instituições na sociedade (VIEIRA, 2020).

O debate pela democratização da educação nas universidades públicas precisa tratar a educação não como um gasto público e sim como investimento social e político (CHAUI, 2003). Um dos papéis da universidade pública é ofertar

¹ A palavra *cibercultura* vem da junção das palavras cibernética (diminutivo ciber) e cultura. Seria uma ciência voltada para uma tecnologia avançada, relacionada à tecnologia, o virtual e à cultura. Foi popularizado por Pierre Lévy em sua obra "*Cibercultura*" (LEVY, 1999).

² *Ciberespaço* é apresentado na obra "*Cibercultura*" de Pierre Lévy (1999), como sendo o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial utilizando os computadores e abrange tanto a estrutura física como o oceano de informações que deles decorrem (LEVY, 1999).

modalidades de ensino que sejam acessíveis aos diversos públicos e assim possibilitar o acesso de pessoas que não possuem condições de frequentar as salas de aulas em horários convencionais ou que estão distantes fisicamente dos grandes centros e esse é justamente o papel da educação a distância. Além disso, no âmbito das universidades públicas o EaD pode se tornar uma ótima fonte de recursos para a instituição e impulsionador de outros programas de pós-graduação principalmente no *stricto sensu*.

Essas discussões, no âmbito da educação à distância, trouxeram avanços e retrocessos: por um lado o aumento do número de vagas e o investimento em cursos de formação continuada de professores constituem avanços significativos, por outro lado, existe a tendência de tratar a educação online como provisória e emergencial e esse tipo de tratamento da modalidade pode transformar as políticas de Educação à Distância (EaD) em mera formadora de mão de obra (ARRUDA; ARRUDA, 2015).

Na gestão dos cursos na modalidade EaD, o gestor assume um papel chave para que o projeto alcance seus objetivos, tanto na implantação, como para garantir seu bom andamento. Ele é o responsável por articular as ideias do grupo de trabalho, colocar toda a estrutura física em funcionamento e garantir que os agentes cumpram suas obrigações (TAVARES; GONÇALVES, 2012) e dessa forma fazer com que o modelo funcione.

Nessa função de conduzir o curso, os gestores precisam decidir entre uma grande variedade de modelos de gestão, dando prioridade aqueles que melhor se adequem à realidade da instituição, do aluno a que se deseje atingir e da equipe que poderá dispor (SILVA, 2014). Independente da escolha dos gestores, é necessário a composição de uma equipe multidisciplinar que envolva pessoal com função de planejamento, implementação e gestão dos cursos à distância (MORAN, 2011).

Sem a presença de profissionais qualificados a probabilidade de erros na gestão da EaD é ampliada consideravelmente e isso inviabiliza qualquer iniciativa na área (SILVA, 2014). Decorre daí a necessidade de que os gestores incluam a capacitação das equipes em seus modelos de gestão, para que estejam preparados para utilizar a tecnologia disponível para diminuir as barreiras físicas e temporais,

proporcionar uma educação de qualidade e conduzir os processos com eficiência e eficácia³ (AYYAD, 2018; VIEIRA; TEIXEIRA, 2019).

É preciso tratar a EaD como relevante, como agente capaz de universalizar o acesso à educação e trazer a transformação social que a sociedade precisa e para isso é necessário que os gestores adotem estratégias da mesma forma inovadoras (SILVA, 2014). Estratégias que sejam capazes de utilizar todos os recursos disponibilizados pelo uso da tecnologia em equilíbrio com a gestão de equipe multidisciplinar (COSTA, 2017) e, ao mesmo tempo, garantam qualificação para todos estarem preparados para atender esses novos processos organizacionais (KARPINSKI et al., 2017).

Assim, essa pesquisa investiga o tema: Modelo de gestão de curso de especialização à distância em uma instituição pública de ensino superior (UTFPR), enfatizando a relação entre as equipes multidisciplinares e a utilização da tecnologia disponível.

A pesquisa busca responder à questão: Existe um modelo de gestão predominante nos cursos de especialização à distância da instituição e se o(s) modelo(s) existente(s) é(são) capaz(es) de utilizar a tecnologia para integrar a equipe multidisciplinar com eficiência e eficácia para a realização dos trabalhos?

1.1 JUSTIFICATIVA

Percebe-se um aumento considerável no número de matrículas nos cursos à distância oferecidos pelas instituições no Brasil. De acordo com o Censo EAD.BR, depois da regularização da EaD em 2005 (Decreto nº. 5.622 de 2005), o número de alunos matriculados em cursos à distância cresceu de 114 mil para mais de 5 milhões em 2012. Até 2016 houve um decréscimo para 3,7 milhões, mas em 2018 a EaD apresentou um crescimento para 9,3 milhões de alunos matriculados (ABED, 2019). Em 2019 o número de novos alunos matriculados na EaD (10,3 milhões) superou o número de matrículas na modalidade presencial (6 milhões) se levamos em conta os

³ Para este trabalho usaremos a definição de eficiência e eficácia trazida por Peter Drucker (2001) que define eficiência como fazer as coisas de forma certa a nível operacional (com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, entre outros) e a eficácia, por outro lado, envolve fazer a coisa certa e está geralmente relacionada ao nível de gestão.

curso superiores. (INEP, 2021). Estima-se que em 2023 as novas matrículas na EAD serão quase o dobro das matrículas na educação presencial (ABMES, 2020).

Figura 1 - Evolução e estimativa de novas matrículas em EaD (em milhares)



Fonte: Estudo realizado pela ABMES (2020).

No entanto, historicamente pode ser observada uma resistência e preconceito em relação à EaD, a entendendo como uma modalidade menor de ensino (VALENTE, 2011), que se reflete na existência da resistência das instituições públicas em oferecer essa modalidade. O Censo da EaD de 2018 mostrou que todo o crescimento referente ao número de matrículas foi impulsionado basicamente por instituições privadas. A EaD correspondia a 37,3% de todas as matrículas de graduação no ano de 2018. Destas matrículas na EaD, 91,6% foram realizadas em instituições privadas e apenas 8,4% nas públicas (ABED, 2019).

Algumas instituições públicas tem tratado as poucas ações em EaD como extensão de suas atividades presenciais e isso tem apresentado falhas graves e que precisam ser corrigidas (SILVA, 2014). Com a suspensão das atividades presenciais causadas pela pandemia da SARS-CoV-2 a partir de 2020, o uso tecnologias na educação como medida emergencial ficou muito evidente e com isso a necessidade de tratar o ensino remoto com o mesmo cuidado e profissionalismo dedicados ao ensino presencial (VIEIRA; SILVA, 2020).

Apesar dessa preterição da EaD nas instituições públicas, é cada vez maior o número de estudantes interessados em cursos à distância. Em pesquisa realizada pela ABMES (Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior), em 2017

apenas 19% dos estudantes de cursos superiores presenciais consideravam cursos EaD como opção e em 2020, antes da pandemia do COVID19, essa intenção passou para 40%. De acordo com a mesma pesquisa, durante a pandemia, esse número cresceu para 78% porém, de acordo com os pesquisadores, essa última mudança de pensamento é reflexo principalmente de questões sociais como a redução de salário, medo de perder renda ou perda de emprego (ABMES, 2020).

Planejar um curso na modalidade à distância vai muito além de transpor o material oferecido na modalidade presencial. Demanda o trabalho de uma equipe multidisciplinar preparada, o estudo e uso adequado das tecnologias disponíveis com objetivos de ensino e aprendizagem (SILVA; DIANA; SPANHOL, 2018).

A qualidade de um curso dentro da educação à distância, portanto, está ligada a identificar em seu modelo de gestão: se os processos estão direcionados à utilização da tecnologia para reduzir essas barreiras físicas e temporais, por uma equipe multidisciplinar comprometida e com processos flexíveis voltados para o ensino e aprendizagem (MORAN, 2011).

A gestão do conhecimento aplicada à educação é o que possibilita a educação à distância conhecida atualmente, permitindo que atender essa demanda que envolve um mundo mais dinâmico, tecnológico e competitivo (ALMEIDA; SANTOS, 2017). Isso permite que, futuramente, possa-se simplificar o termo educação à distância para somente Educação (SILVA, 2014).

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é:

Analisar os cursos de especialização à distância de uma universidade federal e verificar a existência ou não de um modelo de gestão predominante e, se o(s) modelo(s) existente(s) é(são) capaz(es) de utilizar a tecnologia para integrar a equipe multidisciplinar com eficiência e eficácia na realização dos trabalhos.

O trabalho conta ainda com três objetivos específicos, que são apresentados a seguir:

- Identificar similaridades entre os modelos de gestão dos cursos de especialização à distância da Instituição;
- Avaliar os pontos fortes e os pontos fracos dos modelos de gestão dos cursos na perspectiva dos gestores;

- Propor um modelo de gestão dos cursos de especialização que atenda às peculiaridades da Instituição de ensino do estudo;

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis partes sendo a primeira esta introdução com a apresentação das reflexões iniciais acerca do tema, a problemática e os objetivos propostos. Na sequência aborda conceitos sobre a concepção de EaD, seu histórico no Brasil, o marco legal, os recursos físicos e tecnológicos utilizados na EaD, os vários aspectos do modelo de gestão em EaD e o papel da universidade pública na construção dos conhecimentos em EaD. Em seguida os procedimentos metodológicos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a estratégia da pesquisa. Depois apresenta e discute os resultados da pesquisa e, por fim, apresenta um modelo de gestão baseado nos modelos estudados e as considerações finais sobre o trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as teorias e embasamentos utilizados para dar sustentação à pesquisa. É apresentada a concepção de EaD, reflexões sobre os recursos utilizados na modalidade, sobre o modelo de gestão nos cursos à distância e reflexões sobre o papel da universidade pública na construção do conhecimento em EaD.

2.1 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Nos últimos anos, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão sofrendo grandes transformações que estão relacionadas principalmente à necessidade de introduzir as novas tecnologias no processo educacional (MORAN, 2011) e também a busca pela democratização da educação (KARPINSKI et al., 2017). Esta nova realidade exige que os gestores adotem estratégias que equilibrem os recursos disponíveis, a necessidade de modernização e de alcançar um maior número de indivíduos. Dentre as possibilidades, a utilização das chamadas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) se destaca por possibilitar a utilização da EaD em todos os níveis da educação (COSTA, 2017).

A EaD é uma modalidade de ensino caracterizada pela interatividade gerada pelos avanços da tecnologia da informação e comunicação (KARPINSKI et al., 2017). O Decreto nº 9.057, art.1º considera educação à distância como:

Modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017a).

Assim como esta definição a maioria dos autores considera a EaD como modalidade educacional que utiliza recursos tecnológicos de comunicação e integração para intermediar os processos educacionais em que exista uma separação física e temporal entre professor e alunos (KARPINSKI et al., 2017). Em comum, autores concordam que ela atua em duas frentes: a separação física (espaço) e a maior flexibilização de tempo (MORAN, 2011; VALENTE, 2011).

Em se tratando do tempo, a EaD permite maior flexibilidade para que as atividades sejam realizadas conforme o ritmo do aluno (COSTA, 2017). A vantagem é

que abre a possibilidade para atingir alunos que não poderiam frequentar as salas de aulas físicas em horários convencionais, seja pelo tempo despendido no deslocamento ou mesmo por possuir horários de trabalho fora do padrão. Além disso, alguns alunos possuem necessidades específicas que necessitam de um tempo que a sala de aula convencional não poderia proporcionar (MORAN, 2011).

Quanto ao espaço, significa que, ao invés dos atores se encontrarem em uma sala de aula, com dia e hora marcada, cada indivíduo estuda onde quiser (em casa, em uma biblioteca, no trabalho, entre outras possibilidades) (COSTA, 2017). Além do ganho no tempo, custo de transporte e deslocamento, outra vantagem da modalidade é a possibilidade de estender a educação para lugares remotos e cidades do interior, em que as instituições de ensino apenas com modalidades presenciais dificilmente poderiam alcançar (TAVARES; GONÇALVES, 2012).

À medida que essas barreiras físicas e estruturais se tornam menos relevantes, visto que os próprios alunos podem escolher o local e horários em que realizarão grande parte de suas atividades, abre-se a possibilidade para a EaD ser utilizada como uma política pública em educação, com possibilidades de atender as demandas decorrentes da nova ordem econômica mundial, das necessidades do mercado local e externo e também ampliando o número de pessoas com acesso à educação de qualidade (ARRUDA; ARRUDA, 2015; AYYAD, 2018).

Para que a EaD possa ser vista dessa forma, como política pública, é necessário que existam orientações claras quanto às dimensões de qualidade e do reconhecimento das especificidades dos alunos. Devido a essa dimensão social, ocorre que muitas vezes a população atendida pela EaD apresenta situação econômica e social sensivelmente mais carente, mais distante dos grandes centros urbanos, das formações mais sólidas e dos professores com mais experiência (ARRUDA; ARRUDA, 2015). Essa possibilidade de transformação social exige uma mudança na forma de gestão, não somente em questões pedagógicas, mas também mudanças de comportamento envolvendo os processos administrativos (SILVA, 2014).

A EaD está ganhando cada vez mais espaço à medida que a comunicação via satélite, as redes, correio eletrônico e internet vem se expandindo, passando a ser vista como uma modalidade de ensino capaz de oferecer maior oportunidade para que as pessoas possam estudar e se capacitar (AYYAD, 2018). A tendência é que com o tempo seja possível aprender em qualquer lugar, a qualquer hora e de muitas

maneiras diferentes. “Aprender quando for oportuno, com ou sem momentos presenciais, mas sempre com a possibilidade de estarmos juntos, de aprender colaborativamente e de construir roteiros pessoais” (MORAN, 2011, l. 582)⁴.

2.1.1 Breve Histórico da EaD no Brasil.

Alguns estudos indicam a existência de registros do uso da EaD nas primeiras comunidades cristãs. Outros que a Grécia antiga teria registrados os primeiros indícios do uso dessa modalidade (ALVES, 2011; SILVA, 2014). Independente dos vestígios históricos sabe-se que o crescimento efetivo da modalidade se deu a partir do século XIX mediante o avanço da tecnologia e o crescimento econômico por todo o mundo (SILVA, 2014).

Nesse percurso histórico a EaD se divide em várias etapas ou gerações. As primeiras se caracterizavam pela utilização de materiais impressos e meios de comunicação básicos e as etapas/gerações mais recentes abrangem os anteriores acrescidos dos recursos mais modernos de comunicação e interação (ALVES, 2011; COSTA, 2017; SILVA, 2014). Atualmente estaríamos em uma quinta geração da EaD que também pode ser chamada de “período Moderno da EaD” (COSTA, 2017).

O surgimento da EaD no Brasil teve uma trajetória bastante ampla (COSTA, 2017). “(...) pouco antes de 1900, já existiam anúncios em jornais de circulação no Rio de Janeiro oferecendo cursos profissionalizantes por correspondência” (ALVES, 2009, p. 9). Fazem parte desses registros históricos, ainda, momentos da utilização de rádio, fitas cassete, cinemas educativos e TVs educativas (ALVES, 2009).

Um dos grandes marcos, responsáveis pela popularização da EaD no Brasil foi a implementação do Telecurso 2000 e Telecurso Profissionalizante – Fundação Roberto Marinho e SENAI, na década de 1990, que apesar de não representarem a primeira tentativa de colocar a EaD na TV, foi uma iniciativa que alcançou um número expressivo de pessoas por estarem em TV aberta e com grande popularidade (ALVES, 2011).

⁴ Por se tratar de livro digital em formato epub (*Electronic Publication*), com paginação irregular não se pode utilizar o número da página como referência, logo optou-se por utilizar a posição (*location*) precedida pela letra “l” em todas as obras nesse formato.

Outro importante marco foi a implantação da Universidade Aberta do Brasil (UAB), em 2005, uma iniciativa de *Open University*⁵, que oferece cursos de nível superior e especialização para a população de classe com maiores dificuldades de acesso à universidade e que utiliza um modelo descentralizado para oferecer EaD (RABAIOLLI et al., 2018). Apesar de ter recebido muitas críticas por parte de especialistas, principalmente devido ao regime de trabalho dos profissionais, o sistema UAB muito contribuiu e ainda contribui com a expansão da EaD no Brasil (ARRUDA; ARRUDA, 2015).

Em 2007 o Ministério da Educação (MEC) publicou um documento intitulado Referenciais de Qualidade para a Educação Superior à Distância (RQESA), um referencial com objetivo de nortear e subsidiar as ações dos processos dos cursos à distância, o que foi uma primeira iniciativa para a criação de um modelo, ainda que bastante generalista (MEC, 2007).

As duas últimas décadas mostraram um grande crescimento de instituições que passaram a ofertar cursos à distância, principalmente da rede particular de ensino. Esse aumento obrigou as instituições a se preocuparem com uma maior eficiência em relação a recursos financeiros, estratégias e arquitetura organizacional, processos, tecnologias, políticas de organização do trabalho e equipes multidisciplinares com competências específicas (ALMEIDA; SANTOS, 2017).

No início dos anos 2000, o número de cursos de graduação à distância no Brasil ainda podia ser considerado pequeno, devido, entre outros fatores, ao baixo número de instituições credenciadas (SILVA; MELO; MUYLDER, 2015). Em 2002 existiam 16 instituições credenciadas e em 2003 24 instituições. O censo EAD.BR de 2011 apontou 145 instituições. Em 2019 o número de instituições aptas subiu para 1.417 (ABED, 2019). Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2019, a EaD respondia a 28,5% das matrículas em cursos de graduação, o que representa um crescimento de 192,4% entre 2009 e 2019. Dessas matrículas apenas 6,4% foram realizadas na rede pública, sendo 93,6% na rede privada. Ao considerarmos o número de ingressantes na educação superior, a participação da modalidade EaD aumentou de 16,1% em 2009 para 43,8% em 2019 (ABED, 2019).

⁵ A *Open University*, Universidade Aberta, surgiu no Reino Unido em 1969 com uma metodologia pedagógica baseada na EaD, porém com algumas especificidades (VIEIRA, 2018).

2.1.2 Base Legal relacionada ao EaD

No Brasil, a legislação serve como elemento balizador de boa parte das práticas observadas no país. Assim, para que a EaD possa cumprir o seu papel transformador na vida das pessoas é preciso que todos os seus aspectos estejam integrados à legislação (SILVA, 2014).

Historicamente falando, a EaD no Brasil pode ter seu início datado no começo do século XIX, no entanto seu marco legal regulatório se deu com a promulgação da Lei nº 9.394 de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (ARRUDA; ARRUDA, 2015; SILVA, 2014). Em especial os artigos 80 e 87 estabeleceram a definição de EaD e sua abrangência; a exigência de credenciamento para as Instituições de Ensino Superior (IES) que desejassem oferecer cursos de EaD; exigência de autorização e/ou reconhecimento de cursos de graduação; exigência de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de pós-graduação *stricto sensu* dependentes da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação e da Avaliação da CAPES. Também estabeleceu-se a dispensa de processo de autorização/reconhecimento para cursos de pós-graduação *lato sensu* para instituições credenciadas para EaD; transferência e aproveitamento de estudos entre as modalidades; e exigência de exames presenciais nos cursos de graduação e pós-graduação *stricto e lato sensu* (BRASIL, 1996).

A regulamentação da EaD foi publicada dois anos depois, com o Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. O decreto trazia uma série de interpretações confusas e controversas sobre a EaD (ARRUDA; ARRUDA, 2015). Conforme o Art.1º:

Educação à distância é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação (BRASIL, 1998).

Esse decreto foi substituído pelo Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que apresentou melhorias na definição da EaD, bem como um conjunto de artigos mais claros a respeito da sua organização e funcionamento (ARRUDA; ARRUDA, 2015). Mais recentemente foi substituído pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, trazendo atualizações a respeito do processo de credenciamento para cursos de EaD; avaliação do processo de credenciamento; prerrogativas de autonomia universitária; entre outros (BRASIL, 2017a).

Outro marco regulamentar foi a publicação do Decreto nº 9.235, de 15 de maio de 2017, o Marco Regulatório da EaD, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. O decreto unificou uma série de outras regulamentações e trouxe novidades sobre a emissão de certificados, sobre tratamento igualitário para cursos nas modalidades presenciais e à distância, sobre a vedação da identificação da modalidade do curso nos diplomas, a digitalização dos documentos que compõem o acervo acadêmico e revogou a exigência de exames presenciais nos cursos de graduação e pós-graduação *stricto e lato sensu* (BRASIL, 2017b).

Além dos pontos destacados anteriormente, em relação à legislação sobre EaD no Brasil, podemos destacar ainda:

- Portaria Normativa nº 2, DE 10 DE JANEIRO DE 2007: Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade à distância.
- PORTARIA NORMATIVA Nº 10, DE 31 DE JULHO DE 2015: Altera dispositivos das Portarias Normativas MEC nº 1, de 22 de janeiro de 2010, nº 10, de 30 de abril de 2010, nº 15, de 8 de julho de 2011, nº 25, de 22 de dezembro de 2011, e nº 22, de 29 de dezembro de 2014, que dispõem sobre o Fundo de Financiamento Estudantil - FIES.
- RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 1, DE 11 DE MARÇO DE 2016: Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade à distância.
- PORTARIA NORMATIVA Nº 11, DE 20 DE JUNHO DE 2017(*): Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores à distância, em conformidade com o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017.
- PORTARIA NORMATIVA Nº 20, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2017: Dispõe sobre os procedimentos e o padrão decisório dos processos de credenciamento, recredenciamento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos, nas modalidades presencial e à distância, das instituições de educação superior do sistema federal de ensino. -

- PORTARIA NORMATIVA Nº 21, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2017: Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC.
- PORTARIA NORMATIVA Nº 23, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2017: Dispõe sobre o fluxo dos processos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos.
- PORTARIA NORMATIVA Nº 24, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2017: Estabelece o Calendário Anual de abertura do protocolo de ingresso de processos regulatórios no Sistema e-MEC em 2018.
- PORTARIA MEC Nº 315, DE 04 DE ABRIL DE 2018: Dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior integrantes do sistema federal de ensino e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e à distância.
- PORTARIA MEC Nº 2.117, DE 06 DE DEZEMBRO DE 2019: Dispõe sobre a oferta de carga horária na modalidade de Ensino à distância - EaD em cursos de graduação presenciais ofertados por Instituições de Educação Superior - IES pertencentes ao Sistema Federal de Ensino.
- PORTARIA MEC Nº 1.030, DE 01 DE DEZEMBRO DE 2020: Dispõe sobre o retorno às aulas presenciais e sobre caráter excepcional de utilização de recursos educacionais digitais para integralização da carga horária das atividades pedagógicas enquanto durar a situação de pandemia do novo Coronavírus - Covid-19.

O estado do Paraná possui ainda algumas deliberações específicas para as instituições que atuam no Estado. Por se tratar da unidade federativa a qual pertence a Instituição que será objeto da presente pesquisa, cabe aqui a menção:

- Parecer 630/02: Fórum Nacional dos Conselhos Estaduais de Educação - Pacto acerca da Educação a Distância.

- Deliberação 001/07-CEE – Paraná: Normas para credenciamento de instituições e autorização de cursos à distância, no Sistema Estadual de Ensino do Paraná;

O aspecto legal é um ponto fundamental, possui o papel de derrubar preconceitos com relação à EaD e deixar cada vez mais claro a seriedade dessa modalidade de ensino. É necessário que a legislação trate a EaD com a mesma seriedade que trata a educação tradicional e não como uma política emergencial ou transitória (AYYAD, 2018).

2.2 RECURSOS UTILIZADOS NA EAD

Os recursos utilizados na implementação da EaD dentro das instituições, sejam recursos humanos, físicos ou tecnológicos são apresentados a seguir:

2.2.1 Recursos Humanos

Dentro da EaD, existe uma variedade muito grande de modelos de curso que os gestores podem utilizar e que resultam em diferentes possibilidades para a composição dos recursos humanos necessários à estruturação e ao funcionamento de cursos nessa modalidade. Independente da escolha dos gestores, é necessário a composição de uma equipe multidisciplinar que envolva pessoal com função de planejamento, implementação e gestão dos cursos à distância. Para Moran (2011), três categorias profissionais são essenciais nesse processo: docentes, tutores e pessoal técnico-administrativo. O gestor destaca-se como principal articulador e organizador das ações dessas três categorias, tratando da integração e também gerenciando os principais aspectos legais e administrativos que permeiam o processo de gestão (TAVARES; GONÇALVES, 2012).

O perfil do profissional que atua em EaD deve possuir características peculiares, que agregam sensibilidade para tratar de assuntos que exigem um senso de humanidade bem como perfil inovador, visto sua característica de transitoriedade em que a única certeza é a permanente mudança e a influência de novas e diferentes teorias (AYYAD, 2018).

Para Moran (2011), os cursos, sejam eles presenciais ou à distância dependem de profissionais “maduros intelectual e emocionalmente, pessoas curiosas, entusiasmadas, abertas, que saibam motivar e dialogar” (MORAN, 2011, I.

812)(MORAN, 2011, I. 812)(MORAN, 2011, I. 812)(MORAN, 2011, I. 812)(MORAN, 2011, I. 812). Almeida e Santos (2017) acrescentam que na EaD é necessário, também, uma multidisciplinaridade em que os profissionais devem apresentar características, habilidades e atitudes que são inerentes à esta modalidade.

A seguir são apresentados alguns dos profissionais que geralmente estão envolvidos em um curso à distância:

- Coordenador pedagógico: analisa as necessidades de formação; determina os objetivos e o conteúdo dos cursos; define os métodos (paradigmas ensino/aprendizagem), os critérios e as estratégias de avaliação; concebe os dispositivos de aprendizagem (individual e coletiva) (AYYAD, 2018);
- Professor conteudista: produz o conteúdo à luz das orientações pedagógicas. É o responsável pela elaboração dos conteúdos das disciplinas que integram o curso. Ele faz também a seleção das estratégias de ensino e aprendizagem que serão aplicadas (AYYAD, 2018);
- Técnico de produtos e multimídias educativas: examina a pertinência da escolha da mídia; previne os contextos de utilização; prevê as interações homem-mídia-máquina e define o plano de avaliação da tecnologia utilizada (AYYAD, 2018);
- Tutor: coordena as atividades individuais e os passos da aprendizagem, aconselha e orienta; ajuda a montar o percurso da formação; promove a comunicação; organiza os grupos de trabalho; analisa as interações; motiva e facilita o uso dos recursos computacionais; responde às questões individuais e/ou coletivas, bem como as modera (AYYAD, 2018);
- Gestor de Polo: é o responsável por implementar as políticas da gestão do curso no âmbito do polo de apoio presencial bem como de responder quanto à gestão e planejamento do próprio polo de apoio presencial (TAVARES; GONÇALVES, 2012).

Para Moran (2011), vale destaque a importância da escolha do professor para a atuação na EaD. O professor deve atender critérios bem estabelecidos e estar aberto para a inovação que a área exige. Também precisa ser sensível para as

dificuldades que os alunos podem enfrentar principalmente decorrente da falta de conhecimento em relação ao uso das tecnologias.

Em relação ao tutor, geralmente é dividido em dois grupos: o presencial e o à distância. O tutor presencial atua mais próximo fisicamente dos alunos. “Sua atuação seria no campo didático, administrativo, social, metacognitivo, emocional, do que para intervir no nível cognitivo” (AYYAD, 2018, I. 367). O tutor à distância possui um contato mais próximo ao professor e geralmente necessita de formação específica na área ou na disciplina para poder “acompanhar o desenvolvimento cognitivo do estudante e ajudá-lo a superar conflitos cognitivos para alcançar nível superior de compreensão” (AYYAD, 2018, I. 373).

Outro ponto em relação aos profissionais que atuam dentro da EaD é a necessidade constante de capacitação e formação. As políticas de formação continuada precisam ser constantes e abranger não apenas o uso das tecnologias mas também a atuação junto ao aluno, para entender suas necessidades e dificuldades, para dar suporte ao processo de entrega da informação (MORAN, 2011; VALENTE, 2011).

2.2.2 Recursos Físicos E Tecnológicos

O Centro Gestor de Educação a Distância (CEAD) é a unidade pertencente à instituição que irá se responsabilizar pela gerência dos processos administrativos e pedagógicos de um curso na modalidade à distância (SILVA, 2013). Dependendo da instituição pode ganhar outros nomes como Núcleo de EaD, Seção de EaD, Gerência de EaD, Coordenação de EaD, entre outros.

Atualmente, sob a luz da legislação vigente (BRASIL, 2017b) é possível que existam cursos de EaD que dispensem a necessidade de salas de aula ou bibliotecas físicas, no entanto a estrutura física ainda é necessária para abrigar e dar suporte às ações administrativas e pedagógicas, como a produção de materiais, tutoria e manutenção dos documentos institucionais dentro dos CEADs (SILVA, 2013).

Em relação aos recursos tecnológicos, não é possível discutir sobre o processo de ensino e aprendizagem sem associá-lo ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) ao ponto que eventualmente, passarão a fazer parte de todos os processos educacionais (ZAINUDDIN; IDRUS; JAMAL, 2016). Dentro da EaD, as TICs contribuíram de forma muito significativa, o que tem motivado

cada vez mais pessoas e instituições a criarem oportunidades de democratizar o conhecimento e a aprendizagem (ALMEIDA; SANTOS, 2017; RABAIOLLI et al., 2018).

Os processos dos cursos de EaD, geralmente envolvem um grande número de tecnologias empregadas a depender do tipo de curso, do seu modelo pedagógico, da sua duração e cada vez mais, das novas formas de interação que são incorporadas aos ambientes de ensino (MORAN, 2011). Quanto maior o número de recursos tecnológicos que o professor e os alunos tiverem para realizar a sua interação de uma forma facilitada, melhores serão essas interações e mais efetivos e ricos poderão ser os ambientes de aprendizagem formado por eles (VALENTE, 2011).

Esta comunicação, mediatizada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, podem acontecer de forma síncrona, quando estudantes e professor estão conectados ao mesmo tempo, através de, por exemplo, chats⁶, webconferências⁷, audioconferências⁸ e telefone, ou assíncrona, quando estudantes e professores não estão conectados ao mesmo tempo, podendo ser por meio de fóruns, mensagem eletrônica, entre outras (COSTA, 2017). Conforme os meios de comunicação audiovisuais avançam, podemos pensar em professores atendendo a várias turmas/salas ao mesmo tempo, interagindo com elas ao vivo por meio dessas ferramentas e organizando atividades com ajuda de assistentes (MORAN, 2011).

De acordo com Moran (2011), “os alunos gostam de sentir o contato com o professor ao vivo, enviar-lhe perguntas, sentir-se incluídos, mesmo que esporadicamente” (MORAN, 2011, l. 663), daí a necessidade da utilização de recursos como webconferência ou audioconferência, que podem ser úteis para reduzir as distâncias e melhorar a comunicação. O professor pode utilizar essas ferramentas para orientar grupos, tirar algumas dúvidas e dar orientações de estágio e de trabalhos de conclusão de curso. Os trabalhos e apresentações dos próprios alunos também podem ser realizados da mesma maneira (MORAN, 2011).

Vale salientar que a qualidade do ensino não é determinada pela modalidade do curso, presencial ou à distância, tampouco pela quantidade de tecnologia

⁶ Chat é um termo da língua inglesa que se pode traduzir como “bate-papo” (conversa) e é caracterizado por ser um ambiente para a comunicação instantânea por mensagens (OLIVEIRA et al., 2016, p. 15)

⁷ A webconferência é um sistema de comunicação síncrona pela Internet no qual os participantes se encontram em “salas virtuais” para discutir um determinado assunto.

⁸ Audioconferências são semelhantes às webconferências, porém com apoio apenas do áudio.

empregada. No entanto, para que seja alcançada a excelência em um curso na modalidade à distância que seja baseada em TIC, é preciso que todas as possibilidades tecnológicas sejam exploradas de forma adequada e efetiva por meio de projetos pedagógicos consistentes (AYYAD, 2018). Esse amadurecimento do curso, juntamente com o amadurecimento da tecnologia será fundamental para cursos que verdadeiramente cumpram seu papel social.

2.2.3 Ambientes Virtual de Aprendizagem

O principal objetivo em relação ao uso de TICs na EaD é remover as barreiras de comunicação existentes entre os atores do processo: professor, aluno, tutor, entre outros. Nesse contexto é necessário um ambiente planejado e com intencionalidade pedagógica bastante clara, pois o simples emprego de um ambiente tecnológico poderia distrair ao invés de conduzir a comunicação. Para Mesquita, Piva Jr. e Gara (2014), os Ambientes Virtuais de Ensino Aprendizagem -AVEAs, “são formados por um conjunto de ferramentas computacionais integradas em ambiente de internet que promovem diversas formas de interação, bem como permitem a agregação de diversas mídias” (MESQUITA; PIVA JR; GARA, 2014).

Além de fornecer os materiais do curso, o AVEA deve ser um promotor de comunicação, incluindo a garantia de um senso de comunidade por meio dos alunos, compartilhando conhecimento, o desenvolvimento de pensamento de nível superior, melhorando a participação ativa e o envolvimento dos alunos. Quando os alunos ativamente compartilham ideias, contribuem e discutem com seus colegas, significa que eles aprenderam as informações necessárias e construíram seus recursos de conhecimento (HASAN; NAT; VANDUHE, 2019).

Existe uma grande variedade de AVEAs disponíveis no mercado, cada um com suas características e limitações e cabe aos gestores analisar e identificar qual dos ambientes está de acordo com o curso, considerando a sua configuração, de modo que facilite sua utilização e forneça material para encorajar atitudes positivas dos alunos bem como garantir a clareza das informações e comunicações (PRIOR et al., 2016).

O ambiente mais conhecido e difundido no mundo atualmente é o Moodle ou *Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment*. Este ambiente merece aqui

um destaque especial por se tratar do ambiente utilizado pela Instituição objeto dessa pesquisa.

O Moodle conta com mais de 210 mil sites registrados em 250 países, com mais de 250 milhões de usuários. O Brasil é o sétimo país com mais sites registrados, mais de sete mil sites (MOODLE.ORG, 2021). Sua criação se deu em 2001 por Martin Dougiamas, na Austrália, e desde então está em constante evolução. Seu desenvolvimento foi influenciado pela epistemologia do construcionismo social, que trata a aprendizagem como uma atividade social, mas focaliza a atenção na aprendizagem que acontece na interação com o meio enquanto se constrói ativamente artefatos como textos, por exemplo (MESQUITA; PIVA JR; GARA, 2014).

O Moodle foi projetado para permitir que os instrutores desenvolvam cursos online que promovam a participação dos alunos em um ambiente interativo e colaborativo. O principal objetivo do Moodle é auxiliar os instrutores a oferecer melhores oportunidades de apresentação do conhecimento e de apoio na aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências (HASAN; NAT; VANDUHE, 2019). Os recursos de treinamento incluem comunicação via *chats*, fóruns, *wikis*, *blogs*, glossários e questionários, e ferramentas de informação como dados textuais, *links* de áudio e vídeo e pesquisa (ZAINUDDIN; IDRUS; JAMAL, 2016).

A escolha do Moodle como plataforma de EaD geralmente é motivada pela sua simplicidade, adaptabilidade e facilidade de configuração (ZAINUDDIN; IDRUS; JAMAL, 2016). A utilização de uma estratégia que é ao mesmo tempo inovadora e colaborativa permite a mediação entre todos os sujeitos envolvidos no processo e essas características são fundamentais para qualquer projeto seja na modalidade presencial ou EaD que deseje utilizar tecnologias em seus processos educacionais. (RABAIOLLI et al., 2018). “Fatores tais como liberdade, custo, legibilidade são estratégicos para a condução bem-sucedida de projetos educacionais mediados por computador” (RABAIOLLI et al., 2018, p. 5).

2.3 MODELOS DE GESTÃO DE CURSOS EAD

Qualquer modelo de gestão deve estar relacionado a duas dimensões: a forma e a função. A primeira refere-se à configuração e ao formato e a segunda se refere às tarefas que precisam ser assumidas. Apesar da existência de um modelo

muitas vezes indicar a predominância de uma forma sobre os desejos e intensões, não significa que as funções não precisam ser consideradas (FERREIRA et al., 2009).

Em relação à EaD, os modelos de gestão merecem destaque devido à complexa relação entre formato e flexibilidade. Isso acontece porque geralmente o conceito se aproxima do uso das TICs para a redução das distâncias, geográficas e temporais, e assim o modelo utilizado na EaD precisa evidenciar o uso dos sistemas para contribuir com a diminuição dessas distâncias no âmbito pedagógico e propiciar uma comunicação mais facilitada entre os envolvidos: professores, tutores, alunos, entre outros (BEHAR, 2008).

Apesar de existirem muitos estudos na área, Silva (2013) afirma que não existem modelos prontos para a gestão da EaD, porém o autor apresenta alguns questionamentos que, quando respondidos, podem ajudar a instituição a definir a sua forma de atuar:

- A quem os cursos se destinam? Que público será atendido?
 - Que fundamentos didático-pedagógicos devem ser adotados?
 - Quem serão os docentes?
 - Que modelo de gestão educacional adotar?
 - Como os cursos serão estruturados?
 - Quais mídias e tecnologias serão adotadas?
 - Qual material didático deve ser utilizado e como será produzido?
 - Quais são os investimentos e os custos previstos?
 - Qual é a estrutura necessária para apoio ao aluno?
 - Haverá polos? Como deverão ser estruturados?
 - São necessários encontros presenciais? Com que frequência devem ocorrer?
-
- Como serão as avaliações da aprendizagem, dos cursos e da instituição? (SILVA, 2013, p. 25).

O modelo de gestão dos cursos EaD deve permitir a interpretação, projeção e ajustamento da realidade pedagógica com todo o embasamento científico e acadêmico para a adequação da prática pedagógica com a realidade do aluno (VENDRUSCOLO; BEHAR, 2016). Além disso, é preciso que fatores internos, externos, estruturais, organizacionais e metodológicos sejam observados (SILVA; MELO; MUYLDER, 2015).

Para Karpinski et al. (2017), os elementos necessários e que devem ser observados em qualquer modelo de gestão de cursos de EaD são: qualidade, gestão, infraestrutura, recursos financeiros, modelo pedagógico, avaliação de aprendizagem e recursos humanos (KARPINSKI et al., 2017).

2.3.1 O Modelo Pedagógico

De acordo com Behar (2009), o conceito de modelo pedagógico para EaD pode ser definido como “um sistema de premissas teóricas que representa, explica e orienta a forma como se aborda o currículo e que se concretiza nas práticas pedagógicas e nas interações professor/aluno/objeto de estudo” (BEHAR, 2008, p. 24). Assim, o modelo irá definir como esses sujeitos irão interagir com o objeto de estudo. Logo ele representa uma estrutura pedagógica calcado nos paradigmas estabelecidos e que serão utilizados no curso (BEHAR, 2008).

Muitas decisões precisam ser tomadas para adequar esse modelo pedagógico aos objetivos de criar um formato para o curso e essas decisões precisam ser implementadas de forma progressiva, principalmente para que os alunos acostumados ao modelo presencial possam se adaptar com a maior facilidade possível (MORAN, 2011).

Uma dessas decisões que precisa ser tomada no início do processo é a definição da opção epistemológica para o curso, pois irá influenciar diretamente na organização do currículo e nortear toda a proposta do curso, a organização das disciplinas, módulos, compreensão sobre a avaliação e os instrumentos avaliativos, a concepção das pessoas envolvidas, tutor, professor e estudante. Todas essas definições precisam estar presentes no Projeto Político Pedagógico (PPP) do curso, junto com uma definição do estudante que se deseja atingir (MORAN, 2011; VALENTE, 2011).

Outra questão que precisa de definição é quanto à necessidade de polos de apoio presencial. Para Ayyad (2018) os polos são importantes para criar um ponto de referência física para que os alunos obtenham o suporte necessário para suas atividades, no entanto, Moran (2011) afirma que, com a evolução das redes e da tevê digital os polos vêm perdendo a importância e “(...) tecnicamente, hoje é possível fazer acompanhamento adequado sem a presença física e ter formas de avaliação em processo e mesmo pontuais com graus de segurança satisfatórios” (MORAN, 2011, l. 918).

O modelo de aulas é outro ponto que merece destaque na definição do modelo de gestão. Existem basicamente dois grandes modelos de organização das aulas, um “Modelo Bimodal”, considerado intermediário e caracterizado por possuir uma parte

presencial e outra mediada por tecnologias e o segundo é o “Modelo totalmente à distância” (COSTA, 2017).

Considerando apenas o modelo à distância, Moran (2011) afirma que existem basicamente dois grandes modelos de aulas com algumas variações. No primeiro, modelo de tele/videoaula, o professor assume um papel semelhante ao da educação tradicional e transmite o conhecimento por meio de iterações ao vivo (teleaulas) ou gravadas (videoaulas), também pode envolver a leitura de material e a realização de atividades. No segundo, modelo web, o professor não “dá aula” propriamente e sim dialoga com os alunos por meio de materiais digitais ou impressos produzidos para gerar a interação, comumente apoiada por tutoria remota ou nos polos de apoio presencial e algumas vezes pode se utilizar de vídeos para firmar algum conteúdo (MORAN, 2011).

Outro aspecto é quanto à produção dos materiais. É importante que a instituição explore as diferentes mídias para poder explorar todas as possibilidades sejam “materiais impressos, radiofônicos, televisivos, de informática, de videoconferências e teleconferências, dentre outros, sempre na perspectiva da construção do conhecimento e favorecendo a interação entre os múltiplos atores” (MORAN, 2011, I. 768). A qualidade dos materiais produzidos e utilizados pelo curso tem relação direta com a qualidade do próprio curso, visto que “(...) para muitos dos alunos a aprendizagem ocorre por meio do diálogo simulado pelos recursos educacionais disponibilizados” (SILVA; DIANA; SPANHOL, 2018, p. 4).

A forma em que se dará a comunicação também é um ponto importante para o modelo pedagógico do curso. É preciso que se estabeleça uma boa relação entre o aprendiz e o seu tutor ou professor, para isso é necessária a criação de uma estrutura administrativa e tecnológica capaz de suportar os meios mais apropriados de comunicação, seja por meio de conversas síncronas ou assíncronas (VALENTE, 2011).

As várias decisões a serem tomadas dentro do modelo pedagógico dos cursos em EaD devem evidenciar o papel da equipe multidisciplinar e também da tecnologia necessária para encurtar as distâncias inerentes à modalidade. Uma das conclusões possíveis é que:

(...) a possibilidade de aplicar tecnologias aos processos de ensino e de aprendizagem pode criar meios para atingir resultados ainda melhores, e que o planejamento sistemático e a racionalização dos meios educacionais

deverão contribuir ainda mais para atingir a eficiência econômica e educacional (ARANTES; VALENTE; MORAN, 2011, l. 166).

2.3.2 Gestão de EaD

Para Silva (2013), a gestão de um curso na modalidade à distância é semelhante à gestão nos cursos presenciais exceto pelos desafios inerentes à distância física e temporal e aos esforços que devem ser realizados para satisfazer essas necessidades.



Fonte: SILVA (2013, p. 49).

Os processos descritos na Figura 2, são apresentados por Silva (2013) como característicos da gestão da EaD. O autor destaca os processos relacionados à política institucional que representam a formação da cultura de EaD; os relacionados a contratações e capacitações e manutenção dos talentos humanos para a condução do trabalho; e as tecnologias que serão utilizadas tanto para a comunicação com os alunos como também com toda a equipe envolvida (SILVA, 2013).

Na elaboração de um curso na modalidade EaD, o gestor deve ser considerado como uma peça chave para sua implantação e sucesso⁹. O gestor é o

⁹ Para este trabalho usaremos a definição de sucesso trazida por de Fleck (2009) no qual o sucesso (ou fracasso) tem a ver com a capacidade (incapacidade) de gerenciar os desafios relacionados ao crescimento e a perpetuação. Para a autora existem dois polos, um ligado a autoperpetuação e outro a autodestruição. Quanto mais capacidades um empreendimento desenvolve e utiliza, mais

responsável por articular todo o grupo de trabalho, garantindo que cada um dos agentes cumpram suas obrigações e colocar a estrutura física e tecnológica em funcionamento (TAVARES; GONÇALVES, 2012).

Outro papel do gestor de EaD é conciliar algumas dimensões muitas vezes contraditórias: participação, descentralização de decisões, flexibilidade na gestão com comando, liderança, visão estratégica (MORAN, 2011). Isso requer muitas habilidades do gestor, especialmente nas instituições públicas que, de acordo com Moran (2011), apresentam muitas dificuldades em sair de um modelo mais individualizado.

Algumas das qualidades exigidas por aqueles que necessitam realizar a gestão de um curso à distância é a habilidade para trabalhar com o capital intelectual, ser proativo, reconhecer as necessidades humanas e a importância dos indivíduos no sucesso da gestão, no entanto, o que geralmente acontece é que o profissional nesse papel possui um excelente currículo em sua área acadêmica porém pouco conhecimento administrativo (TAVARES; GONÇALVES, 2012).

Tratar a EaD com atenção exige que seu modelo seja respeitado e esse é o principal papel do gestor, garantir que o modelo de gestão do curso seja seguido e adaptado e dessa forma contribuir para a qualidade, visibilidade e credibilidade do curso e da modalidade em questão (VIEIRA; TEIXEIRA, 2019)

2.3.3 Recursos Financeiros

A gestão financeira dos cursos na modalidade EaD varia muito de acordo com a modalidade e com o modelo de curso que se pretende trabalhar (PISTORI, 2015; PRADO; OLIVEIRA; BRITO, 2015; VIEIRA, 2014). Geralmente existe um grande investimento inicial, necessário para atingir os requisitos legais e os padrões de qualidade exigidos e posteriormente são imprescindíveis investimentos, aperfeiçoamentos e avanços tecnológicos, o que mantém elevado o investimento (PRADO; OLIVEIRA; BRITO, 2015).

Conhecer os custos do projeto em função do modelo adotado para o curso ajuda as instituições a planejar e/ou modificar seu modelo de gestão para adequar à realidade institucional. Pistori (2015) afirma que existem diferentes gastos de acordo

ela se aproxima do polo de autoperpetuação e quanto maior a propensão para nutrir capacidades de autoperpetuação, maiores são as chances de ter sucesso.

com o modelo do curso: Sistemas com polos de apoio presencial envolvem custos com a estrutura física do polo como conexão, água, luz, limpeza e manutenção, além do pessoal que irá desenvolver os papéis de professor formador, tutor presencial, secretária, coordenador de polo, entre outros;

Cursos semipresenciais abrangem a estrutura física necessária para as aulas presenciais e os envolvidos no processo bem como o transporte dessas pessoas até o local; os cursos que utilizam Tele Educação, característico por conexão via satélite exigem gastos com transmissão via satélite, estúdio de transmissão e equipe de produção; os cursos com “Videoeducação”, característico por produção de vídeos para distribuição física e/ou virtual geralmente possuem custos com produção, edição, distribuição e disponibilização; os cursos no sistema à distância, também chamado de “Universidade Virtual” caracterizam-se por um maior contato virtual através de plataformas de comunicação e AVEAs, o que exige uma maior especialização dos seus agentes e a produção de materiais mais interativos, portanto mais gastos com a produção dos materiais, diagramadores, editores, capacitação dos agentes e plataformas mais modernas para interação com os alunos (PISTORI, 2015).

Existem ainda alguns gastos que são comuns a qualquer modalidade e a qualquer modelo de EaD que se deseje implementar como o pessoal envolvido, que são corpo docente, tutores, equipe pedagógica, entre outros; o material didático que envolve desde o autor, gastos com direitos, diagramação e disponibilização; a biblioteca, seja física ou digital; o AVEA, que será utilizado em maior ou menor quantidade dependendo do modelo pedagógico; e os recursos tecnológicos que qualquer curso EaD deverá dispor, bem como sua atualização e treinamento para a equipe (PISTORI, 2015).

Além de conhecer esses custos, os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior à Distância (2007) ressaltam a necessidade de controlar os custos para garantir uma sustentabilidade financeira, com a utilização de uma planilha financeira de custos do projeto, que deve caminhar em consonância com o Projeto Pedagógico do curso (MEC, 2007).

É preciso deixar claro, no entanto, que é necessário um equilíbrio entre as questões financeiras e pedagógicas da mesma forma que esse equilíbrio é necessário entre as questões tecnológicas e pedagógicas. As questões financeiras são apenas um dos pontos a serem discutidos e essa discussão nem sempre envolve a equipe

administrativa, o que pode causar problemas com a qualidade na oferta (PISTORI, 2015).

2.3.4 Avaliação De Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem constitui ponto importante no modelo do curso (AYYAD, 2018; COSTA, 2017). O disposto no Decreto no 5.622, de 19 de dezembro de 2005 estabelecia a obrigatoriedade de avaliações presenciais mesmo nos cursos à distância (BRASIL, 2005). Isso fazia com que não existissem cursos totalmente à distância, devido a necessidade de uma presença física, seja na própria instituição ou em um polo de apoio presencial, para a realização das avaliações (COSTA, 2017).

O Decreto nº 9.235, de 15 de maio de 2017, possibilitou que os cursos superiores de graduação e pós-graduação avaliassem seus alunos de maneira totalmente à distância (BRASIL, 2017b). Com isso, foi possível que alguns cursos semipresenciais e que utilizavam o presencial apenas para a realização da avaliação, mas que não promoviam interação e colaboração com o estudantes, migrassem para um modelo totalmente à distância (COSTA, 2017).

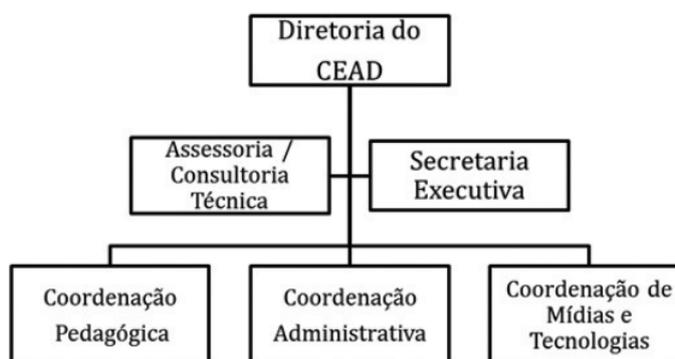
Principalmente na EaD, a avaliação da aprendizagem efetiva deve levar em consideração a realidade e a configuração social dos alunos e deve contemplar duas concepções: a informação que deve ser disponibilizada pelo aluno e o conhecimento que deve ser construído pelo próprio aprendiz. O grande desafio em toda educação está em dar condições para que essas duas concepções sejam atingidas e na EaD isso implica na utilização de diferentes abordagens apoiadas na tecnologia, que contemplem a disponibilidade de informações para ser acessada pelos alunos e, também, que desperte a reflexão dos alunos, o que os leva ao seu próprio conhecimento (VALENTE, 2011).

2.3.5 Recursos Humanos e Infraestrutura

O planejamento do modelo de um curso na modalidade à distância deve ser desenvolvido de modo que sua infraestrutura (principalmente tecnológica) seja capaz de garantir que as equipe multidisciplinares envolvidas sejam capazes de conduzir o curso para seu objetivo que é a aprendizagem dos alunos (VIEIRA; TEIXEIRA, 2019).

A Figura 3, apresentada por Silva (2013) mostra um modelo básico e reduzido para o organograma de um curso EaD:

Figura 3 - Organograma de um CEAD



Fonte: SILVA, 2013, p 40.

- **Diretoria do CEAD:** responsável pelas ações de planejamento, gestão de pessoas, finanças e coordenação em geral. Geralmente é composta por um profissional com conhecimentos na área de gestão educacional, ensino e aprendizagem, designer institucional, marketing, entre outros, relacionados à gestão (SILVA, 2013);
- **Secretaria Executiva:** elemento de assessoramento à direção e que deve fazer a ligação com os demais elementos. É composto por profissionais com conhecimento em informática, gestão de documentos, comunicação e marketing (SILVA, 2013);
- **Assessoria Técnica:** responsável por dar assessoria aos projetos técnicos institucionais. Muitas vezes é formada por profissionais terceirizados e/ou temporários. Sua composição varia de acordo com o modelo do curso. (SILVA, 2013);
- **Coordenação Pedagógica:** responsável por fazer a ligação pedagógica com os documentos institucionais e os demais elementos como alunos, tutores, professores e técnicos. É formada geralmente por uma equipe que abrange a coordenação pedagógica, supervisores e tutores (SILVA, 2013);
- **Coordenação Administrativa:** responsável pela manutenção e funcionamento da estrutura administrativa do curso e dos polos de apoio presencial, quando houver (SILVA, 2013);
- **Coordenação de Mídias e Tecnologias:** responsável por definir as tecnologias que serão utilizadas, o suporte tecnológico e a produção dos materiais. Envolve uma quantidade e variedade de profissionais

que dependente bastante do modelo de gestão e pode envolver programadores, analistas de tecnologia da informação, designers, autores, diagramadores, revisores, entre outros (SILVA, 2013).

Na EaD a Infraestrutura do curso ganha um papel essencial. Basicamente, sem uma estrutura física e tecnológica que seja capaz de aproximar os alunos dos seus professores e tutores, não é concebível uma aprendizagem de qualidade. Assim, o modelo do curso deve prever e possibilitar a utilização de toda tecnologia possível e adequada em seu projeto (AYYAD, 2018).

A especialização da equipe também tem um papel fundamental para manter a qualidade e ao mesmo tempo baratear os custos. “Em EaD não precisamos todos fazer tudo” (MORAN, 2011, I. 989). Porém, existe uma grande dificuldade para se conseguir profissionais que possuam todas as habilidade necessárias e que seja capaz de dominar todas as tecnologias presentes (TAVARES; GONÇALVES, 2012).

Por essa razão, um dos maiores desafios para a construção dos modelos de gestão é prever a capacitação dos profissionais a fim de incorporarem as novas tecnologias e que, ao mesmo tempo, consigam promover uma aproximação com os demais companheiros de trabalho e com os alunos a fim de reduzir as distâncias físicas (AYYAD, 2018).

2.3.6 Qualidade e Validação

A qualidade é um fator importante para as instituições de ensino, especialmente para os cursos de EaD (HADULLO; OBOKO; OMWENGA, 2018; MORAN, 2011; SILVA, 2014). É necessário que as instituições programem sistemas para avaliar e verificar possíveis melhorias em seus processos pedagógicos (MORAN, 2011).

Os aspectos a serem considerados são inúmeros. É muito comum que algumas instituições priorizem alguns fatores principalmente que envolvem, por exemplo, o uso massivo de tecnologias, entretanto, um modelo de EaD com qualidade deve pensar além da estrutura tecnológica visto que ela é apenas uma parte do todo (SILVA, 2013).

Outro ponto importante é que a qualidade de um modelo de curso não se mede pela quantidade de alunos que ela atrai, antes disso é preciso verificar a seriedade e coerência com que os processos pedagógicos estão sendo empregados

e pela competência dos gestores, educadores e mediadores, mas também pela seriedade e envolvimento do aluno com todo o processo (ARANTES; VALENTE; MORAN, 2011).

Existem muitas métricas a serem consideradas para determinarem a qualidade dos sistemas EaD: desenho do curso, suporte do curso, suporte social, suporte administrativo, avaliação do curso, características do aluno, características do instrutor e fatores institucionais (HADULLO; OBOKO; OMWENGA, 2018).

Para Silva (2013), os elementos a serem avaliados para a validação do curso são: política de EaD, cultura de EaD, modelo de EaD, público-alvo, organização do CEAD, logística, secretaria, fundamentos pedagógicos, apoio e atendimento ao aluno, estruturação dos cursos, produção de materiais didáticos, escolha das mídias e tecnologias. Especificamente sobre o modelo, o autor considera como questões a serem respondidas:

- O modelo escolhido possui fundamentação administrativa?
- É sustentável do ponto de vista econômico?
- Fundamenta-se em critérios técnicos e pedagógicos compatíveis com a estrutura institucional e o público-alvo?
- Proporciona condições de acesso e permanência dos alunos?
- Possibilita expansão e adaptações de acordo com as tendências da modalidade? (SILVA, 2013, p. 53).

Para Moran (2011), as métricas para avaliarem a qualidade de um curso dependem bastante do modelo do curso, ou seja, do seu formato, sua duração, as formas de interação, o modelo pedagógico e o perfil dos alunos.

Um bom curso depende dos alunos. Alunos curiosos e motivados. Um bom curso depende de ambientes ricos de aprendizagem, de uma infraestrutura física completa; um bom curso depende também de administradores, diretores e coordenadores mais abertos; um bom curso é mais do que conteúdo; é pesquisa, troca, produção conjunta. Para ser bom, um curso de EaD precisa ter interação entre os seus participantes, estabelecer vínculos e fomentar ações de intercâmbio. Um bom curso de EaD procura ter um planejamento bem elaborado, mas sem rigidez excessiva. Um curso de boa qualidade não valoriza só os materiais feitos com antecedência, mas o modo como eles são pesquisados, trabalhados, apropriados, avaliados. Um bom curso, presencial ou à distância, sempre será caro, porque envolve qualidade pedagógica e tecnológica. Um curso bom termina academicamente, porém continua na lista de discussão, com trocas posteriores. (MORAN, 2011, l. 816).

Portanto existe uma complexidade em avaliar a qualidade nos modelos de cursos EaD, o que exige uma abordagem sistêmica envolvendo tanto os aspectos pedagógicos, como seus processos e também os recursos humanos e a infraestrutura.

2.4 O PAPEL DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM EAD

A universidade pública tem papel fundamental como instituição social, pois ela exprime a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo (CHAUI, 2003). Por se tratar de um bem de toda a sociedade, ela faz uma ligação entre o momento presente e o médio e longo prazos, através do conhecimento e formação que ela produz e pelo seu protagonismo nas discussões e críticas que constrói (SANTOS, 2005).

Para Chauí (2003) a Universidade Pública tem um papel intrínseco de transformação social, não apenas promovendo as transformações que estuda, discute e constrói, mas também como um direito de qualquer cidadão. Assim ela deve estar disponível como direito universal (CHAUI, 2003). Para Santos (2005):

O objetivo consiste em ressituar o papel da universidade pública na definição e resolução coletiva dos problemas sociais que agora, sejam locais ou nacionais, não são resolúveis sem considerar a sua contextualização global. O novo contrato universitário parte assim da premissa que a universidade tem um papel crucial na construção do lugar do país num mundo polarizado entre globalizações contraditórias (SANTOS, 2005, p. 164).

O que acontece é que nem sempre a Universidade, utilizando apenas os modelos de ensino presencial e tradicionais, conseguem alcançar todos os alunos. Existe uma grande quantidade de alunos com elevado potencial acadêmico porém que estão distantes dos grandes centros ou com condições sociais e financeiras que o impedem de frequentar os acentos das grandes universidades (ARRUDA; ARRUDA, 2015).

Nesse sentido, a EaD possui as condições necessárias para ocupar esses espaços e trazer as transformações sociais necessárias para universalizar a educação mesmo nos lugares mais remotos ou para alunos com piores condições sociais (SILVA, 2014). Para Vieira e Teixeira (2019) essa discussão foi iniciada principalmente após o marco regulatório do Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que propõem

a redefinição do papel da EaD nas Instituições, com objetivo de democratizar o acesso aos cursos e superar possíveis preconceitos enraizados nas práticas tradicionais, muitas vezes ultrapassadas (VIEIRA; TEIXEIRA, 2019).

O que ocorre é que as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) representam 24,2% das matrículas na graduação no ano de 2019 de acordo com o Censo da Educação de 2019. Se considerarmos apenas as matrículas em cursos à distância, as instituições públicas representam menos de 1% do total das matrículas (INEP, 2021). Assim, é preciso pensar a EaD dentro das IPES como um processo de institucionalização (ARRUDA; ARRUDA, 2015) em que as instituições parem de tratar a modalidade como atividades de extensão (VIEIRA; TEIXEIRA, 2019).

Essa institucionalização deve ser compreendida como um processo progressivo e contínuo, envolvendo a mudança cultural da instituição e o apoio financeiro. O primeiro passo é fazer com que a EaD passe a compor a política institucional da IES, estando presente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Político Institucional (PPI) e Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC). Em seguida, elas devem fazer parte do aparato orgânico da instituição e das rotinas acadêmicas para que em seguida possa dispor do apoio político e financeiro (VIEIRA; TEIXEIRA, 2019).

A universidade pública é um bem muito valioso e precisa ser protegido (CHAUI, 2003) e suas mudanças devem ir de encontro à melhorias para aumentar sua capacidade de democratização do ensino (SANTOS, 2005). Fazer com que a EaD dê sua contribuição nesse processo envolve a compreensão de que as responsabilidades são coletivas, envolvendo a elaboração das políticas públicas, sua gestão pedagógica e administrativa, a definição dos modelos de gestão e o envolvimento de toda a equipe multidisciplinar (VIEIRA; TEIXEIRA, 2019).

2.5 TRABALHOS RELACIONADOS

Para a familiarização com o tema foram realizadas pesquisas para localizar trabalhos na área *stricto sensu* de teses e dissertações. Inicialmente foi realizada uma busca pela Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

Para a busca foram utilizados três grupos separados pelo conecto “E”: o primeiro com os termos “gestão OU modelo”, o segundo “superior OU especialização”

e o terceiro “EaD OU distância”. Os resultados foram analisados e os que possuíam alguma correlação com a presente pesquisa estão relacionados a seguir:

Quadro 1 - Trabalhos relacionados - base: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (continua)

Título	Autor	Contexto	Ano	Resumo
A Gestão Da Educação À distância: Da Sala De Aula Virtual À Gestão De Cursos Superiores Em EaD	Carniel, Fabiane	Dissertação	2013	Teve como objetivo analisar as dimensões da organização e da gestão de cursos na EaD no Ensino Superior. Tal objetivo foi delineado a partir do problema de pesquisa que versava em saber quais as dimensões da organização e da gestão de cursos na EaD no Ensino Superior.
Flexibilidade Na Gestão De Cursos Superiores À distância	Pereira, Sirlene Silveira De Amorim	Dissertação	2013	O problema norteador dessa pesquisa foi definido como: a forma como está organizada a gestão do curso de Administração à distância do projeto UAB, na UFSC, atende os pressupostos de uma gestão flexível?
Modelo De Negócio Na Educação Superior À distância: Uma Pesquisa Exploratória Das Tendências E Aproximações Com O Freemium	Morgan, Silvia Maria Moretti	Dissertação	2016	Trata-se de uma pesquisa de caráter quantitativa, com aplicação da escala proposta por Bekkelund via survey. O objetivo geral deste estudo é: Identificar eventuais tendências de mudanças nos modelos de negócios da EaD Superior à distância por meio de uma pesquisa exploratória de cunho quantitativo.

Quadro 2 - Trabalhos relacionados - base: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (continua)

Título	Autor	Contexto	Ano	Resumo
Inovação Social No Sistema Prisional: Proposta De Um Modelo De Educação Superior À distância	Guilherme José De Souza Moretti	Tese	2018	Com intuito de se apresentar uma solução, que ao menos possa mitigar este caos no sistema prisional que acaba atingindo toda sociedade, apresenta-se aqui, uma Inovação Social que é o Desenvolvimento de um Modelo de Educação Superior à distância (ESAD) para o Sistema Prisional do Estado de São Paulo
Fatores Críticos De Sucesso Na Gestão Da EaD Nas Instituições Privadas De Ensino Superior: Um Estudo Sob A Visão Dos Professores Tutores E Coordenadores	Alves, Paulo Roberto Feitosa	Dissertação	2018	Este trabalho tem como objetivo principal identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) por meio do olhar de professores tutores e coordenadores dos cursos de EaD na gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior, com a finalidade de refletir sobre os fatores que influenciam no sucesso do negócio.
Sistema De Gestão Da EaD: Proposta De Requisitos Funcionais Para Uma Instituição Pública Federal De Ensino Superior	Momo, Fernanda Da Silva	Dissertação	2017	Este estudo tem como objetivo central estruturar um Sistema para gestão da EaD a partir de mapeamento e exposição de requisitos funcionais de software, considerando para tal o contexto organizacional de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior (IFES)
Gestão Da Aprendizagem No Ensino À distância Em Instituição De Ensino Superior Sob A Ótica Dos Fatores Críticos De Sucesso	Quirino, Raimunda Heveline Ribeiro	Dissertação	2017	Este trabalho tem como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da gestão da aprendizagem dos cursos de graduação à distância da UFC Virtual na visão de seus principais atores e sujeitos, ou seja, gestores acadêmicos, alunos e professores / tutores.
Aspectos Relevantes Para A Gestão De Instituições De Ensino Superior Privadas Com Núcleos De Educação À Distância: Uma Proposta Baseada No Balanced Scorecard	Vanessa Bernardi Ortolan Riscifina	Tese	2015	A modalidade EaD depende da estruturação de sistemas formados por todos os processos que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado à distância, o que inclui o aprendizado, o ensino, a comunicação, a criação de programas e cursos, e o gerenciamento. E é neste contexto que surge a problemática deste estudo, cuja primeira preocupação está centrada nos novos elementos que surgem na gestão de uma IES com a implantação da EaD mediada por tecnologias.
Proposta De Um Modelo De Sistema Para Monitoramento Da Educação À distância Em Cursos De Nível Superior Utilizando Ferramentas De Tecnologia Da Informação	Vieira, Marcos Vinícius Gonçalves	Dissertação	2001	Esta proposta visa à apresentação de um modelo de sistema que colete dados pertinentes ao processo de monitoramento da modalidade de EaD em cursos de nível superior, sugerindo a utilização de algumas ferramentas de tecnologia da Informação para monitoramento e análise desse processo.

Quadro 3 - Trabalhos relacionados - base: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (conclusão)

Título	Autor	Contexto	Ano	Resumo
As Tecnologias Digitais De Informação E Comunicação E Os Processos De Reconfiguração De Modelos De Educação À distância De Nível Superior	Rosa, Selma Dos Santos	Tese	2014	Nesta pesquisa, objetivou-se analisar como as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação reconfiguram Modelos Pedagógicos de EaD tradicional para Educação online no ensino superior em Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras.

Fonte: Autoria própria (2021).

Também foram realizadas pesquisas no catálogo de teses e dissertações da CAPES¹⁰. O sistema não permite uma busca avançada, por essa razão, inicialmente foi realizada uma pesquisa por “modelos de gestão” e posteriormente filtrado por “Grande Área Conhecimento”, “Área Conhecimento”, “Área Concentração” e “Nome Programa” que abrangesse apenas os relacionados ao tema dessa pesquisa. Dos 699 resultados realizou-se um filtro com os trabalhos que continham os termos “EaD”, “Online” ou “distância” em seu título resultando 69 trabalhos. Os resultados foram analisados e os que possuíam aderência com a presente pesquisa foram 7 trabalhos, relacionados a seguir:

Quadro 4 - Trabalhos relacionados - base: Catálogo de Teses e dissertações da CAPES (continua)

Título	Autor	Contexto	Ano	Resumo
Fatores Que Afetam A Persistência Dos Discentes Em Cursos Superiores Na Modalidade À distância	Petris, William Gabriel Correa	Dissertação	2014	Esta pesquisa apresenta uma abordagem da persistência discente em cursos superiores na modalidade à distância (EaD), utilizando-se de um modelo teórico adaptado do modelo proposto por Rovai (2003).
Fatores Críticos De Sucesso Na Gestão De Educação À Distância (EaD) Do Instituto Federal Do Paraná (Ifpr)	Junior, Celio Alves Tibes	Dissertação	2013	Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso, em processos de gestão implantados, que contribuem para o desenvolvimento do modelo de gestão de EaD do Instituto Federal do Paraná (IFPR).
Gestão Dos Cursos Superiores À distância: Um Estudo De Caso Na Universidade Federal De Mato Grosso	Venere, Maria Luzia Da Silva	Dissertação	2013	O presente trabalho aborda a EaD, enfocando a gestão e sua importância para a garantia da qualidade dos cursos superiores na modalidade à distância, tendo em vista a relevância que esse tema representa para a educação no Brasil.

¹⁰ CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Quadro 5 - Trabalhos relacionados - base: Catálogo de Teses e dissertações da CAPES (conclusão)

Título	Autor	Contexto	Ano	Resumo
A Influência Do Credenciamento E Avaliação Institucional Para Modalidade E Educação À distância No Modelo De Gestão De Uma Instituição De Ensino Superior	Tagliaferro, Manoela Pierina	Dissertação	2016	Esta pesquisa teve por objetivo identificar em que medida o credenciamento e a avaliação institucional ocasionaram mudanças ou inovações no modelo de gestão da organização de uma Instituição de Ensino Superior privada, para a oferta da modalidade de EaD.
EAD: A Educação E A Desistência De Alunos	Filho, Cesar Fernandes Ribeiro	Dissertação	2016	Neste trabalho foram investigados os motivos que levam os alunos de bacharelado e licenciatura que estudam à distância em uma IES do Sul de Minas Gerais a desistirem dos cursos EaD
Sistema De Gestão Da Ead: Proposta De Requisitos Funcionais Para Uma Instituição Pública Federal De Ensino Superior	Momo, Fernanda Da Silva	Dissertação	2017	Este estudo tem como objetivo central estruturar um Sistema para gestão da EaD a partir de mapeamento e exposição de requisitos funcionais de software, considerando para tal o contexto organizacional de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior (IFES)
Proposta De Um Modelo De Gestão Baseado Na Avaliação Institucional E No Plano De Desenvolvimento De Instituições De Ensino Superior Públicas	Asato, Anita Ortega	Dissertação	2019	Este estudo teve o objetivo de propor um modelo de gestão baseado em avaliação institucional e plano de desenvolvimento institucional (PDI), subsidiado por aspectos orçamentários para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Fonte: Autoria própria (2021).

É preciso compreender a EaD como uma consequência do processo evolutivo, que ganhou legitimidade a partir do momento que passou a configurar a legislação nacional sobre educação e que se apoia tanto em sua equipe multidisciplinar capacitada como na tecnologia de informação para diminuir as barreiras físicas e temporais. O gestor, como principal articulador dos cursos EaD precisa ter sensibilidade para escolher as características do modelo do curso tendo como referência os objetivos do curso, as pessoas a quem se pretende atingir e a equipe multidisciplinar. Cabe a Universidade Pública usufruir de todas essas possibilidades para alcançar pessoas que a educação tradicional não poderia alcançar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia proposta na pesquisa se caracteriza por possuir uma natureza aplicada, que tem por objetivo a melhoria das práticas de gestão e seu público são os responsáveis pela formulação de políticas e práticas na Instituição objeto da pesquisa (MERRIAM; TISDELL, 2016). A pesquisa aplicada se interessa na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos (GIL, 2019).

Quanto à sua abordagem, essa pesquisa apresenta-se predominantemente qualitativa, visto que ela possui o interesse em entender como as pessoas interpretam suas experiências, como elas constroem seus mundos e que significado atribuem às suas experiências (MERRIAM; TISDELL, 2016). Para YIN, as pesquisas qualitativas apresentam cinco características:

Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; representar as opiniões e perspectivas das pessoas (...) de um estudo; abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte (YIN, 2016, p. 7).

Quanto à estratégia utilizada é um Estudo de Caso que “busca compreender a natureza de um fenômeno contemporâneo e social em seu contexto no mundo real, sobre o qual não se tem controle e que se anseia esclarecê-lo” (YIN, 2015, p. 4). A análise dos resultados foi influenciada pela proposta de Bardin (2011) para análise de conteúdo, porém a técnica da autora não aplicada integralmente na pesquisa.

3.1 CONTEXTO

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná -UTFPR, é uma instituição federal de ensino superior com sede na cidade de Curitiba, no estado do Paraná. Conta com 13 Campi instalados nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Francisco Beltrão, Guarapuava, Dois Vizinhos, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo, todas no estado do Paraná. É regida pela Lei número 11.184/2005 e possui natureza jurídica de autarquia de regime especial. É vinculada ao Ministério da Educação -MEC, e goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (UTFPR, 2017).

A instituição foi fundada no ano de 1909, como Escolas de Aprendizes Artífices para ensinar ofícios a pessoas menos favorecidas. Em 1937 começou a ministrar o ensino de 1º grau, e passou a ser denominado Liceu Industrial do Paraná. Em 1943, tiveram início os primeiros cursos técnicos e a instituição passou a se chamar Escola Técnica de Curitiba. Em 1978, a Instituição foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), passando a ministrar cursos de graduação. Em 7 de outubro de 2005 a instituição foi transformada em Universidade.

Por ser uma instituição que nasceu de um Centro Federal de Educação Tecnológica -CEFET, no qual o foco era o ensino médio, técnico e tecnológico e que, portanto, não visava a pós-graduação, a especialização é muito nova dentro da instituição e por isso não possui o mesmo reconhecimento e prestígio no *lato sensu* que outras instituições que já nasceram como universidade ou mesmo da graduação ofertada pela própria instituição.

Em relação a cursos de especialização ou pós-graduação *lato sensu*, a instituição conta com o convênio com a UAB para a oferta de cursos de especialização, mas também intensificou as ações para oferta da própria instituição, com apoio da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR - FUNTEF-PR (UTFPR, 2017).

De acordo com o catálogo de cursos da instituição, existem atualmente 95 cursos de especialização, nas modalidades presencial, semipresencial e à distância, incluídos os cursos vinculados à UAB.

No próprio catálogo, os cursos são classificados de acordo com sua modalidade: presencial, semipresencial e à distância. Para a presente pesquisa foram considerados apenas os cursos de especialização *lato sensu* cuja modalidade apresentada seja integralmente na modalidade EaD.

Após a análise do catálogo de cursos e da descrição dos mesmos, foram encontrados nove cursos cuja modalidade descrita estava integralmente “à distância” e nos quais não constavam encontros presenciais em seus cronogramas.

Além disso, não foram considerados como cursos à distância aqueles que passaram a ser ofertados remotamente em decorrência do período da pandemia do COVID-19, conforme Instrução Normativa PROPPG nº 05/2020, de 25 de maio de 2020 (UTFPR, 2020a).

Os cursos encontrados estão relacionados em ordem alfabética no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Cursos de especialização à distância na Instituição

Curso	Campus	Sítio
Biologia Molecular	Dois Vizinhos	http://www.utfpr.edu.br/cursos/lato-sensu/dois-vizinhos/biologia-molecular
Ciência de Dados	Dois Vizinhos	http://www.utfpr.edu.br/cursos/lato-sensu/dois-vizinhos/ciencia-de-dados https://coens.dv.utfpr.edu.br/pos/ciencia-dados/
Engenharia Automotiva	Curitiba	https://especializacao.ct.utfpr.edu.br/courses/engenharia-automotiva/
Gerontologia	Cornélio Procópio	http://www.utfpr.edu.br/cursos/especializacao/cp/gerontologia-modalidade-a-distancia
Manejo e Conservação do Solo	Dois Vizinhos	http://www.utfpr.edu.br/cursos/lato-sensu/dois-vizinhos/manejo-e-conservacao-do-solo http://www.gpcs.com.br/
MBA em Engenharia de Software	Cornélio Procópio	http://pos-graduacao-ead.cp.utfpr.edu.br/engenharia-de-software/
Redes de Computadores: Projeto e Implementação	Cornélio Procópio	http://www.cp.utfpr.edu.br/posredes
Restauração Florestal	Dois Vizinhos	http://www.utfpr.edu.br/cursos/lato-sensu/dois-vizinhos/restauracao-florestal
Tecnologia Java	Cornélio Procópio	http://www.cp.utfpr.edu.br/posjava

Fonte: Autoria própria (2021).

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados em uma pesquisa são obtidos em diferentes naturezas como a coleta em campo, em laboratórios, em consulta a arquivos e documentos e também de natureza bibliográfica mediante a leitura de livros, artigos, anais, entre outros (GIL, 2019).

Para a coleta de dados da pesquisa foi utilizada a análise dos documentos, da legislação vigente institucional e a coleta por meio de entrevistas com os coordenadores dos cursos, além da pesquisa bibliográfica para familiarização do conteúdo.

3.2.1 Legislação Vigente

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* à distância da Instituição são regidos pela legislação nacional já mencionada anteriormente e também por regulamentações, instruções normativas e normas específicas da própria instituição. Podemos destacar:

- Decreto Nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional;
- Parecer CNE/CES 1/2018. Que estabelece diretrizes e normas para a oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu* denominados cursos de especialização, no âmbito do Sistema Federal de Educação Superior, conforme prevê o Art. 39, § 3º, da Lei nº 9.394/1996, e dá outras providências;
- Resolução Nº 33-19, De 30 De Setembro De 2019. Regulamento de Organização Didático Pedagógica dos Cursos de Lato Sensu da UTFPR, que regulamenta a oferta e funcionamento de cursos de pós-graduação na modalidade Lato Sensu, especificamente os Cursos de Especialização, no âmbito da UTFPR;
- Instrução Normativa PROPPG 03/2011. Estabelece procedimentos referentes ao credenciamento, emissão de certificados e dispensa da apresentação de relatórios parciais para os cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*).

3.2.2 Análise Documental

Os cursos de especialização da Instituição precisam ser aprovados pelo Conselho Institucional responsável por verificar a viabilidade bem como aprovar a oferta e reoferta dos cursos de especialização. Para tanto a Resolução UTFPR Nº 33/19 exige a elaboração de dois documentos:

- Projeto Pedagógico de Curso (PPC): Documento elaborado conforme Regulamento Didático e Pedagógico, que deve ser submetido para aprovação antes da oferta do curso e que estabelece os descritivos do curso.

- Relatório Final: Documento elaborado ao final do curso pela coordenação, que deve ser submetido para aprovação como requisito para a finalização do curso e requisito para a reoferta.

Com a análise desses documentos foi possível observar informações sobre a estrutura e maturidade do curso, avaliação, equipe, entre outras.

3.2.3 Entrevistas

A entrevista é um dos instrumentos de coleta de informações mais utilizadas no estudo de caso e geralmente são caracterizadas por se aproximar de uma conversa guiada, que embora seja menos estruturada deve seguir uma linha de investigação consistente (YIN, 2015). Nesta pesquisa as entrevistas foram realizadas com os coordenadores dos cursos constantes no Quadro 6, levando em consideração os elementos apontados por Karpinski et al. (2017): qualidade, gestão, infraestrutura, recursos financeiros, modelo pedagógico, avaliação de aprendizagem e recursos humanos (KARPINSKI et al., 2017). Também foram levados em conta os balizadores para validação da gestão da EaD no CEAD descritos por Silva (2013): política de EaD, cultura de EaD, modelo de EaD, público-alvo, organização do CEAD, logística, secretaria, fundamentos pedagógicos, apoio e atendimento ao aluno, estruturação dos cursos, produção de materiais didáticos, escolha das mídias e tecnologias.

As entrevistas foram conduzidas com intuito de responder as perguntas e atender aos objetivos da pesquisa, por essa razão os tópicos descritos foram combinados e adaptados a partir dos autores mencionados:

- **Política e cultura de EaD:** verificar a existência de política de EaD na Instituição e se o posicionamento da Instituição está alinhado com os projetos de EaD;
- **Organização do CEAD:** o CEAD precisa possuir uma estrutura compatível com as necessidades descritas para um curso EaD. Foram aplicadas questões sobre a infraestrutura física e tecnológica, secretaria, gestão financeira, logística, gestão dos polos, entre outros;
- **Gestão do Curso:** para compreender o nível de especialização dos gestores e as dificuldades encontradas nos processos;

- **Recursos Humanos:** para identificar o perfil da equipe, quais e quantos profissionais estão envolvidos no processo, como se dá a integração da equipe e a política de treinamento e capacitação;
- **Modelo pedagógico:** a observação dos fundamentos pedagógicos é importante para evitar que o CEAD se torne um mero distribuidor de informação (SILVA, 2013). Apesar do foco deste trabalho ser na gestão do curso, algumas informações como o modelo de aula, de avaliação e de tutoria são importantes para compreender como as equipes interagem e como a tecnologia é empregada;
- **Apoio e atendimento ao aluno:** o apoio e atendimento ao aluno devem ser observados tanto nas questões pedagógicas por professores e tutores como também em relação aos aspectos administrativos. Conhecer como os alunos interagem com o CEAD, com a equipe e se todas as informações estão disponíveis nas plataformas do curso;
- **Escolha das mídias e tecnologias:** a escolha das mídias e tecnologias está diretamente ligada com o público que se pretende atingir (SILVA, 2013). Aspectos como acessibilidade e disponibilidade precisam ser levados em consideração. Também está relacionada com a forma como as equipes interagem, portanto é importante conhecer como as tecnologias e mídias são escolhidas e como é o processo de mudanças e atualizações periódicas;
- **Produção e disponibilização de materiais didáticos:** o material didático reflete a filosofia adotada pela Instituição (SILVA, 2013), portanto é importante verificar se este é produzido pela equipe interna ou é terceirizado e como é disponibilizado.

Critério de seleção para Entrevistas

Os entrevistados deveriam ser Coordenadores(as) ou possuírem função equivalente em um dos cursos de especialização totalmente à distância da Instituição pesquisada.

A pesquisa iniciou com revisão da literatura, que permitiu a formulação do roteiro de entrevistas. Foram realizadas entrevistas em profundidade, em conformidade com o método de estudo de caso.

Para seleção dos entrevistados foi realizada uma busca pelos cursos de especialização à distância no catálogo de cursos online da Instituição. O contato com os coordenadores dos referidos cursos foi iniciado após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UTFPR - CEP, seguindo a Resolução 466/2012 - CNS e complementares.

O contato foi realizado pelo e-mail institucional do selecionado, disponibilizado no site do respectivo curso ou na lista pública de e-mails da Instituição. Um e-mail foi enviado pelo pesquisador de forma individual, ou seja, apenas um remetente e um destinatário.

Os entrevistados que concordaram em participar da pesquisa receberam uma cópia da proposta de pesquisa, o “Termo De Consentimento Livre E Esclarecido - TCLE” e o “Termo De Consentimento Para Utilização De Imagem, Som E/Ou Voz - TCUISV”, em um formulário digital (Apêndice B) e após a leitura informaram o aceite para participar da pesquisa digitalmente.

No estudo de caso, as entrevistas são caracterizadas por se aproximar de uma conversa guiada, que embora seja menos estruturada deve seguir uma linha de investigação consistente (YIN, 2015).

As entrevistas foram agendadas e realizadas por vídeo chamada utilizando a ferramenta *Google Meet*. Os dias e horários das entrevistas foram agendados entre o respondente e o pesquisador, ocorrendo nos meses de outubro e novembro de 2021. As conversas guiadas duraram entre uma e duas horas e foram gravadas para transcrição. A transcrição foi enviada por e-mail para o participante ler e confirmar se o conteúdo estava de acordo com as respostas dadas e autorizado para uso na pesquisa. Caso alguma parte da entrevista não refletisse ao que o respondente pretendia transmitir, a parte em questão poderia ser modificada, corrigida ou retirada da transcrição, conforme sua indicação.

Os dados foram armazenados em local seguro e os participantes foram identificados por meio de códigos que garantiram o anonimato.

Como se trata de um estudo de caso, as perguntas das entrevistas foram conduzidas em forma de uma conversa guiada, portanto serviram apenas como um roteiro e algumas questões foram modificadas, omitidas e/ou adicionadas atendendo

os objetivos estabelecidos na pesquisa. As perguntas estão no Apêndice B e seguiram as categorias:

- Política e cultura de EaD;
- Organização do CEAD;
- Gestão do curso;
- Recursos Humanos;
- Modelo pedagógico;
- Apoio e atendimento ao aluno;
- Mídias e tecnologias;
- Produção e disponibilização de materiais didáticos;

Concomitante às entrevistas, foi solicitado por e-mail o Projeto Pedagógico dos cursos em estudo e o Relatório Final das turmas encerradas, com o objetivo de realizar uma análise documental confirmatória. Para Yin (2015), os dados documentais nem sempre podem ser aceitos como registros literais, é necessário o uso de outras fontes para corroborar ou aumentar as evidências.

A entrevista é uma técnica no qual o entrevistador se apresenta frente ao investigado para a formulação de perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à pesquisa (GIL, 2019). A condução das perguntas e o seu registro correto é fundamental para a obtenção de informações satisfatórias para o andamento da pesquisa (MERRIAM; TISDELL, 2016).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir são apresentados os resultados e discussões a respeito da coleta dos dados realizada com os coordenadores dos cursos de especialização à distância da Instituição.

4.1 SOBRE OS CURSOS ESTUDADOS

A pesar de a instituição contar com nove cursos de especialização que atendiam aos critérios, dois coordenadores não responderam aos convites para participar da pesquisa, sendo assim restaram sete cursos a serem analisados. Os cursos participantes da pesquisa foram nomeados aleatoriamente como Curso A, Curso B, Curso C, Curso D, Curso E, Curso F e Curso G.

O **Curso A** é um curso de especialização na área de tecnologia, no Campus de Dois Vizinhos. Foi concebido para ser totalmente à distância e está na terceira turma, não possuindo turmas formadas. A primeira turma teve início em maio de 2020 e na data da entrevista (outubro de 2021) estava em vias de iniciar as defesas dos trabalhos de conclusão. A segunda turma foi aberta em setembro do mesmo ano, devido à grande demanda inicial. Na data da entrevista os alunos estavam finalizando a última disciplina e logo entrariam em período de recuperação e produção do TCC. A terceira turma iniciou em março de 2021 e na data da entrevista estava com metade das disciplinas concluídas. Uma nova turma está prevista para o início de 2022, porém ainda se encontra nos trâmites burocráticos para a abertura. As turmas iniciaram com entre 30 e 40 alunos e a expectativa é que a turma 4 exceda um pouco essa quantidade de alunos devido à grande demanda que vem sendo observada. O curso teve duas mudanças de coordenador devido aos anteriores terem mudado de instituição. O atual está atuando a apenas alguns meses e por isso a maioria das informações necessárias para a pesquisa foram obtidas com o primeiro coordenador, que foi o idealizador do curso e que atua ativamente auxiliando na coordenação até que o coordenador atual se inteire de suas atividades como coordenador.

O **Curso B** é um curso de especialização na área ambiental, no Campus de Dois Vizinhos, teve início em abril de 2021 e, portanto, na data da entrevista estava na primeira turma. Iniciou com 33 alunos e atualmente estava com 30. A coordenadora do curso atua desde o início do curso, mas sua idealização foi feita por outro professor

que não quis atuar como coordenador. Pretende-se abrir uma nova turma no início de 2022, porém os trâmites para a reabertura ainda não foram iniciados.

O **Curso C** é um curso de especialização também na área ambiental, no Campus de Dois Vizinhos, teve início em setembro de 2021 e é resultado de uma proposta de um grupo de pesquisa que já havia ofertado outra especialização da mesma área entre 2015/2016, porém na modalidade presencial. O curso está na primeira turma e teve início com 39 alunos tendo tido até a data da entrevista, cinco desistências. O coordenador está no curso desde o início e também foi o idealizador do curso.

O **Curso D** é um curso de especialização na área de biologia, no Campus de Dois Vizinhos, teve início em fevereiro de 2021 e está na primeira oferta. O curso é resultado de um grupo de pesquisa que já planejava o curso nesta área desde 2019, mas só abriu em 2021 aproveitando o momento em que assuntos relacionados à biologia entraram em evidência. A primeira turma do curso teve início com 43 alunos e conta hoje com 37. A Coordenadora do curso foi a principal idealizadora, montou a matriz e está na coordenação desde o início.

O **Curso E** é um curso de especialização na área de tecnologia do Campus de Cornélio Procopio, teve início em 2018 e é ofertado na modalidade EaD desde o início, apesar de inicialmente ser oferecido com provas presenciais. O curso possui em média 40 alunos, atualmente está abrindo três turmas por ano e está em sua sétima turma. Desde que passou para o modelo atual, que prevê a realização de provas à distância, conta com duas turmas concluídas e uma que deve concluir até o final de 2021. O coordenador atua no curso desde a concepção do curso.

O **Curso F** é um curso de especialização na área de tecnologia do Campus de Cornélio Procopio e teve sua primeira turma em 2008, ainda na modalidade presencial. Em 2014 o curso era ofertado na modalidade semipresencial e em 2019 passou para um modelo totalmente à distância, inclusive para realização das provas. Atualmente o curso está em sua vigésima terceira turma e está abrindo três turmas a cada ano. Inicialmente, pelas limitações físicas o curso abria 30 vagas por turma, com o modelo a distância passou para 40 e atualmente abre 60 vagas por turma, mas com a permissão regimental de expandir o número de vagas (Resolução UTFPR, Nº 33/19), a quantidade de alunos é próxima a 80 alunos em cada uma de suas turmas. O coordenador atual assumiu em 2011, na sétima turma e foi ele quem gerenciou o

processo de mudança na modalidade entre presencial, semipresencial e EaD. O curso possui o mesmo coordenador do Curso G, que será apresentado na sequência.

O **Curso G** é um curso de especialização na área de tecnologia do Campus de Cornélio Procópio e teve sua primeira turma em 2011, ainda na modalidade presencial. Passou pelo mesmo processo que o curso F de ser ofertado inicialmente presencial, passar a semipresencial com polos de apoio que eram utilizados para a realização das provas presenciais. Em 2019 o curso passou para um modelo totalmente à distância, inclusive para realização das provas. Atualmente o curso está em sua décima sétima turma e está abrindo três turmas a cada ano. Da mesma forma que o curso F, o curso G abria 30 vagas por turma no início e com o modelo à distância passou a oferecer 40 vagas. Atualmente abre 60 vagas por turma, mas com a permissão regimental de expandir o número de vagas, a quantidade de alunos sempre fica próxima de 80. O coordenador atual foi o idealizador e proponente do curso.

4.2 SOBRE A PESQUISA

De acordo com o catálogo de cursos da Instituição, disponibilizado digitalmente em seu site oficial, existem nove cursos de especialização totalmente à distância e todos os coordenadores receberam convites para participar da pesquisa. Um dos entrevistados coordena mais de um curso e portando sua entrevista se deu em referência ao modelo dos dois cursos (Curso F e Curso G). Apesar dos modelos de gestão dos dois cursos serem bastante parecidos, o entrevistado evidencia a qual curso se referia a resposta quando havia essa distinção entre os cursos. Assim, ao total foram realizadas seis entrevistas, alcançando sete dos nove cursos, o que representa 77% da população.

Durante a entrevista com o coordenador do Curso C, houve um problema técnico proveniente de uma falha de conexão e a entrevista foi interrompida após trinta e sete minutos de gravação e com cerca de 40% do roteiro contemplado. A continuação foi tratada para outro momento, porém o coordenador não conseguiu encontrar tempo livre em sua agenda. A entrevista parcial foi transcrita e disponibilizada e como não houve qualquer restrição por parte do entrevistado optou-se por utilizar os dados parciais coletados na entrevista até sua interrupção.

Os sete cursos possuem diferenças e semelhanças em seu modelo, mas para fins de análise é possível dividi-los em grupos com o intuito único de facilitar a observação. Vale ressaltar que não existe essa divisão dentro da instituição, ela foi feita exclusivamente para essa pesquisa.

4.2.1 Quanto À Maturidade

Entre os modelos estudados, foi possível observar que a instituição possui cursos consolidados e com a oferta de várias turmas e outros que ainda não possuem alunos concluintes. Por essa razão, uma possível divisão poderia colocar os cursos que possuem alunos formados e cursos que não possuem.

Quadro 7 – Subdivisão levando em consideração a maturidade do curso I

Possuem alunos formado	Não possuem alunos formados
Curso E	Curso A
Curso F	Curso B
Curso G	Curso C
	Curso D

Fonte: Autoria própria (2019).

Outra possível divisão que leva em consideração a maturidade do curso é considerar os cursos que estão em sua primeira oferta de turma e os que já possuem mais de uma oferta. Esta divisão leva em consideração a mudança em seu modelo de gestão em novas ofertas de turmas.

Quadro 8 - Subdivisão levando em consideração a maturidade do curso II

Possuem mais de uma oferta	Estão na primeira oferta
Curso A	Curso B
Curso E	Curso C
Curso F	Curso D
Curso G	

Fonte: Autoria própria (2019).

4.2.2 Quanto à Cidade do Curso

Se levarmos em consideração a cidade a que pertence o Campus da Instituição em que o curso é ofertado podemos observar a subdivisão:

Quadro 9 - Subdivisão levando em consideração as cidades

Cornélio Procópio	Dois Vizinhos
Curso E	Curso A
Curso F	Curso B
Curso G	Curso C
	Curso D

Fonte: Autoria própria (2019).

Cabe aqui a observação de que havia mais um Campus com cursos à distância no catálogo da Instituição, porém o Coordenador do curso não concordou em participar da pesquisa. Outra observação é que essa divisão não faz juízo de valor geográfico tão pouco faz qualquer comparação entre os municípios. Vale destacar que trata-se de uma Instituição que possui 13 campi e em apenas 3 são ofertados cursos de especialização *Lato sensu* na modalidade EaD.

4.2.3 Quanto À Área Do Curso

Considerando a área de atuação dos cursos, podemos observar a predominância de ofertas de curso na área de tecnologia. Existem ainda dois cursos na área ambiental e um curso na área de biologia.

Quadro 10- Subdivisão levando em consideração a área dos cursos

Área de Tecnologia	Área de Ambiental	Área de Biologia
Curso A	Curso B	Curso D
Curso E	Curso C	
Curso F		
Curso G		

Fonte: Autoria própria (2019).

4.3 POLÍTICA E CULTURA DE EAD

Para as instituições que foram criadas para a modalidade presencial e passaram a utilizar a EaD, existe uma dificuldade maior em criar uma identidade institucional que seja capaz de vencer os preconceitos, desconfianças e temores que um novo modelo de ensino pode trazer. A solução para superar essas resistências é diferente de instituição para instituição, mas existem algumas ações que podem ser trabalhadas como a realização de palestras, curso de capacitação, visita a outras instituições, entre outros (SILVA, 2014).

De acordo com os entrevistados a instituição promoveu algumas ações no contexto da Pandemia da COVID-19 a respeito de EaD, porem essas ações estavam mais voltadas a tratar da operacionalidade das Atividades Didáticas não Presenciais -ADNP, nos cursos de graduação, conforme Resolução nº 19/2020 – COGEP/UTFPR (UTFPR, 2020b) e não tratavam das especificidades da modalidade EaD.

“A gente tem tido algumas discussões com relação a isso por conta desse ensino remoto (ADNP), mas não teve antes de começar o curso nenhuma palestra ou formação (...). A gente foi descobrindo conforme fazia”
(Coordenador do Curso D, 2021).

“Teve uma palestra, mas não foi específica para os cursos de especialização” (Coordenador do Curso C, 2021).

Algumas ações foram ainda relatadas no contexto do credenciamento da instituição no ano de 2019.

“Em 2019 a UTFPR teve que passar pelo credenciamento EAD, que inclusive teve nota 5 no MEC. Nessa época foi criada uma assessoria chamada ASSEA e em função do credenciamento foi feito algumas ações [sic], mas de modo geral bem pouca coisa surtiu efeito” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Em relação ao tratamento recebido pelos cursos de especialização à distância em relação aos demais cursos da Instituição, os cursos mais antigos e com turmas formadas sentiram restrições para a aprovação dos projetos.

“No início, no conselho teve alguma restrição, mas somente para aprovação” (Coordenador do Curso E, 2021).

“Teve no começo algumas restrições principalmente no 100% EAD, mas não foi nem no campus, foi mais no sistema e até hoje tem algumas pessoas que criticam 100% EAD” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

A maioria dos coordenadores dos cursos mais recentes não percebeu diferenças em relação ao tratamento oferecido pela instituição e até foram incentivados.

“Na época eu achei que a diretoria incentivou bastante, a gente estava com a secretária da DIRPPG e ela sempre avisava dos prazos, cobrava e incentivava bastante” (Coordenador do Curso D, 2021).

Dos cursos mais novos, a exceção foi o Curso C, que sentiu muitas dificuldades principalmente em relação ao recebimento dos documentos dos novos alunos.

“O pessoal tratava os cursos online no formato como se fossem presenciais, os presenciais são de pessoas mais próximas da instituição (...) mostrou como a instituição não estava preparada para a cobrança de documentos, uma coisa tão básica ali do início do curso, de cursos online e cursos presenciais” (Coordenador do Curso C, 2021).

Em relação à percepção dos colaboradores da Instituição sobre a existência de cursos de especialização totalmente à distância dentro da Instituição, tanto nos cursos de Cornélio Procópio como nos cursos de Dois Vizinhos, os coordenadores

percebem que os cursos são conhecidos e os colaboradores sabem da existência e das particularidades.

“Sabem sim, eles sentem essa diferença, demora um pouco para entender, mas como já vinha acontecendo um movimento para transformar e passar os cursos para a distância e isso aconteceu de forma gradual, então foi disseminado a ideia e foi bem aceita” (Coordenador do Curso E, 2021).

Uma dificuldade encontrada pelo coordenador do curso A sobre a política de EaD da instituição diz respeito à regulamentação para a entrega de TCC nos cursos.

“A parte da biblioteca, o procedimento de depósito de TCC da parte de graduação foi atualizado por causa da pandemia para ser totalmente online, porém não foi atualizado para a especialização. Tanto que a forma de depósito de TCC de especialização 100% EaD ainda precisa entregar documento físico” (Coordenador do Curso A, 2021).

A entrega de trabalhos de conclusão nos cursos de especialização à distância da Instituição, sejam presenciais ou à distância, seguem a Instrução Normativa Conjunta 01/2011 – PROGRAD/PROPPG. Para os cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, os regulamentos foram atualizados nos anos de 2020 e 2021, porém nos cursos de especialização ainda não.

Para dois dos entrevistados, a Instituição não possui uma política institucional bem estabelecida e isso é observado na falta de procedimentos claros que favoreçam os cursos à distância.

“Não existe na UTFPR uma política institucional muito forte para EaD, até porque, em termos de graduação não tem nenhuma até hoje” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

“Se ela (a UTFPR) se propõe a fazer isso, ela precisa pensar em algumas atividades dentro da instituição voltadas para esse tipo de modalidade de curso” (Coordenador do Curso C, 2021).

A política e cultura de EaD são questões importantes e que estão relacionadas a maneira como a modalidade é tratada pela instituição. São fundamentais para criar um sentimento positivo tanto para o público interno como para o externo.

4.4 MODELO PEDAGÓGICO

Dentro do modelo pedagógico um dos pontos mais importantes é decidir de que maneira ocorrerão as interações entre os principais agentes: professor e estudante. Sobre esse aspecto da comunicação, na EaD ela pode acontecer de forma

síncrona, quando estudantes e professores estão conectados ao mesmo tempo, utilizando o sistemas de webconferências ou assíncrona, quando estudantes e professores não estão conectados ao mesmo tempo e essa comunicação pode ser feita por meio de fóruns, textos, mensagens, entre outros (COSTA, 2017).

4.4.1 Modelo De Aula

A escolha da grande maioria dos coordenadores de cursos foi por utilizar as duas modalidades de aulas: aulas assíncronas, com a disponibilização de material didático, vídeos curtos, apostilas, livros, artigos e a discussão nos fóruns e grupos e também aulas síncronas com os professores, em dias fixos na semana, mediados por uma tecnologia de webconferências. Esses encontros síncronos servem para que os professores tenham um contato direto com os alunos, para apresentação de conteúdo e para tirar as dúvidas dos alunos.

A única exceção foi o Curso B, que adota um modelo apenas assíncrono. Para a coordenadora o objetivo é permitir que os alunos possam fazer todas as atividades do curso no momento em que desejarem e por isso não há nenhum momento síncrono.

“Nós não temos nenhum encontro síncrono, ele é totalmente EaD, porque o EaD na essência não tem esses encontros síncronos, até porque antigamente não tinham essas plataformas como a gente tem hoje”
(Coordenador do Curso B, 2021).

Em relação a trabalhos de conclusão, o Regulamento de Organização Didático Pedagógica dos Cursos de *Lato Sensu* da UTFPR desobriga que os cursos tenham um trabalho de conclusão no final do curso, porém os cursos A, B e D optaram por exigir essa apresentação.

De acordo com os Projetos Pedagógicos desses cursos, esses trabalhos podem ser um artigo ou monografia para o curso A e D e para o curso B, inicialmente o trabalho deveria ser um projeto ligado à área do curso, porém houve uma flexibilização para permitir um trabalho científico.

“Pensamos que o TCC seria só um projeto de restauração, um projeto de restauração tem várias etapas, mas não que necessariamente precisaria ser aplicado, somente deveria ser bem estruturado, mas devido alguns alunos solicitarem, a gente abriu também para um modelo científico mais padrão”
(Coordenador do Curso B, 2021).

O sistema de avaliação é um ponto que merece bastante destaque. A legislação específica sobre EaD no Brasil tem por principal base os artigos da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, e as derivações de outros documentos oficiais que especificam critérios de regulação, avaliação e supervisão de cursos e instituições (SILVA, 2014). Até 2018 havia um impedimento legal da realização de avaliações à distância e isso obrigava os cursos a terem polos de apoio para distribuir a realização das provas presenciais e assim atingir um número maior de pessoas.

Os três cursos mais antigos, Curso E, Curso F e Curso G, utilizavam desse recurso de possuir polos com único objetivo de realização de avaliações e facilitar a vida dos alunos não exigindo que eles precisassem ir até o Campus sede do curso. Havia uma preocupação com a segurança e confiabilidade do processo avaliativo feito à distância, porém, tecnicamente, é possível fazer um acompanhamento adequado sem a presença física e com graus de segurança satisfatórios utilizando as tecnologias atuais (MORAN, 2011).

Em 2018, com a Resolução 01/18 do Conselho Nacional de Educação, abriu-se a possibilidade para que os cursos fizessem suas avaliações totalmente à distância e a Resolução 65/18 da UTFPR, que posteriormente foi substituída pela Resolução 33/2019, regulamentou isso dentro da Instituição. A primeira consequência foi a possibilidade de extinguir os polos e expandir o alcance para alunos em lugares muito mais distantes. Em 2019 os três cursos (Curso E, Curso F e Curso G) passaram para um modelo sem avaliações presenciais e sem polos de apoio presencial.

Atualmente, nenhum dos cursos pesquisados possui polos de apoio presencial e também não realizam avaliações presencialmente. Isso simplifica o processo e permite alcançar alunos mais distantes geograficamente, inclusive fora do país.

“No início existiam polos, mas depois com a não obrigatoriedade das provas presenciais os polos foram desativados” (Coordenador do Curso E, 2021).

“Não possui mais, porque antigamente o polo era só para fazer a prova presencial, a gente manteve na época da parceria e a gente acabou readequando as funções, porque havia o tutor de polo e o coordenador de polo” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Quanto ao modelo de avaliação adotado, todos os coordenadores dão autonomia para o professor elaborar as avaliações. Nos cursos estudados existe uma série de instrumentos que inclui não apenas uma prova formal, mas apresentações orais, realização de trabalhos, tarefas, questionários e projetos. Os Cursos B, C e D dão certa liberdade para que os professores escolham inclusive o formato das avaliações:

“Fica a critério do professor, mas sempre por questionários via Classroom ou por prova e envio online, fica a critério do professor a modalidade de avaliação. Sempre é o professor quem gerencia” (Coordenador do Curso C, 2021).

Os cursos de tecnologia, Cursos A, E, F e G, possuem algumas diretrizes um pouco mais rígidas em relação à avaliação: todas possuem datas estipuladas pela coordenação bem como o tempo que a prova ficará disponível para que os alunos realizem tanto para a avaliação principal como para segunda chamada e recuperação de estudos.

“As diretrizes principais são para que existam três avaliações, uma avaliação final da disciplina, uma avaliação de segunda chamada e uma avaliação de recuperação. Essas avaliações podem ser por meio de tarefas ou questionários e elas devem ocorrer em um período de avaliação de 4 dias, elas devem estar disponíveis para os alunos em quatro dias. Então essa é a diretriz geral que todos seguem” (Coordenador do Curso E, 2021).

“A avaliação fica aberta durante um período de uma quinta-feira até o próximo domingo e geralmente, a avaliação fica disponível durante todo esse tempo, não há cronômetro em formulários e dependendo do professor pode ser uma tarefa ou um questionário” (Coordenador do Curso A, 2021).

Desses quatro cursos, o Curso A possui uma estrutura um pouco diferenciada, visto que o curso prevê um projeto integrado que representa uma parte da nota dentro de cada grupo de disciplinas.

“Fazemos esse modelo porque há o projeto integrador que pega bastante, também vale 40% da nota final, então damos mais atenção para esses projetos do que para a avaliação em si” (Coordenador do Curso A, 2021).

4.4.2 Divisão em Módulos

A maioria dos coordenadores dividem seu curso em módulos ou algum outro tipo de agrupamento. Os cursos utilizam módulos contendo entre duas e quatro

disciplinas e são organizados seguindo uma sequência lógica para o andamento do curso.

A exceção novamente é o Curso B, que adotou, em sua primeira oferta, um modelo em que as disciplinas vão sendo liberadas independentes da conclusão das disciplinas anteriores. A coordenadora informou que pretendia dar total liberdade inclusive para que eles concluíssem as disciplinas em um momento que fosse mais conveniente aos alunos:

“Liberamos as disciplinas conforme uma sequência lógica e pedagógica, mas está aberto para eles terminarem no momento que eles querem” (Coordenador do Curso B, 2021).

A Coordenadora relatou ainda que esse modelo vem trazendo vários problemas e que em eventuais novas ofertas pretende modificar esse modelo porque a liberdade demasiada faz com que os alunos acumulem muitas disciplinas não concluídas.

“Na próxima turma minha ideia é fazer por módulo, tem as disciplinas e tem que finalizar para ir para o próximo grupo, porque desta forma fica muito aberto e eles vão fazendo várias e acabam não concluindo, e a ideia é que fosse concluindo aquelas primeiras que foram abertas” (Coordenador do Curso B, 2021).

4.4.3 Tutoria

O papel de um Tutor dentro de um curso à distância é bastante abrangente: O “tutor presencial” possui uma atuação mais próxima do estudante em um campo didático, administrativo, social, metacognitivo e emocional, atuando muito mais como motivador, animador do que mediador. O “tutor à distância”, faz um acompanhamento mais próximo dos professores, atuando nas áreas ou disciplinas de sua formação específicas, o que lhe possibilitaria acompanhar o desenvolvimento cognitivo do estudante com vias ao aprendizado e compreensão (Ayyad, 2018).

Como nenhum dos cursos possui polo de apoio presencial, o tutor acaba absorvendo e mesclando as funções dos dois segmentos, hora fazendo o acompanhamento mais didático e emocional e hora acompanhando o professor e auxiliando o aluno nas resoluções das atividades e dúvidas.

“O tutor é o front, dado a quantidade de aluno e de turmas o tutor é a pessoa que está no primeiro momento para atender o aluno” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Apenas o Curso B não utiliza a figura do tutor em seu modelo. De acordo com a Coordenadora, era até previsto a figura do tutor no planejamento do curso, porém nenhum dos professores relatou a necessidade do acompanhamento de um tutor:

“Eu previa tutoria no projeto, porque se falavam muito sobre a importância da tutoria no EAD, mas até agora nenhum professor me relatou a necessidade (...). Eu penso no tutor no momento quando eles tiverem com os TCCs, para que o auxilie naquela parte de formatação e de normas, que é algo bem penoso e o aluno não sabe fazer e o professor tem que ficar fazendo e é algo que demora muito tempo” (Coordenador do Curso B, 2021).

Nos demais cursos, a tutoria apresenta atividades diversificadas que vão desde o atendimento de dúvidas até a organização do AVEA.

Quadro 11 - Atividades realizadas pelos tutores nos modelos de curso pesquisados

Atividades do Tutor	Curso A	Curso C	Curso D	Curso E	Curso F	Curso G
Atendimento de dúvidas	X	X	X	X	X	X
Correção de Atividades	X		X	X	X	X
Correção de Provas			X			
Verificar alunos com atividades atrasadas				X		
Auxiliar com uso do AVEA				X		
Postar/ verificar conteúdo no AVEA		X	X			
Organizar Horários		X				

Fonte: Autoria própria (2021).

4.4.4 Interação E Dúvidas

Uma das principais funções da EaD é superar as barreiras físicas e temporais e à medida que os meios de comunicação vão se expandindo abre-se também uma série de possibilidades a serem exploradas dentro da EaD (AYYAD, 2018). Todos os cursos estudados exploram uma série de tecnologias para promover a comunicação entre os estudantes e seus professores/tutores.

A grande maioria dos cursos se utiliza de alguma ferramenta de comunicação instantânea para a comunicação com seus tutores e em menor grau para a comunicação com os professores.

“Nós temos um grupo de WhatsApp (...) é um ambiente de interação, de dúvidas, de informações e assim por diante” (Coordenador do Curso C, 2021).

“A maioria por WhatsApp, a gente tem um grupo do curso e alguns alunos acabam escrevendo no grupo e outros acabam escrevendo no particular e ele é bem flexível e vai respondendo” (Coordenador do Curso D, 2021).

“O Principal canal é o grupo de WhatsApp onde os alunos postam as dificuldades e as necessidades imediatas” (Coordenador do Curso E, 2021).

“Usamos uma ferramenta de mensagem instantânea, o Discord. (...) às vezes o aluno entra em contato por e-mail e pelo fórum, mas o principal meio é o Discord” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Para o contato dos alunos com seus professores, um dos principais meios de comunicação acontece durante as aulas síncronas, um momento em que o aluno pode se expressar e tirar as dúvidas diretamente com o professor. O Quadro 12 apresenta os principais meios de comunicação entre professores e alunos que foram relatados pelos coordenadores.

Quadro 12 - Principais canais de comunicação entre professores e alunos

Comunicação	Curso A	Curso B	Curso C	Curso D	Curso E	Curso F	Curso G
Encontros Síncronos	X		X	X	X	X	X
E-Mail	X			X	X	X	X
AVEA	X	X			X	X	X
Ferramenta de Comunicação Instantânea			X	X	X	X	X

Fonte: Autoria própria (2021).

4.4.5 Tecnologias Utilizadas

Dentro da EaD, é impossível que exista uma discussão a respeito do processo de ensino e aprendizagem sem associá-lo a algum tipo de tecnologia de informação e comunicação (ZAINUDDIN; IDRUS; JAMAL, 2016). Existe uma série de tecnologias à disposição e cabe aos gestores escolher aquelas que sejam capazes de trazer maiores benefícios aos seus alunos e colaboradores dentro de suas possibilidades (PRIOR et al., 2016).

Uma das principais ferramentas para um curso à distância é o AVEA, que deve ser capaz de promover a comunicação, o compartilhamento de conhecimento, o desenvolvimento de pensamento de alto nível e a promoção do relacionamento entre os atores do processo (HASAN; NAT; VANDUHE, 2019). Os ambientes fornecidos pela Instituição são o Moodle¹¹ e o Google Classroom¹². O primeiro fica hospedado em um servidor criado e mantido pela própria Instituição e o segundo é disponibilizado

¹¹ <http://moodle.org>

¹² <http://google.com>

por meio de uma parceria entre a Instituição e o Google para o fornecimento do serviço de diversas ferramentas da empresa, incluindo o AVEA (UTFPR, 2021).

Não cabe a esta pesquisa fazer qualquer juízo de valor ou analisar as características de cada uma das ferramentas, mas apenas verificar as respostas dos coordenadores sobre suas experiências com o uso das tecnologias e também se as mesmas atendem suas expectativas.

A maioria dos cursos utiliza o Moodle como seu principal ambiente virtual, geralmente por ser um ambiente que os professores já conheciam e por estar sendo disponibilizado pela Instituição a mais tempo.

Em relação ao ambiente utilizado para as aulas síncronas, dos cursos que oferecem esse tipo de interação, se destacam o uso do Google Meet, que é fornecido pela Instituição nos mesmos moldes do Google Classroom e também do ambiente Conferência Web¹³ da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa - RNP. Atualmente a maior parte dos modelos de cursos adota o Google Meet para a realização dessas conferências.

É cada vez maior a necessidade de que a comunicação ocorra de uma maneira rápida, por essa razão, alguns cursos têm adotado ferramentas de mensagens instantâneas para a comunicação entre os agentes do processo de ensino. Os próprios AVEAs possuem ferramentas voltadas para a comunicação, porém existem ferramentas externas que são utilizadas pelos cursos. As ferramentas mais utilizadas são o WhatsApp¹⁴, pertencente ao grupo *Meta* e o Discord¹⁵. Apesar do Discord ser uma ferramenta com mais funções, a maioria dos coordenadores utiliza os grupos de WhatsApp para realizar essa comunicação mais ágil.

O Quadro 13 apresenta as principais tecnologias utilizadas nos modelos dos cursos para o AVEA, para as comunicações síncronas e para a comunicação instantânea:

Quadro 13 - Principais tecnologias utilizadas nos modelos dos cursos da instituição

Cursos	AVEA	Sistema de Webconferência	Sistema de Comunicação Instantânea
Curso A	Moodle	Google Meet	-

¹³ <https://conferenciaweb.rnp.br/>

¹⁴ <https://www.whatsapp.com/>

¹⁵ <https://discord.com/>

Curso B	Google Classroom	-	-
Curso C	Google Classroom	Google Meet	WhatsApp
Curso D	Moodle	Google Meet	WhatsApp
Curso E	Moodle	Google Meet e RNP	WhatsApp
Curso F	Moodle	Google Meet e RNP	Discord
Curso G	Moodle	Google Meet e RNP	Discord

Fonte: Autoria própria (2021).

4.5 RECURSOS HUMANOS

Independente de qual seja o modelo de gestão dos cursos à distância, é necessário que o curso seja composto por uma equipe multidisciplinar que apresente ou desenvolva os conhecimentos e habilidades que são inerentes da modalidade. (MORAN, 2011; ALMEIDA; SANTOS, 2017).

4.5.1 Profissionais

Os profissionais que atuam nos cursos de especialização à distância nos cursos estudados, são na sua grande maioria profissionais da própria Instituição, principalmente se considerarmos apenas professores. Ao considerarmos os tutores, é comum a utilização de profissionais externos à instituição, como ex-alunos, estudantes de pós-graduação *stricto sensu* e profissionais recém-formados, mas a maioria ainda são servidores da instituição.

“O tutor era nosso aluno de pós-graduação e quando foi selecionado ele saiu, mas ele se mantém como tutor” (Coordenador do Curso C, 2021).

“Existem servidores da instituição, principalmente, mas existem também pessoas externas. Pode ocorrer algum professor. No caso específico do curso nós temos um tutor que é uma pessoa externa, mas pode ocorrer e a maioria sempre são servidores” (Coordenador do Curso E, 2021).

“Na parte de tutor tem uma parte que é servidor e uma parte que é externo. Alguns bons alunos que fizeram o curso, a gente aproveitou e foram recrutados para serem tutores” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Quanto ao tipo de profissionais envolvidos, a maioria dos cursos segue um padrão. Em geral, todos os cursos possuem um coordenador(a), profissional responsável por fazer a gestão do curso; professores, responsáveis pelas atividades

docentes; secretário(a), que auxilia o coordenador nos trâmites burocráticos. O Tutor está presente em diversos cursos e possui funções variadas a depender do curso.

Os cursos F e G, os mais antigos nessa modalidade e que possuem mais turmas e alunos, contam ainda um coordenador adjunto que tem a função de auxiliar o coordenador e tratar de ações mais pontuais como cronograma e a gestão do AVEA, por exemplo, e possui ainda o coordenador pedagógico:

“Tem um orientador pedagógico em cada turma, que fazem esse processo mais ativo de olhar como está o andamento do aluno ao longo do curso para daí fazer ações mais ativas dos alunos que não estão fazendo tarefa nem acessando o ambiente” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

O Quadro 14 apresenta uma relação com os profissionais que atuam diretamente em cada um dos modelos de curso estudados.

Quadro 14 - Profissionais que atuam nos cursos à distância da instituição

Cursos	Coordenador(a) Professor(a) Secretário(a)	Tutor(a)	Coordenador(a) Adjunto(a)	Coordenador(a) Pedagógico(a)
Curso A	X	X		
Curso B	X			
Curso C	X	X		
Curso D	X	X		
Curso E	X	X		
Curso F	X	X	X	X
Curso G	X	X	X	X

Fonte: Autoria própria (2021).

Em relação à quantidade de profissionais envolvidos diretamente com o curso, existe uma variação bem grande que depende da maturidade do curso e da matriz. Também existem professores que atuam em mais de uma disciplina e isso pode trazer variação nas informações. Os números são sempre aproximados porque existe rotatividade dos profissionais ao longo das turmas:

Quadro 15 - Quantidade de profissionais atuantes diretamente com os cursos estudados

Cursos	Quantidade de profissionais atuando diretamente nos cursos
Curso A	20

Curso B	15
Curso C	Não informou
Curso D	14
Curso E	Entre 12 e 15
Curso F	20
Curso G	20

Fonte: Autoria própria (2021).

4.5.2 Captação Da Equipe

Para a captação da equipe, os cursos geralmente partem de um departamento da Instituição ou mesmo de algum grupo de pesquisa, então é recorrente que os professores venham em sua maioria desses locais:

“Acabou tudo girando em torno do departamento que foram identificadas as pessoas e as pessoas que foram indicadas também por pessoas do departamento” (Coordenador do Curso E, 2021).

“Professor, normalmente eu faço chamadas internas dentro do próprio departamento” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Para a seleção dos tutores, geralmente são convidados a integrar a equipe por possuir algum conhecimento na área. Via de regra os tutores se enquadram em uma das seguintes situações:

- Alunos de pós-graduação;
- Docentes da Instituição;
- Servidores da Instituição;
- Ex-alunos do próprio curso

“Agora, em termos de tutoria, a gente opta por alunos de mestrado, outros pós-graduandos, mestrandos ou doutorandos, ou seja, pessoas novas que também estão se especializando naquelas disciplinas, que até estudam aquela disciplina para ficar forte” (Coordenador do Curso A, 2021).

4.5.3 Interação da Equipe

Além da comunicação entre estudante X professor e estudante X tutor, é necessário que haja uma comunicação bem alinhada entre a própria equipe multidisciplinar do curso. Essa comunicação é importante para alinhar os objetivos e evitar ruídos nas informações.

Mesmo havendo uma maioria da equipe trabalhando no mesmo Campus, é comum existirem profissionais externos ou até mesmo de outros Campi e isso faz com que a comunicação da equipe também ocorra baseada em tecnologias de comunicação. Além disso, a pandemia da Covid-19 exigiu que todos os profissionais passassem a atuar de suas casas. A escolha da maioria dos cursos foi a utilização de grupos no WhatsApp, tanto para a comunicação em grupo quanto para mensagens pessoais, acompanhado da utilização de e-mail e da ligação telefônica.

“A principal interação entre a equipe ocorre por meio de WhatsApp, que é o acesso direto, ligação telefônica direta para a pessoa quando há necessidade e o e-mail, que é a principal, uma forma assíncrona de interação” (Coordenador do Curso E, 2021).

“Já chegamos a fazer algumas reuniões com toda a equipe com problemas específicos sobre como resolver, mas de um modo geral é ou por conversas de WhatsApp ou reuniões agendadas por Meet ou outra ferramenta” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Além disso, principalmente nos cursos em que existe um tutor específico para cada disciplina como é o caso dos cursos na área de tecnologia, existe a necessidade de um contato mais aproximado entre os professores e o tutor.

“Geralmente é tudo via WhatsApp. Nós temos um grupo dos tutores para quando precisamos fazer uma comunicação mais em grupo e os professores são encorajados a fazerem um contato com seus tutores via WhatsApp ou e-mail, geralmente eles combinam da melhor maneira” (Coordenador do Curso A, 2021).

4.5.4 Política De Treinamento E Capacitação

Entre os maiores desafios na área de EaD está o de manter os profissionais capacitados a fim de promover uma aproximação maior dessas pessoas com o ambiente necessário para a implementação dos cursos à distância (AYYAD, 2018). No entanto, para os entrevistados inexistia alguma política de capacitação dentro dos cursos:

“As coisas foram acontecendo e foram sendo adaptadas, mas não existe uma política específica de capacitação, a gente conversa e explica o que quer, mas não há nada formal” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

“Nós fomos na garra, como eu disse. Hoje se encontra tutoriais para tudo, então acabamos nos virando” (Coordenador do Curso B, 2021).

Alguns cursos fazem uma espécie de treinamento informal que serve para alinhar a equipe, mas não existe um roteiro e nem qualquer tipo de padronização que possa ser considerada como política do modelo do curso.

“Digamos que precise contratar um tutor para a disciplina X, o professor entra em contato com o tutor, combina ali, explica o que precisa fazer. A conversa é informal, não um roteiro, nada disso” (Coordenador do Curso A, 2021).

“A gente não tem um curso de capacitação, mas eu faço todo início de bloco uma reunião” (Coordenador do Curso D, 2021).

A própria Instituição forneceu alguns cursos e capacitação na área, e o Coordenador do Curso E informou que utiliza desse recurso para capacitar seus colaboradores e só atua quando identifica demandas específicas.

“A política principal é realizada pela própria instituição. A instituição fornece os recursos e disponibiliza as ferramentas e a gente faz por demanda também, quando ocorre alguma necessidade específica a gente atua para tentar disponibilizar esse recurso que atenda a demanda e também quando a própria coordenação identifica alguma deficiência ela tenta atuar. Especificamente pela coordenação e pelo curso não tem nada periódico, a instituição sim, disponibiliza apoio, então a gente fica sujeito à Instituição” (Coordenador do Curso E, 2021).

A grande maioria dos profissionais atuantes nos cursos de especialização da instituição, principalmente em relação aos professores, é formada por profissionais que vivenciaram muito pouco a EaD e também tiveram pouca ou nenhuma capacitação na área, e daí a necessidade de programas que alcancem esses profissionais trazendo, assim, maior qualificação.

4.6 COORDENAÇÃO DE EAD (CEAD)

A EaD possui uma série de peculiaridades em relação à educação presencial e é importante que essas peculiaridades estejam alinhadas com as diretrizes da direção geral e toda a sua estrutura administrativa para que ela consiga atuar com certa autonomia (SILVA, 2014).

4.6.1 Infraestrutura Física

Quanto à infraestrutura física, nenhum dos cursos possui espaço físico próprio para guarda de documentos ou para que a equipe gestora possa trabalhar. Em nenhum dos casos estudados existem profissionais que atuem exclusivamente nos

cursos de especialização, por essa razão a equipe multidisciplinar acaba atendendo as demandas de suas funções em suas casas ou nos locais onde trabalham regularmente. Em todos os casos o trabalho na especialização é considerado atividade extra e por isso, via de regra, trabalham fora do horário convencional de trabalho.

“No caso, aqui atualmente eu sou coordenadora de um curso de graduação, estou na sala da coordenação, mas na especialização a gente tem que trabalhar fora do nosso horário das 40 horas” (Coordenador do Curso B, 2021).

A estrutura do Campus geralmente está disponível para que produzam seus materiais, tanto a estrutura de laboratórios como dependências e o estúdio de gravação, quando for o caso:

“Teve esse professor que fez as filmagens no Campus, tem um outro professor que não entregou a disciplina ainda que ele pode ter utilizado” (Coordenador do Curso B, 2021).

“A gente tem disponível os laboratórios do departamento (...). A Instituição disponibiliza também o núcleo de educação à distância que dispõe de uma sala equipada para fazer gravação, mas devido à pandemia, muitos professores não estão utilizando este recurso, mas tem disponível” (Coordenador do Curso E, 2021).

Entretanto, o mais comum é que os professores utilizem sua estrutura pessoal para a realização das gravações, fazendo filmagens e produzindo materiais de suas próprias casas.

“[...] os professores têm o costume de fazer os próprios vídeos em suas casas, que fica mais caseiro, mas fazem por conta própria” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

4.6.2 Infraestrutura Tecnológica

Quanto à infraestrutura tecnológica, nenhum dos cursos possui recursos que seja específica para atender suas necessidades, utilizando a infraestrutura fornecida pela Instituição, no entanto o curso A e os cursos F e G manifestaram a possibilidade de adquirir serviços ou equipamentos em uma eventual necessidade.

“A gente tinha a ideia de comprar um servidor próprio para o curso, para isolar um pouco as coisas, mas isso não saiu muito do papel e também a Universidade não chegou nenhum momento de querer fazer um acordo nesse sentido” (Coordenador do Curso A, 2021).

“Se eventualmente acabar esse contrato e esse benefício que a Google está dando para as universidades talvez tenhamos que migrar para uma versão não tão boa ou eventualmente, como a pós tem seu próprio recurso, fazer uma assinatura, se essa for a decisão, mas atualmente os recursos próprios e compartilhados atendem tranquilamente” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Em relação aos AVEAs, a Instituição disponibiliza os dois ambientes anteriormente mencionados, o Moodle e o Google Classroom e ambos atendem bem às necessidades dos coordenadores. Inclusive existem menções sobre problemas pontuais com o Moodle, mas que não chegaram a prejudicar o bom andamento do curso.

“O Moodle às vezes acaba dando umas travadas, mas atende bem, acredito que não seja um gargalo, dá alguns problemas e às vezes chega a ficar uma tarde fora do ar, mas é coisa mínima” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

“Nós usamos o Google Classroom, mas tem algumas especializações que usam o Moodle, que é uma plataforma institucional, mas que também permite que os alunos vão postando as dúvidas que o professor vai respondendo e essa é a forma de comunicação” (Coordenador do Curso B, 2021).

4.6.3 Colaboradores

Para um bom andamento dos cursos de EaD dentro de uma instituição, não basta que apenas os professores e a equipe multidisciplinar estejam inteirados de suas funções, os demais colaboradores devem conhecer as especificidades de sua função e conhecerem a natureza de seus clientes (SILVA, 2014). Sobre esses colaboradores, os coordenadores fizeram alguns destaques a respeito de suas atuações:

Secretaria: A secretaria Acadêmica, ou Departamento de Registros Acadêmicos - DERAC é responsável pelo controle acadêmico dos cursos e isso inclui a gestão dos documentos e das matrículas. Cada um dos cursos de especialização possui um(a) secretário(a) que não necessariamente vai estar vinculado à secretaria, mas que faz essa ponte entre a coordenação do curso e o departamento da Instituição. Dentro da Instituição a secretaria está vinculada à Graduação e não à Pós-graduação e por essa razão um dos entrevistados mencionou que os limites de atuação dentro da Pós-graduação não estão bem claros:

“Existe uma briga em alguns Campus [sic] sobre o DERAC não querer fazer coisas da pós por estar vinculado à graduação, tem Campus que fazem e Campus que não fazem, mas no nosso campus não tem problema, peço as coisas pra eles e é tranquilo, mas sei de outros Campus que o pessoal não

quer fazer de forma nenhuma os serviços de DERAC para o lato sensu”
(Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Existem ainda reclamações quanto a alguns procedimentos adotados pela secretaria, mas tanto essas reclamações quanto esse limite de atuação das secretarias parecem não estar relacionados com o fato de serem cursos à distância e sim com cursos de pós-graduação como um todo, independente da modalidade.

Biblioteca: A Biblioteca ou Departamento de Biblioteca - DEBIB é o departamento responsável por disponibilizar os produtos e serviços de informação como livros, artigos, normas, entre outros. Como se tratam de cursos à distância, o uso das dependências físicas da biblioteca é bastante limitado, no entanto as bibliotecas da Instituição disponibilizam o Bibliotec¹⁶, uma busca integrada que dá acesso ao acervo digital com diversas obras completas. O acesso ao acervo digital está disponível a todos os alunos da especialização bastando um cadastro que é solicitado por e-mail.

COTED: A Coordenação de Tecnologia na Educação -COTED é uma unidade que, nos Campi da Instituição auxiliam com as ações de Educação Aberta e Tecnologias na Educação. Nos cursos de Cornélio Procópio a COTED é mencionada como possuindo uma estrutura de apoio inclusive com a possibilidade de produção de materiais audiovisuais e o gerenciamento dos cursos dentro do Moodle, porém em Dois Vizinhos, menciona-se apenas sobre o gerenciamento do Moodle.

Existem ainda menções à Diretoria de Relações Empresarias e Comunitárias -DIREC, como um intermediador de relações de parcerias com empresas e organizações de classe, porém apenas nos cursos F e G.

4.6.4 Gestão Financeira

A sustentabilidade financeira é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um curso à distância e necessita que os responsáveis tenham a capacidade de superar uma visão ultrapassada que pensa as questões financeiras como simples busca pelo lucro ou aumento no número de clientes (SILVA, 2014). A gestão financeira dos cursos pesquisados é feita pelos próprios coordenadores que algumas vezes recebem ajuda de seus secretários para as atividades cotidianas.

¹⁶ <https://portal.utfpr.edu.br/biblioteca/bibliotec>

Os cursos precisam seguir uma planilha financeira que é elaborada pela coordenação e aprovada pela Diretoria de Planejamento e Administração -DIRPLAD de cada Campus, contendo as previsões orçamentárias dos cursos.

A operacionalização é feita pela Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -FUNTEF-PR, uma pessoa jurídica sem fins lucrativos que presta apoio técnico e administrativo e fomento aos programas da UTFPR.

“Toda a parte de planilha financeira, controle de pagamento, é tudo pelo coordenador, lógico que tem a FUNTEF que operacionaliza a parte financeira, mas quem faz a gestão é o coordenado, eu que sei quem vou pagar, quando, quanto, o que” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

É comum também que os coordenadores optem por uma gestão mais participativa e montem uma espécie de colegiado para opinarem a respeito de decisões que envolvam questões financeiras.

“Tem aquela Planilha da FUNTEF, e sempre que a gente vai fazer um gasto que não tá previsto ou precisa mudar alguma coisa eu mando por e-mail e se todo mundo tiver de acordo a gente faz” (Coordenador do Curso D, 2021).

4.7 GESTÃO E GESTOR

O coordenador nos cursos à distância tem papel fundamental, pois é ele quem vai realizar a gestão do curso e coordenar aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos e isso exige uma série de habilidades que permeiam o processo de gestão (TAVARES; GONÇALVES, 2012). O sucesso de um curso está diretamente relacionado com as habilidades do gestor em gerenciar os problemas que por ventura venham a surgir.

4.7.1 Experiência E Capacitação

Em relação aos entrevistados nenhum deles possuía experiência profissional na área de gestão de cursos à distância. Também não fizeram qualquer curso relevante sobre EaD ou sobre gestão em qualquer nível.

Em relação à experiência com gestão, o coordenador do curso E já possui experiência em relação a cursos lato sensu:

“Trabalhei sete anos e meio na diretoria de pesquisa e pós-graduação, então tenho conhecimento bastante aprofundado em relação à especialização lato

sensu, além da participação em Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação, então tem toda essa história que eu já tinha um histórico de trabalho de gestão antes de propor e coordenar esse curso” (Coordenador do Curso E, 2021).

Outro coordenador que tinha experiência profissional foi em relação ao curso D, que a coordenadora informou ter trabalhado na gestão de um curso presencial em uma instituição particular, porém havia muitas diferenças principalmente pela carga de trabalho presente na instituição pública:

“É muito diferente ser coordenadora com curso na faculdade particular e em uma universidade pública, porque lá eu tinha uma secretária só para meu curso, aqui eu tenho a secretária na EAD, mas é diferente da graduação (...). Lá eu era bem mais amparada e fazia bem menos. Aqui a gente acaba tendo muito mais coisa para fazer porque tem um pessoal reduzido” (Coordenador do Curso D, 2021).

4.7.2 Principais Dificuldades

Dentre as principais dificuldades apontadas pelos coordenadores, destaca-se a gestão de pessoas. De fato, essa é uma das funções primordiais do gestor EaD, pois é preciso que o gestor se coloque como um orientador e facilitador dos processos e para tanto é necessário que ele saiba gerenciar as ações de todo o capital intelectual do curso (TAVARES; GONÇALVES, 2012).

“(A maior dificuldade é) lidar com pessoas, lidar com diferentes perfis de pessoas. Porque quando você lida com aluno você fala de um jeito, quando você fala com professor é de outro jeito” (Coordenador do Curso A, 2021).

“A dificuldade mais comum é o gerenciamento de pessoal. As relações interpessoais são extremamente complexas, então você está sempre administrando conflitos entre professores e isso realmente é a parte mais complexa” (Coordenador do Curso E, 2021).

Outro ponto que foi destacado como de grande dificuldade foi a questão burocrática. A burocracia presente em instituições públicas como as universidades acabam por criar um sentimento negativo como desestímulos, instabilidade e resistência às mudanças tanto para os líderes como para os liderados (SARAIVA, 2002).

“No começo foi mais a parte burocrática do sistema, ter que aprender como “ah, teve uma desistência, o que fazer?” enfim, os procedimentos usuais” (Coordenador do Curso B, 2021).

“O problema maior é que a cada novo semestre surgem novas burocracias, então em um ano você faz de um jeito, no outro já não é mais daquele jeito,

então o fluxo dos processos muda muito dentro da instituição” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Para auxiliar nessa parte burocrática, cabe destaque às ações como a do Coordenador dos Cursos F e G, atuante a mais tempo entre os entrevistados, e que tem realizado ações para auxiliar futuros coordenadores nos processos burocráticos:

“Como eu estou mais ativo atualmente e mais próximo do pessoal do COESP (Conselho de Ensino e Pesquisa) estamos construindo uma WIKI para auxiliar o coordenador de curso no processo desde a abertura até chegar no relatório final e emissão do certificado, estamos colocando isso de uma forma formal. Hoje em dia, é muito comum um coordenador novo vir perguntar como que faz o curso, porque ele não encontra em lugar nenhum” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Uma outra dificuldade relatada pela Coordenadora do curso D foi em relação à captação de alunos.

“A primeira a maior dificuldade foi fechar turma, porque enquanto profissional da área é fácil pensar na matriz, é fácil pensar no conteúdo, agora fazer divulgação e captação de alunos eu achei terrivelmente complexo porque eu não sou dessa área de comunicação de marketing então a gente tem que aprender muita coisa e achei que foi bem puxado” (Coordenador do Curso D, 2021).

A captação de alunos é um dos pontos mais importantes dentro de um curso porque está relacionado ao ponto de equilíbrio financeiro (SILVA, 2014). Evidentemente, não há curso se não houver alunos para cursar, portanto compreender as melhores estratégias para fazer com que os potenciais alunos saibam que o curso existe é um ponto importante para o modelo de gestão do curso.

4.7.3 Pontos Fortes E Diferenciais

Um dos principais atributos de um gestor é saber evidenciar as qualidades do curso que coordena. Ao ser questionado sobre os pontos fortes e diferenciais dos cursos os coordenadores evidenciaram alguns pontos que, em suas visões, trazem destaque aos seus cursos em relação a outros cursos da mesma área.

O principal ponto levantado pelos coordenadores é a questão do custo do curso. Por se tratar de uma Universidade Pública a Instituição não visa lucro e tem em sua missão: “desenvolver a educação tecnológica de excelência, construir e compartilhar o conhecimento voltado à solução dos reais desafios da sociedade”

(UTFPR, 2017), portanto consegue oferecer um serviço de excelência por um preço justo.

“Nós temos uma missão que foi definida para o curso que é levar uma especialização de baixo custo para a comunidade então, em relação a outros cursos tem um custo baixo, e isto é um diferencial econômico” (Coordenador do Curso E, 2021).

Outro ponto forte destacado está no nome que a Instituição carrega. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná é a primeira e única universidade tecnológica no Brasil e, por isso, tem uma história um pouco diferente das outras universidades (UTFPR, 2017). A universidade pública é um bem único para a sociedade e tem a capacidade de ligar o presente ao médio e longo prazo por meio da difusão do conhecimento e essa é uma das razões de seu prestígio (SANTOS, 2005)

“O fato de ser uma universidade pública tem um nome” (Coordenador do Curso B, 2021).

A agilidade na comunicação entre os estudantes e os professores também foi mencionado como sendo um ponto diferenciado em alguns cursos. Outros diferenciais destacados foram o fato de o corpo docente ser formado por um grande número de doutores, de a matriz ter sido desenhada de uma forma que propicie um melhor aproveitamento por parte dos alunos e também por ser completamente EaD em cursos que essa modalidade não é comum.

“A gente acha que o diferencial é o corpo docente, todos os professores têm doutorado exceto um que dá banco de dados que é do software, que não é algo que a gente acha que vai influenciar na área, mas os da área são todos doutores, então a gente acha que os professores são um diferencial” (Coordenador do Curso D, 2021).

A tabela mostra os principais pontos apontados pelos Coordenadores respondentes ao questionamento.

Quadro 16 - Pontos fortes mencionados pelos coordenadores

Cursos	Custo menor	O nome da Instituição	Ser EaD	Corpo Docente	Contato ágil	Matriz do curso
Curso A	X					
Curso B	X	X	X			
Curso D				X		X

Curso E	X				X	
Curso F	X	X		X	X	
Curso G	X	X		X	X	

Fonte: Autoria própria (2021).

4.7.4 Planejamento

Uma das atribuições do gestor é prever a continuidade do curso com a oferta de novas turmas. Os entrevistados dos grupos que estão em suas primeiras ofertas manifestaram o interesse na oferta de novas turmas, principalmente para aproveitar o aprendizado construído na primeira experiência e também pelo fato de muitas pessoas procurarem informações sobre o curso depois que o curso está em andamento.

“A gente acha que consegue o número maior que tem muita gente procurando tem muitos alunos que trancaram e querem voltar e aí esse planejamento acontece em conjunto” (Coordenador do Curso D, 2021).

Uma estratégia que foi utilizada pelos cursos que possuíam mais de uma turma foi monitorar a demanda por meio de formulários no site específico do curso. Essa estratégia permite estimar a quantidade de alunos para o planejamento das próximas ofertas.

“A gente detecta a demanda, temos um formulário que os interessados preenchem para saber se tem nova turma ou não” (Coordenador do Curso A, 2021).

“Existe uma demanda bastante forte no início do ano e uma demanda um pouco menos no meio do ano, mas sempre a gente monitora a demanda da comunidade e a partir dessa demanda as turmas são planejadas” (Coordenador do Curso E, 2021).

De acordo com o Coordenador dos cursos F e G, havia uma tradição na Instituição de abrir novas turmas sempre no primeiro semestre do ano, porém percebeu que não havia sentido aguardar o próximo ano sendo que existiam alunos interessados e estrutura física e pessoal disponível. Atualmente chega a abrir três turmas por ano. Essa mesma opção foi seguida pelo Curso E.

“Se tem alunos querendo entrar e tenho recursos internos para atender em três turmas anuais, então vou abrir três turmas anuais” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

4.7.5 Marketing

Outra responsabilidade muito importante para o gestor é gerenciar a divulgação do curso, seja para dar uma resposta à comunidade do programa ou para a captação de novos alunos. Com as entrevistas, pode-se verificar que os quatro cursos com mais de uma turma aberta utilizam ações como a contratação de empresas de publicidade para o impulsionamento em mídias sociais.

“Isso é uma coisa que vamos trabalhando forte a vários anos, que é contratar uma agência para fazer todo o processo de marketing digital, isso é algo que começamos a fazer a uns três ou quatro anos atrás e que deu muito certo” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

“A gente fez marketing digital, via FUNTEF, que fazia a prestação de serviço e contratação via FUNTEF para o marketing do curso” (Coordenador do Curso A, 2021).

O uso das redes sociais e ações direcionadas às mídias sociais tem sido o meio mais usado para divulgar os cursos. Os coordenadores utilizaram desse meio digital tanto para divulgar informações sobre os cursos como também para atrair a atenção de possíveis novos alunos.

“A gente faz bastante divulgação no Instagram, a gente faz alguns postes direcionados e escolhe as áreas que a gente tem interesse que a pessoa curta para que ela seja atingida por aquela publicação” (Coordenador do Curso D, 2021).

“Existem as ações de marketing digital que envolve várias ações entre as mídias, as redes sociais e diversas outras ações de marketing, campanhas de e-mail e outras ações de divulgação” (Coordenador do Curso E, 2021).

Outras ações que surtiram efeito foram a realização de palestras e eventos científicos. Estes eventos costumam atrair muitos estudantes da graduação, e também fazem uma ponte entre a divulgação científica relacionada ao curso e as pessoas que se interessam em estudar mais.

“O que funcionou mesmo e deu resultado foi criar um evento do curso (...) e aí a gente divulgou nos conselhos de classe, nas pós-graduações, nas escolas, nos lugares que tinha o professor, todo lugar que a gente achava que podia ter alguém que se interessasse” (Coordenador do Curso D, 2021).

Por fim, um dos meios de divulgação mais eficientes acontece pela comunicação direta entre alunos, ex-alunos e potenciais alunos. Esse tipo de

divulgação está diretamente relacionado à qualidade do curso e tende a ser maior conforme mais alunos passam a divulgar o curso.

“A divulgação do curso está indo boca a boca dos alunos mesmos recomendando, então eu acredito que esse marketing digital está desempenhando um papel até menor, já” (Coordenador do Curso A, 2021).

4.8 MÍDIAS E TECNOLOGIA

Para a escolha das tecnologias, os coordenadores mencionaram que um dos pontos mais relevantes para a decisão sobre uma tecnologia ou outra, principalmente em relação ao AVEA é a opinião da própria equipe. O principal ponto levantado tanto para os que optaram pelo Moodle como pelos que optaram pelo Google Classroom foi a facilidade no uso. Essa resposta corrobora que a escolha pelo AVEA geralmente está relacionada com a sua facilidade de uso e sua simplicidade (ZAINUDDIN; IDRUS; JAMAL, 2016).

“Todo mundo tinha experiência com Moodle, os professores já utilizavam na graduação, então acabou sendo assim” (Coordenador do Curso A, 2021).

“Eu acho que a facilidade. Eu acho (o Classroom) mais fácil de lidar que, por exemplo, o Moodle, que é uma plataforma institucional. Eu acho que a maioria das pessoas acham. Até tem professores que gostam do Moodle, mas acho que o Google sala de aula é mais fácil, ele tem os próprios aplicativos de documentos compartilhados, formulários” (Coordenador do Curso B, 2021).

Percebeu-se ainda certa insegurança com o uso do Google Classroom. A instituição utiliza a licença *Education Fundamentals*¹⁷ que permite o uso de uma série de ferramentas e entre elas encontra-se o Google Classroom e também o Google Meet, muito utilizado para videoconferências. O acesso aos serviços é fornecido gratuitamente para universidades públicas, porém a política de elicitação das universidades que estão aptas a utilizar o serviço são da própria empresa. Isso pode explicar a insegurança de alguns coordenadores em utilizar a ferramenta.

“A gente já tinha familiaridade com o Moodle a gente não sabia se a UTF ia renovar contrato com a Google para que gente fosse usar o Classroom” (Coordenador do Curso C, 2021).

“Se em algum momento o Google passar a cobrar o uso do Meet ou ele não for mais gratuito para a universidade, os professores terão que voltar a usar o serviço da RNP que é oficial e a instituição remunera a RNP pelo uso desse

¹⁷ https://edu.google.com/intl/ALL_br/products/workspace-for-education/editions/

serviço. Esse é o serviço oficial e o Meet é usado pela facilidade” (Coordenador do Curso E, 2021).

Outro ponto pesquisado com as entrevistas foi a disposição em utilizar preferencialmente ferramentas disponibilizadas pela Instituição principalmente no que se refere ao AVEA. A escolha do AVEA é uma decisão muito significativa e deve levar em conta uma série de fatores, entre eles o suporte oferecido (ZAINUDDIN; IDRUS; JAMAL, 2016).

“A tecnologia é determinada pela Instituição, então não existe muita liberdade para você escolher porque tem a questão do suporte e se escolher uma tecnologia diferente da que a Instituição disponibiliza precisa garantir o suporte para ela o que acaba gerando mais custo e dificulta o trabalho” (Coordenador do Curso E, 2021).

“A gente conversou várias vezes sobre ir para o Discord, não ir, usar Slack¹⁸, principalmente nessa parte de comunicação instantânea. O resto não teve muito, porque, na verdade, o Moodle era o que a gente tinha. (...) o Moodle já era algo natural que já era consolidado na instituição e não havia porque ir para o Classroom ou outras plataformas como Canvas que não tinha na Universidade, era o que a gente tinha” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

4.8.1 Mudança

Em relação ao AVEA, existe pouca liberdade para que os profissionais utilizem tecnologias diferenciadas ao que foi decidido anteriormente, seja pelo coordenador do curso ou mesmo pelo colegiado de professores, e isso é comum tanto aos cursos que utilizam o Google Classroom como o Moodle.

“Assim, eu diria que no Moodle, para migrarmos para outra plataforma como o Classroom teria que ter uma grande maioria, pouquíssimos contrários, porque é uma mudança que afeta muito o curso” (Coordenador do Curso A, 2021).

“Eu acho que uma ideia é que todos usem a mesma plataforma, porque aí sim, se começar a misturar os alunos vão ter dificuldades. Pelo menos é o mesmo modelo. Claro que cada um dentro da sua disciplina pode utilizar um software específico, mas como ambiente virtual é bom que seja um único” (Coordenador do Curso B, 2021).

A exceção nesse caso é o curso D, que dá liberdade para que os professores utilizem tecnologias diferenciadas em suas práticas pedagógicas em relação ao AVEA.

¹⁸ plataforma de comunicação empresarial proprietária desenvolvida pela empresa de software americana Slack Technologies

“Tem professor que fez prova, por exemplo, por outra plataforma que não era o Moodle, tem professor que quis fazer aula por outra plataforma, porque ele queria ter dois grupos, então ele usou o RPN, então não é engessado” (Coordenador do Curso D, 2021).

Em relação a outras tecnologias como o ambiente para videoconferência existe uma liberdade maior, isto porque não interfere muito no cotidiano dos alunos e não traz grandes mudanças na forma de acesso.

4.8.2 Acessibilidade

Um dos pontos mais importantes a serem considerados quando se pensa na escolha das tecnologias que serão utilizadas por um curso à distância é se ela será capaz de atingir a todas as pessoas que se precisa (MORAN, 2011). Em relação à acessibilidade, não foi um ponto relevante na escolha pelas tecnologias. Dos entrevistados apenas o coordenador do Curso A disse ter considerado a acessibilidade para a escolha das tecnologias.

“A gente abre duas disciplinas do curso de especialização para a comunidade externa como projeto de extensão, o PPC permite isso. Então uma dessas disciplinas, que é a de Python, teve uma aluna cega que fez, que era uma aluna de iniciação científica que o professor estava orientando na época. O próprio Moodle facilita bastante” (Coordenador do Curso A, 2021).

Vale ressaltar que tanto o Moodle como o Google Classroom implementam medidas de acessibilidade nativamente dentro de suas plataformas. Não cabe nesta pesquisa fazer qualquer análise sobre a acessibilidade dentro dos cursos de especialização à distância na Instituição, apenas verificar se em algum momento questões ligadas à acessibilidade foram consideradas.

Outro ponto a ser considerado sobre esse aspecto é que os coordenadores foram unânimes em manifestar preocupação sobre o assunto e relataram que pretender tratar sobre isso em algum momento futuro.

“Se tiver algum tipo de deficiência a gente vai ter que se adaptar, a gente não está pronto [sic] para receber” (Coordenador do Curso D, 2021).

“Existe uma dificuldade grande quando surgem alunos, por exemplo, surdos. A gente não tem disponível no curso um tradutor de libras. Existe um tradutor para a Instituição, mas existe dificuldade de requisitar para um curso de especialização, então tem essa dificuldade. Não existe essa preocupação na hora de fazer escolhas ou decisões” (Coordenador do Curso E, 2021).

A evolução dos cursos deve levar em consideração a necessidade de mudanças em várias práticas ultrapassadas e cabe tanto à Instituição como ao seu grupo de colaboradores realizar as reestruturações e adequar o projeto do curso para atender ao mesmo tempo as exigências atuais e as futuras demandas (SILVA, 2014).

“A acessibilidade é algo problemático. Até já tive contato de uma aluna surda que perguntou se o curso a atenderia, mas que como há muitos vídeos e nem todos estão no Youtube, que teria a opção de legenda automática, então é algo que a gente não está pronto [sic]. Deveria ter, mas como são casos muito pontuais. Até fui ver quanto o aluno iria pagar e quanto custaria contratar um intérprete de libras, ficaria mais ou menos a mesma coisa, mas a pessoa acabou não se inscrevendo. Realmente a parte de acessibilidade é algo que a gente peca” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

4.9 PRODUÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAL

Uma figura importante dentro dos cursos à distância é o de professor conteudista, que é responsável por produzir o conteúdo que será disponibilizado aos alunos à luz das orientações de uma coordenação pedagógica (REGINA; AYYAD, 2018). Dentro do modelo dos cursos estudados, a produção dos materiais é sempre de responsabilidade do próprio professor, o mesmo que está responsável pelas atividades didáticas dos cursos. Não existe nos cursos uma figura específica de conteudista, mas geralmente o próprio professor acumula a função e até recebe para que ele produza os materiais do curso.

“O próprio professor já recebe como professor e quando eu peço pagamento vai também como elaborador de materiais” (Coordenador do Curso D, 2021).

Obviamente, os materiais que são produzidos em uma turma não se perdem e os professores podem aproveitar para as turmas seguintes. Independente da necessidade de atualizações e complementações, os professores continuam recebendo por essa produção em novas ofertas, mesmo que os materiais estejam prontos. Isso é justificado porque mesmo o professor não tendo todo ônus da produção, ainda fica responsável pelo que é disponibilizado.

“Geralmente existe uma dificuldade maior quando o professor entra na turma, porque ele precisa produzir todo o material. Nas próximas reofertas ele continua recebendo pela produção do conteúdo mas consegue aproveitar a maior parte do que já produziu (...) o conteúdo que um professor produziu em um período não se perde, existe uma curva maior quando o professor assume uma disciplina e depois quando estabiliza ele vai criando algumas coisas, atualizando, mas não existe em termos financeiros um valor diferenciado para

o professor produzir o primeiro conteúdo, acaba sendo um ônus que no futuro fica mais tranquilo” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

4.9.1 Qualidade Dos Materiais

Em relação à verificação da qualidade dos materiais, não há em nenhum dos modelos de gestão estudados um padrão de qualidade. Existe sim uma conferência informal por parte dos coordenadores, mas que se baseia muito na relação de confiança existente entre coordenadores e seus professores coordenados.

“A gente acaba de certa forma confiando na capacidade técnica e acadêmica de cada professor. Lógico que a coordenação confere os materiais que são disponibilizados para verificar uma qualidade mínima necessária e atua quando essa qualidade não é atingida” (Coordenador do Curso E, 2021).

Outro fator levado em consideração para verificar os materiais é a observação ao *feedback* dos alunos ou tutores. As mudanças e atualizações dos materiais levam em consideração essas opiniões para serem realizadas.

“Acredito que seja mais o feedback do aluno, se o aluno reclama em alguma disciplina aí a gente conversa com o professor” (Coordenador do Curso A, 2021).

“O tutor normalmente dá um feedback, se o áudio não tá bom, se a imagem não está boa para a gente ir melhorando, mas eu não fico conferindo, eu confio bastante na minha equipe, então eu não fico conferindo” (Coordenador do Curso D, 2021).

No caso dos cursos F e G existe uma tentativa de criação de uma identidade visual do curso e padronização de layouts para que os professores utilizem em seus materiais, mas a maioria dos vídeos produzidos, por exemplo, são realizados de maneira informal.

“A gente até tenta criar uma identidade visual dentro do curso (...), mas não existe assim um padrão, uma equipe multidisciplinar que analisa o roteiro, que grava aquele vídeo, ele é produzido com uma qualidade de estúdio, não, isso não tem, é um vídeo mais caseiro, que tem a informação, tem o conteúdo, funciona bem, mas não tem um padrão de estúdio para todos” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

4.9.2 Disponibilização dos Materiais

A disponibilização dos materiais é feita sempre com a utilização do ambiente virtual de aprendizagem. Os vídeos produzidos ficam salvos diretamente no ambiente

virtual de aprendizagem ou então em um canal privado na plataforma Youtube¹⁹ assim como as gravações de aulas síncronas. Os livros digitais, artigos, normas entre outros documentos digitais são disponibilizados por meio de links para a biblioteca digital ou para serviços de armazenamento. Os materiais gráficos como livros e apostilas são disponibilizados dentro das plataformas e sempre de forma virtual.

4.10 ATENDIMENTO AO ALUNO

O atendimento ao aluno pode ser verificado a partir de dois pontos de vistas: o primeiro é administrativo e é caracterizado pelas ações logísticas e de secretaria. O outro ponto de vista é pedagógico e compreende as ações de tutoria, uso dos materiais didáticos e da tecnologia (SILVA, 2014).

Nas questões pedagógicas o atendimento aos alunos foi explorado no título O O papel de um Tutor dentro de um curso à distância é bastante abrangente: O “tutor presencial” possui uma atuação mais próxima do estudante em um campo didático, administrativo, social, metacognitivo e emocional, atuando muito mais como motivador, animador do que mediador. O “tutor à distância”, faz um acompanhamento mais próximo dos professores, atuando nas áreas ou disciplinas de sua formação específicas, o que lhe possibilitaria acompanhar o desenvolvimento cognitivo do estudante com vias ao aprendizado e compreensão (AYYAD, 2018).

Como nenhum dos cursos possui polo de apoio presencial, o tutor acaba absorvendo e mesclando as funções dos dois segmentos, hora fazendo o acompanhamento mais didático e emocional e hora acompanhando o professor e auxiliando o aluno nas resoluções das atividades e dúvidas.

“O tutor é o front, dado a quantidade de aluno e de turmas o tutor é a pessoa que está no primeiro momento para atender o aluno” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Apenas o Curso B não utiliza a figura do tutor em seu modelo. De acordo com a Coordenadora, era até previsto a figura do tutor no planejamento do curso, porém nenhum dos professores relatou a necessidade do acompanhamento de um tutor:

“Eu previa tutoria no projeto, porque se falavam muito sobre a importância da tutoria no EAD, mas até agora nenhum professor me relatou a necessidade (...). Eu penso no tutor no momento quando eles tiverem com os TCCs, para

¹⁹ <https://www.youtube.com/>

que o auxilie naquela parte de formatação e de normas, que é algo bem penoso e o aluno não sabe fazer e o professor tem que ficar fazendo e é algo que demora muito tempo” (Coordenador do Curso B, 2021).

Nos demais cursos, a tutoria apresenta atividades diversificadas que vão desde o atendimento de dúvidas até a organização do AVEA.

Quadro 11 - Atividades realizadas pelos tutores nos modelos de curso pesquisados

Atividades do Tutor	Curso A	Curso C	Curso D	Curso E	Curso F	Curso G
Atendimento de dúvidas	X	X	X	X	X	X
Correção de Atividades	X		X	X	X	X
Correção de Provas			X			
Verificar alunos com atividades atrasadas				X		
Auxiliar com uso do AVEA				X		
Postar/ verificar conteúdo no AVEA		X	X			
Organizar Horários		X				

Fonte: Autoria própria (2021).

Interação E Dúvidas. A comunicação se apoia em tecnologia de informação, seja o próprio ambiente virtual de aprendizagem ou alguma ferramenta de comunicação instantânea como os grupos de WhatsApp e o Discord. Além disso, a ferramenta assíncrona mais utilizada é o próprio e-mail tanto dos professores como dos tutores.

4.10.1 Atendimento Administrativo

Nas questões administrativas os meios utilizados são parecidos com o pedagógico. Destaca-se o uso do e-mail para solicitações mais formais e quando se trata de questões que envolvem a secretaria acadêmica da instituição precisam dos formulários específicos. Um ponto importante é que os alunos conseguem fazer todas as solicitações possíveis de forma remota, ou seja, em nenhum momento precisam se deslocar até o Campus, seja na matrícula ou na retirada do certificado de conclusão.

“A gente tem um e-mail do grupo (...) e nesse e-mail eles podem pedir segunda chamada, pedir a prova de recuperação de rendimentos, tirar alguma dúvida, pedir para trancar o curso, pedir para trocar de habilitação e tudo que eles precisarem fazer é nesse e-mail que eles precisam escrever” (Coordenador do Curso D, 2021)

O envio de documentos para as matrículas é outro ponto que merece destaque. Atualmente o processo é dividido em duas etapas: inicialmente os alunos

submetem seus documentos digitalizados para uma plataforma disponibilizada pela FUNTEF. Após a seleção dos candidatos os alunos precisam enviar cópias autenticadas ou com autenticação digital para que a matrícula seja efetiva. Esse seria o único momento que o aluno precisa se deslocar fisicamente para ser atendido em uma solicitação. Espera-se que com a maior quantidade de documentos sendo disponibilizado de forma digital, isso também não será necessário em um futuro próximo.

“Até a documentação, eles conseguem enviar pelo correio, demos um prazo maior por conta da pandemia” (Coordenador do Curso B, 2021)

“Os diplomas já estão começando a ser impressos com autenticação digital, o histórico já vem com autenticação digital, CNH (Carteira Nacional de Habilitação) já tem autenticação digital. Se a pessoa tiver todos os documentos com autenticação digital nem por correio ele precisa manda” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Outro canal de atendimento aos alunos é o próprio site do curso. Nem todos os cursos tem um site próprio, apenas os cursos na área de tecnologia. Embora o conteúdo seja estático, esses sites se apresentam como uma importante ferramenta de comunicação para futuros alunos e auxiliam em informações importantes como datas de novos editais, os formulários para lista de interessados, informações gerais sobre grade e corpo docente e apresenta um meio de comunicação para dúvidas mais específicas.

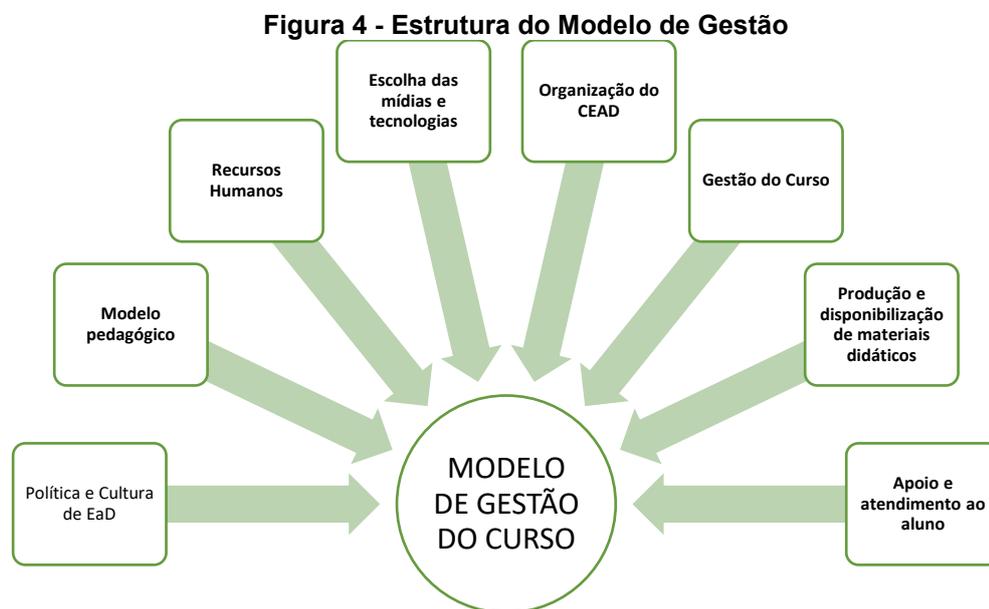
“Para o inscrito, existe um hotsite que foi criado para o curso e tem a opção de fazer a pré-inscrição e no rodapé tem um link para mandar um WhatsApp e eu atendo” (Coordenador dos Cursos F e G, 2021).

Para Silva (2014, p. 28), existem vários casos em que alunos deixam o curso por sentir falta do apoio dos professores e tutores e isso demonstra que não basta que um curso tenha uma matriz muito bem organizada e mesmo que os professores tenham excelência em suas áreas, o atendimento ao aluno deve receber atenção equivalente.

4.11 SÍNTESE GERAL DOS DADOS LEVANTADOS

Cada um dos tópicos estudados sobre os cursos revela questões importantes sobre cada parte que compõe o modelo de gestão do curso: política e cultura de EaD, modelo pedagógico, recursos humanos, escolha das mídias e tecnologias,

organização do CEAD, gestão do curso, produção e disponibilização de materiais didáticos, apoio e atendimento ao aluno.



Fonte: Autoria própria (2021).

Sobre a Política e Cultura de EaD, embora alguns coordenadores afirmam que não existe uma cultura de EAD na instituição e que os documentos e procedimentos precisam ser atualizados, os cursos são reconhecidos na comunidade interna e não há distinção entre cursos nas modalidades presenciais e EaD.

O modelo pedagógico difere principalmente dos cursos de tecnologia em relação aos demais, mas a maioria opta por aulas síncronas e assíncronas, periódicas, mediadas por uma tecnologia de comunicação, com uma divisão em módulos e a utilização de tutoria. Nenhum curso se utiliza de polos de apoio presencial e o sistema de avaliação ocorre totalmente à distância.

A equipe multidisciplinar é em sua maioria advinda da própria instituição e conta com coordenador, professores, tutores, secretários, coordenador pedagógico e coordenador adjunto. A comunicação da equipe é baseada em algum tipo de tecnologia da informação e a política de treinamento e capacitação dessas equipes ocorre de maneira informal.

Embora nenhum dos cursos tenha infraestrutura física e tecnológica própria, os cursos usufruem da infraestrutura da instituição para suas atividades administrativas e pedagógicas. Em geral os coordenadores estão satisfeitos tanto com essa infraestrutura como com os demais colaboradores indiretos dos cursos,

Os gestores, em sua maioria, tinham pouca ou nenhuma experiência na área de gestão ou na área de EaD. As principais dificuldades enfrentadas estão relacionadas ao gerenciamento de pessoas, a questões burocráticas e a captação de alunos. A divulgação dos cursos é feita em sua maioria em redes sociais e é gerenciada pelos próprios coordenadores ou por empresas contratadas. Todos os coordenadores estão planejando a abertura de novas turmas.

As principais tecnologias utilizadas nos cursos envolvem o próprio AVEA (Moodle ou Google Classroom), uma ferramenta para comunicação síncrona pela internet (Google Meet ou Sistema de Webconferência da RNP) e uma ferramenta de comunicação instantânea (WhatsApp ou Discord), além das demais ferramentas utilizadas nas aulas. Para a comunicação assíncrona utilizam principalmente o e-mail, tanto para a comunicação com os alunos como entre a própria equipe.

Os materiais são produzidos pelos próprios professores das disciplinas, que recebem por essa responsabilidade. Não existe padrão formal de qualidade e a verificação é feita pela coordenação, tutores ou pelos próprios alunos. Os materiais são disponibilizados pelo AVEA e sempre de maneira digital.

O atendimento ao aluno, tanto para questões pedagógicas como administrativas são feitas pelo próprio AVEA, por ferramenta de comunicação instantânea ou por e-mail. Quanto aos possíveis ingressantes, alguns cursos possuem site com canal de atendimento e outros utilizam o e-mail.

Pode-se perceber que a instituição não possui um modelo de gestão e que, embora alguns cursos trabalhem de forma parecida, cada um trabalha com as especificidades a seu próprio modo e seguindo o que acha melhor para os alunos e para a sua equipe multidisciplinar.

4.12 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO

Os cursos de especialização à distância da Instituição são muito heterogêneos e cada um deles segue um modelo próprio construído para atender as suas especificidades. Não se pode dizer que um curso é melhor ou pior que outro sem uma análise que leve em conta métricas validadas, porém pode-se observar do ponto de vista dos coordenadores, práticas que vem apresentando bons resultados dentro de cada modelo.

A seguir é apresentada a proposta de um modelo de gestão baseada principalmente nas respostas dos gestores durante as entrevistas à luz da literatura e considerações expostas. Não se trata de um modelo rígido e sim de apontamentos que os gestores podem utilizar no modelo de seus cursos, seguindo as especificidades que lhes são cabíveis.

4.12.1 Para A Política E Cultura De EaD

De todos os pontos destacados nesta pesquisa, a política e cultura de EaD é a que está presente no modelo de gestão, porém é a que menos depende dos gestores dos cursos. A Política de EaD se refere ao que a instituição pretende com os cursos à distância e a cultura está ligada à quebra das resistências e preconceitos em tornar a modalidade parte do cotidiano na instituição (SILVA, 2014).

Cabe, portanto, à Instituição normalizar a EaD dentro de cada Campus e atualizar seus documentos institucionais para atender as especificidades que esta modalidade exige. Facilitar o envio de documentos para matrícula via correio e a entrega de Trabalho de conclusão de curso para ser publicado pelas bibliotecas em meio digital são algumas dessas formas.

Existem algumas ações que só são possíveis na modalidade EaD e que precisam ser regulamentadas e operacionalizadas a nível institucional como a criação de disciplinas compartilhadas e o intercâmbio de alunos e professores o que pode ajudar principalmente os cursos mais jovens e a abertura de novos cursos.

Além disso, a Instituição pode incluir nos programas de capacitação a oferta de cursos, palestras e oficinas que tratem de EaD, tanto para as pessoas que atuam diretamente com os cursos como também para que os demais servidores da instituição que irão atuar indiretamente com a modalidade.

4.12.2 Para O Modelo Pedagógico

O modelo pedagógico do curso é o mais difícil de ser definido e também decisivo para o modelo do curso. Para Moran (2011), no Brasil observamos a existência de dois grandes modelos de aula à distância e cada um deles com diversas variações: o primeiro é a tele aula, baseado na produção ou transmissão de vídeos e o segundo é o modelo web, que foca na disponibilização de conteúdo.

Independente da escolha a decisão por utilizar-se de momentos síncronos parece bastante acertada, pois tende a trazer maior identificação e engajamento dos alunos com o curso e permite maior interação com os professores. Outro ponto que parece consenso é a necessidade de dividir os cursos em partes menores como grupos ou módulos.

O sistema de avaliação é algo bastante importante. Seja um modelo mais rígido que tenha datas, tempo, pesos e tipos de avaliação determinados ou mesmo modelos mais abertos que deem ao professor autonomia total para o processo avaliativo, é importante que o processo esteja cercado das precauções, segurança e controle de frequência, zelando pela confiabilidade e credibilidade dos resultados (MORAN, 2011).

4.12.3 Para Os Recursos Humanos

Tão importante para um curso à distância quanto utilizar as tecnologias mais modernas é possuir uma equipe multidisciplinar capacitada (AYYAD, 2018). O quadro de servidores da Instituição possui profissionais de altíssima qualidade, tanto em relação a professores como pessoal técnico administrativo. No entanto, dado a necessidade e seguindo o regulamento, é possível buscar profissionais externos para as atividades do curso.

Para os professores é preciso verificar se possuem conhecimentos na área da disciplina que desejam atuar por meio de formações, habilitações e publicações. Para os tutores, são necessários profissionais capacitados, porém abertos ao diálogo e com facilidade em comunicação por meio de ferramentas de comunicação.

Outro ponto a se destacar é a importância do tutor como elo de contato entre professores e alunos. Existe uma variedade muito grande de funções que o tutor pode desempenhar dentro do curso, mas independente de qual seja é preciso que sua

atuação esteja bem definida e se possível documentada em uma espécie de manual que, além de ser utilizado como um delimitador para os limites de atuação servirá para novos profissionais se inteirarem com mais facilidade sobre como devem atuar dentro do curso.

À medida que o curso ganha escala e maturidade outros profissionais podem ser incorporados ao curso como o coordenador pedagógico, para atuar ativamente junto aos alunos identificando dificuldades pedagógicas; supervisor ou coordenador adjunto, para auxiliar no processo de gestão; coordenador de conteúdo, para coordenar e monitorar a produção de conteúdo; tutoria de suporte pedagógico, para auxiliar os alunos especificamente em questões de suporte e acesso à plataforma; editores e revisores; entre outros.

Independente dos tipos de profissionais que atuam no curso é preciso que estejam capacitados tanto em suas funções específicas como nas especificidades que a modalidade EaD exige e essa capacitação pode vir da Instituição, mas também do próprio programa do curso, para que esteja alinhado às especificidades do modelo de cada curso.

4.12.4 Para a Coordenação de Educação a Distância

Se a política e cultura de EaD são dependentes da Instituição, a coordenação de EaD está mais dependente da união entre a Instituição com cada uma das unidades menores, no caso, de cada um dos Campi. Do lado da Instituição cabe manter a estrutura tecnológica principal como o próprio AVEA, convênios com serviços como a *Google Education Fundamentals*, rede de comunicação, entre outros. Do ponto de vista mais local, cabe a disponibilização dos serviços para atender à necessidade dos cursos como secretaria e demais colaboradores.

Outro ponto de destaque é a disponibilização dos espaços físicos. Embora a maioria dos cursos não necessite de espaço físico específico, ele deve ter acesso à estrutura existente no Campus, tanto de laboratórios, ambientes e estúdio. Por se tratar de cursos à distância é importante que a Instituição disponibilize estúdio de gravação e transmissão, com acústica e iluminação adequadas. Além disso, é necessário auxílio em gravações de aulas práticas e laboratoriais.

4.12.5 Para a Gestão do Curso

O gestor é parte central de um modelo de curso, está diretamente relacionado ao sucesso ou fracasso do mesmo e por essa razão deve se atentar ao conjunto de Teorias da Administração (SILVA, 2014). Por se tratar de profissionais de áreas diversas, não é possível exigir que os coordenadores dos cursos possuam esses conhecimentos administrativos nativamente, tão pouco que eles possuam experiência profissional na área de gestão.

A capacitação dos coordenadores dos cursos da Instituição, seja qual for a modalidade, trará benefícios para a Instituição, melhorando a qualidade dos cursos, dos relacionamentos entre os profissionais e da compreensão da modalidade, de suas potencialidades e limitações.

Outra grande dificuldade está relacionada à burocracia inerente a uma universidade pública. O processo de desburocratização é lento e exige um compromisso muito grande de todos os envolvidos no processo (SANTOS, 2005), no entanto é possível facilitar o trabalho criando manuais, tutoriais e descrições dos procedimentos a serem tomados em cada uma das etapas.

Algumas ações para auxiliar na superação dessas dificuldades podem partir dos próprios coordenadores como a criação de grupos de discussão para que os mais experientes possam auxiliar os mais novos com problemas que foram superados e que da mesma forma possam propor soluções em conjunto para as novas dificuldades.

Para as ações de divulgação do curso e captação de alunos, algumas ações vêm apresentando resultados satisfatórios como a realização de eventos, palestras e principalmente a divulgação em mídias sociais. No entanto, não se pode exigir que o coordenador tenha os conhecimentos necessários para gerenciar esse processo e, portanto, a contratação de uma empresa especializada é uma solução que pode trazer bons resultados.

4.12.6 Para a Escolha das Mídias e tecnologias

A velocidade no avanço das tecnologias de informação e comunicação que presenciamos nas últimas décadas trouxeram junto a possibilidade de avanços proporcionais dentro dos cursos que oferecem EaD (ALMEIDA; SANTOS, 2017). A

escolha entre uma ou outra tecnologia é fator importantíssimo e determina, muitas vezes, o sucesso de um curso (PRIOR et al., 2016). Por esse motivo devem ser feitas mediante a opinião da equipe multidisciplinar que irá atuar no curso utilizando a tecnologia.

A primeira escolha de tecnologia é em relação ao AVEA que será utilizado no curso e para isso é preciso analisar as possibilidades e verificar aquele que melhor se encaixa aos objetivos do curso, ao público que se deseja atingir e aos profissionais que irão utilizá-lo. É importante que seja escolhido um ambiente que tenha sido disponibilizado pela própria instituição. Tanto o Moodle como o Google Classroom são excelentes ferramentas e estão à disposição para uso pelos colaboradores.

As demais escolhas serão dependentes dessa primeira: qual ferramenta será utilizada para aulas síncronas, onde os materiais ficarão disponibilizados, haverá uma ferramenta externa para comunicação instantânea, entre outros.

Cabe destaque para o uso de ferramentas para a comunicação instantânea. Todos os AVEAs, com relevante participação no mercado, possuem em algum nível, ferramentas para comunicação e interação, porém o uso de uma ferramenta externa como o WhatsApp, Telegram ou Discord tendem a trazer um engajamento maior entre os participantes. Obviamente esse tipo de tecnologia exige certo grau de gerenciamento e moderação e por isso é preciso que o coordenador verifique as vantagens e desvantagens desse tipo de tecnologia, se as vantagens são desejáveis e se a tecnologia escolhida realmente está cumprindo o papel para o qual ela foi proposta.

Mudanças e evoluções devem ser encorajadas, porém, é preciso que se tome muito cuidado para que essas mudanças não tragam insegurança e confusão. Uma mudança de ferramenta de armazenamento, por exemplo, não deve causar tantos transtornos como mudanças no próprio AVEA. De toda forma, assim como a escolha das tecnologias, as grandes mudanças devem ser feitas em comum acordo com as equipes multidisciplinares.

4.12.7 Para A Produção E Disponibilização De Materiais Didáticos

Para a produção dos materiais de um curso a distância é preciso que se leve em consideração a utilização de diversas mídias para a construção de um conhecimento que favoreça a interação entre os múltiplos atores (MORAN, 2011). A

responsabilidade pela produção dos materiais é muito dependente do modelo de aula que está sendo utilizado. Se partirmos de um modelo, chamado por Moran (2011) de modelo de “tele aula”, em que o professor é a figura central da disciplina e que irá conduzir os alunos pela exploração do conteúdo, então a ele também deve ser incumbido a preparação dos mesmos, porém em um modelo mais focado em conteúdo, tratado pelo autor como “modelo web”, a produção pode ser direcionada a um professor conteudista específico.

Independente do responsável pela produção é importante que ele esteja de acordo com a forma de disponibilização a que será oferecido. Em caso do curso pretende oferecer material impresso, não faz sentido o uso de links e imagens animadas, por exemplo.

Outra questão importante é em relação à padronização visual e a padrões de qualidade. Tanto para materiais gráficos ou audiovisuais é importante que um padrão mínimo de qualidade seja estabelecido. No caso de materiais deve-se seguir o rigor científico com referências e citações à fonte, letras, cores entre outros. Para materiais audiovisuais atentar à qualidade do áudio, do vídeo, iluminação e se o tipo de áudio ou vídeo é acessível aos alunos. Também é preciso um padrão de qualidade quanto ao conteúdo e para isso, a depender do nível de maturidade e capacidade financeira do curso, pode-se verificar a possibilidade de um revisor.

4.12.8 Para O Apoio E Atendimento Ao Aluno

Nos cursos à distância, os canais de comunicação são muito importantes para diminuir as barreiras físicas e temporais (AYYAD, 2018). Em se tratando da comunicação com os alunos esses canais precisam estar sempre abertos seja para dúvidas e questionamentos de nível pedagógico como para a resolução de questões administrativas.

Do ponto de vista pedagógico é preciso evitar que o aluno fique muito tempo até ter uma dúvida respondida pelos professores e tutores e por isso alguns cursos vêm descobrindo vantagens em manter grupos em ferramentas de comunicação instantâneas. Do ponto de vista administrativo, é preciso dar ao aluno todos os meios necessários para que suas solicitações sejam realizadas e eventualmente atendidas. Independentemente do atendimento, pedagógico ou administrativo, os canais de comunicação precisam estar claros e disponíveis para o aluno.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de práticas inovadoras baseadas na tecnologia da informação no contexto educacional tem permitido romper as barreiras físicas e temporais que a EaD impõe e dessa forma tem possibilitado incluir pessoas que a educação tradicional não seria capaz de alcançar.

5.1 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta dissertação se propôs a verificar a existência de um modelo de gestão predominante dentro dos cursos de especialização a distância da instituição pesquisada e verificar se os modelos estão direcionados a utilizar a tecnologia para a redução dessas barreiras por uma equipe multidisciplinar que esteja voltada ao ensino e aprendizagem.

Dentre as maiores dificuldades encontradas destaca-se o fato de nem todos os coordenadores que atendiam aos critérios terem aceitado participar da pesquisa, no entanto a amostra de 77% da população se mostrou suficiente para apresentar resultados satisfatórios. Outra dificuldade se deu em conciliar os horários dos entrevistados com o do pesquisador, visto que os coordenadores de curso geralmente conciliam várias atividades entre coordenar o curso de especialização, dar aulas na graduação e outras atividades em seus Campi de origem.

No desenvolvimento da pesquisa foi possível observar que dentro da instituição não existe um modelo de gestão único e sim uma série de modelos que atendem as especificidades de cada curso. Percebemos também a existência de algumas similaridades entre os modelos dos cursos F e G, o que se explica por serem coordenados pela mesma pessoa. Existem, ainda, muitos pontos comuns entre esses cursos mencionados (F e G) e os curso E e A, que pode ser explicado por todos serem da área de computação.

Não é possível fazer qualquer juízo de valor a respeito de qual modelo é o melhor ou o mais adequado justamente por não ser possível definir critérios justos para essa verificação, porém, é possível avaliar esse modelo a partir do ponto de vista dos próprios gestores. Dos cursos investigados, apenas o curso B pretende fazer modificações relevantes em seu modelo de gestão justamente na questão pedagógica, pois se verificou que um modelo pouco rígido em termos de datas de

abertura e fechamento de disciplinas traz muita dificuldade em fazer com que os alunos consigam concluir as disciplinas dentro dos prazos. O curso D também pretende realizar uma série de modificações principalmente para ajustar a grade do curso de forma que fique mais adequada.

Embora não seja possível fazer comparações diretas devido às diferenças nas áreas de atuação, equipe e no público alvo dos cursos, os modelos de gestão dos cursos E, F e G possuem regras e modelos mais claramente estabelecidas. Isso parece ser em função basicamente do tempo de maturidade dos cursos. Obviamente os modelos que estão atuando há mais tempo já foram amplamente testados e validados e por esse motivo servem como um ótimo balizador para que os cursos mais novos não precisem passar pelas mesmas dificuldades que já foram superadas.

Um exemplo dessa diferença está na captação de alunos e abertura de novas turmas, que para os cursos mais antigos já deixou de ser uma preocupação tão urgente e para os cursos mais novos é determinante para a continuidade do curso.

Para auxiliar nessas tarefas e principalmente para auxiliar os cursos mais novos foi apresentado no tópico 4.12 diretrizes de um modelo de gestão para cursos de especialização totalmente a distância baseada nas práticas adotadas pelos próprios coordenadores e pela bibliografia sobre o assunto, evidenciando as práticas mais comuns testadas e validadas nos cursos existentes.

O uso das tecnologias nos modelos pode ser observado tanto nas aulas síncronas e assíncronas, como na comunicação entre alunos e professores, tutores e coordenação. A comunicação entre a própria equipe também está apoiada em tecnologias da informação e isso permite integrar pessoas para realizar suas tarefas independentes de sua localidade física.

Quanto à Instituição, não existe uma cultura de EaD claramente estabelecida. Isso pode ser observado por ainda não existir cursos de graduação na modalidade à distância dentro do catálogo de cursos oferecidos. Nos cursos de especialização, apesar de estarem vinculados à Instituição, os profissionais atuam como atividade externa, ou seja, fora da sua carga horária de trabalho e recebem como atividade externa. Isso pode trazer sensação de que os cursos não pertencem diretamente à Instituição.

5.2 REFLEXÕES ACERCA DA PESQUISA

A divisão da pesquisa nas oito grandes áreas (política e cultura de EaD, modelo pedagógico, recursos humanos, escolha das mídias e tecnologias, organização do CEAD, gestão do curso, produção e disponibilização de materiais didáticos, apoio e atendimento ao aluno) foi muito importante para que pudéssemos sintetizar o estudo e o resultados e isso nos permite refletir de forma mais assertiva a respeito dos pontos levantados por essa pesquisa.

Sobre a Política e Cultura de EaD, nós buscamos entender a percepção dos coordenadores sobre a instituição possuir regulamentos e procedimentos que atendiam os cursos na modalidade e de como era o tratamento dado a instituição para a EaD. Percebemos que a instituição está renovando seus procedimentos e regulamentos porém ainda existem ações a serem feitas nesse sentido, como exemplo o regulamento para a entrega de trabalho de conclusão de cursos que para a especialização pois, até a publicação dessa dissertação, ainda exige uma entrega física.

Em relação ao modelo pedagógico dos cursos percebemos uma predominância do modelo descrito por Moran (2011) como “teleaula” utilizando aulas síncronas e assíncronas. As disciplinas são divididas em módulos predeterminados, com apoio de tutoria e apoiada em tecnologias como AVEAs, ferramentas de comunicação instantâneas e as ferramentas para comunicação síncrona com vídeo.

O pessoal envolvido diretamente com o curso também é bastante variado dependendo da necessidade e maturidade do curso, mas via de regra envolvem a coordenação, professores, secretários, tutores, coordenadores adjuntos e coordenação pedagógica. A captação da equipe é feita nas próprias coordenações ou grupos de pesquisa que deram origem aos cursos e por meio de indicação; a interação é feita por meio de ferramentas de comunicação e é quase inexistente ações de treinamento e capacitação formais com as equipes sobre as especificidades da modalidade.

Quanto a escolha das tecnologias a serem utilizadas para o curso, com exceção daquelas específicas de cada curso ou disciplina destacamos o uso predominante do Moodle como AVEA, do Google Meet como sistema de conferência e do WhatsApp como sistema de comunicação instantânea tanto para a comunicação de professor e tutor com os alunos como para a comunicação da coordenação. Cabe

destaque ao uso também do Google Classroom como AVEA, do WebConf da RNP para conferências e Discord para comunicação instantânea. Foi verificado que existe uma resistência a mudanças especificamente em relação ao AVEA, porém essa resistência não se verifica em outras áreas. Percebemos também a existência de poucas ações relacionadas a acessibilidade dos cursos para alunos portadores de necessidades devido a baixa procura desse público.

Sobre a organização do CEAD, percebemos que os cursos não possuem espaço físico específico, exigindo que a equipe utilize seus espaços de trabalhos ou ambientes pessoais para suas atividades no curso. A infraestrutura tecnológica é aquela disponibilizada pela instituição como ferramentas, internet, servidores, etc. Os demais colaboradores da instituição que mais atuam no curso são aqueles das secretarias acadêmicas e das bibliotecas. A gestão financeira é feita pelo coordenador com a aprovação das diretorias administrativas e com a operacionalização da FUNTEF.

Os gestores em geral possuem pouca ou nenhuma experiência anterior na área de gestão ou mesmo com cursos na modalidade EAD. As principais dificuldades apontadas estão relacionadas a gestão de pessoas e a burocracia envolvendo as ações do curso. Os pontos fortes dos cursos geralmente estão relacionados ao menor custo em relação a outros cursos, ao peso que o nome da instituição traz aos cursos e a qualidade do corpo docente. Os cursos com mais de uma turma utilizaram planilhas e formulários para verificar a demanda. As ações de marketing mais eficientes envolveram o uso de redes sociais e a contratação de empresas especializadas em marketing digital.

Os materiais dos cursos são produzidos pelos próprios professores das disciplinas que recebem uma parte do pagamento para esse fim específico. A disponibilização é integralmente digital utilizando o AVEA, não havendo qualquer material físico e a verificação da qualidade dos materiais não segue qualquer procedimento preestabelecido, muitas vezes realizada pelo tutor, coordenação ou mesmo pelos próprios alunos.

O apoio e atendimento ao aluno é realizado de três formas: na parte pedagógica pelos tutores e professores na maioria das vezes se utilizando de uma ferramenta de comunicação instantânea; na questão administrativa pelo próprio gestor por meio também de ferramentas de comunicação instantâneas ou pelo e-mail e o

contato com os futuros alunos é realizada por *hotsite* ou alguma ferramenta de comunicação instantânea.

Diante da heterogeneidade entre os cursos estudados é inviável a sugestão de um modelo rígido que possa atender a especificidade de cada um dos cursos e por essa razão foi apresentado no capítulo 4.12 a sugestão de um modelo de gestão bastante abrangente, com diretrizes gerais para a instituição, para os campi e para os coordenadores dos cursos.

Do ponto de vista institucional, por se tratar de uma universidade pública, a instituição possui algumas responsabilidades principalmente tratando a educação como direito universal (CHAUI, 2003) e levando conhecimento aos lugares mais distantes e para aqueles que mais necessitam. Apesar de possuir conceito máximo em relação a EaD, notamos uma falta de interesse da instituição tanto na modalidade EaD como na especialização em geral.

Em relação a especialização, essa falta de interesse pode se dar pelo longo tempo que a instituição centenária se dedicou a cursos técnicos e profissionalizantes em sua história e posteriormente aos cursos de graduação no qual conquistou reconhecida excelência. Recentemente passou a se dedicar com mais afinco a pós-graduação dando maior prioridade aos cursos *stricto sensu*, o que pode ser observado quando notamos que a especialização na instituição ainda é tratada como atividade extraordinária tanto para professores como para os profissionais que atuam diretamente nos cursos.

Quanto ao *lato sensu* na modalidade EaD, dos treze campi, apenas três oferecem cursos de especialização totalmente à distância. São noventa e seis cursos no catálogo e apenas nove fazem parte da modalidade, o que pode demonstrar desinteresse ou falta de conhecimento sobre a possibilidade de abertura de cursos nessa modalidade.

Outras questões observadas como dificultadora para esses cursos estudados é a falta de qualificação dos profissionais, tanto os que atuam diretamente com a modalidade como aos demais colaboradores. Além disso a burocracia excessiva e a falta de um fluxo contínuo para a realização das atividades administrativas comuns são apontadas pelos participantes dessa pesquisa como empecilho para a expansão dos cursos de especialização na modalidade EaD.

Embora apresente resultados satisfatórios, essa pesquisa de forma alguma esgota o tema. Não abordou, por exemplo, comparações entre os modelos de gestão

em cursos de especialização na modalidade semipresencial nem naqueles abertos em parceria com a UAB, que podem ser abordados em trabalhos futuros. Outras análises futuras possíveis podem ser feitas a partir de uma comparação inicialmente com outras universidades públicas do Brasil e posteriormente com universidades particulares. Também é possível verificar os modelos de gestão ouvindo a opinião de estudantes, egressos e da equipe multidisciplinar para saber suas opiniões, dificuldades e impressões sobre a modalidade com vista a melhorias no modelo de gestão dos cursos.

REFERÊNCIAS

- ABED, Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo EAD.BR 2018: Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil**. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em: http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf. Acesso em: 5 mar. 2021.
- ABMES, Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Velocidade de Crescimento da EAD**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/pesquisas/velocidade-crescimento-ead-27102020.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- ALMEIDA, S. C. D.; SANTOS, A. M. Z. Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [S. l.], v. 0, n. 0, p. 332–349, 2017. DOI: 10.21723/riaee.v12.n1.8282.
- ALVES, J. R. M. A história da EAD no Brasil. *In*: LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel (org.). **Educação a distância : o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. v. 1p. 9–13.
- ARANTES, V. A.; VALENTE, J. A.; MORAN, J. M. **EDUCACAO A DISTANCIA: Pontos e contrapontos**. São Paulo: 2015, 2011.
- ARRUDA, E. P.; ARRUDA, D. E. P. Educação À Distância No Brasil: Políticas Públicas E Democratização Do Acesso Ao Ensino Superior. **Educação em Revista**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 321–338, 2015. DOI: 10.1590/0102-4698117010.
- AYYAD, S. R. R. **Novos Modelos de Cursos Ead: Breve Histórico e Evolução Dos Modelos de Cursos de Educação a Distância**. São Paulo: Independently Published, 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.
- BEHAR, P. A. **Modelos pedagógicos em educação a distância**. Porto Alegre: Penso, 2008.
- BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. . 1996, p. 3220–3304.
- BRASIL. Decreto 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. . 1998.
- BRASIL. Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005. . 2005.
- BRASIL. Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017. . 2017 a, p. 1–5.
- BRASIL. Decreto 9.235, de 15 de Dezembro de 2017. . 2017 b, p. 1–24.
- CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, [S. l.], n. 24, p. 5–15, 2003. DOI: 10.1590/S1413-

24782003000300002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002> %0A. Acesso em: 23 nov. 2021.

COSTA, A. R. A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: Concepções, histórico e bases legais. **Revista Científica da FASETE**, [S. l.], v. 1, p. 59–74, 2017. Disponível em: https://historiapt.info/pars_docs/refs/1/316/316.pdf. Acesso em: 10 mar. 2021.

DRUCKER, Peter F. (Peter Ferdinand). **The essential Drucker : selections from the management works of Peter F. Drucker**. [s.l.] : HarperBusiness, 2001.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORREA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FLECK, Denise L. Archetypes of organizational success and failure. **BAR - Brazilian Administration Review**, [S. l.], v. 6, p. 78+, 2009. Disponível em: https://link.gale.com/apps/doc/A222560083/AONE?u=utfpr_br&sid=googleScholar&xid=4d0cfa83.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HADULLO, K.; OBOKO, R.; OMWENGA, E. Status of e-learning quality in Kenya: Case of Jomo Kenyatta University of agriculture and technology postgraduate students. **International Review of Research in Open and Distance Learning**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 138–159, 2018. DOI: 10.19173/irrodl.v19i1.3322. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323379328_Status_of_e-learning_Quality_in_Kenya_Case_of_Jomo_Kenyatta_University_of_Agriculture_and_Technology_Postgraduate_Students. Acesso em: 10 mar. 2021.

HASAN, H. F.; NAT, M.; VANDUHE, V. Z. Gamified Collaborative Environment in Moodle. **IEEE Access**, [S. l.], v. 7, p. 89833–89844, 2019. DOI: 10.1109/ACCESS.2019.2926622. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8754666>. Acesso em: 10 mar. 2021.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **RESUMO TÉCNICO DO CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2019**. Brasília: INEP, 2021.

KARPINSKI, J. A.; MOURO, N. F. D.; CASTRO, M.; LARA, L. F. Fatores críticos para o sucesso de um curso em EAD: a percepção dos acadêmicos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 440–457, 2017. DOI: 10.1590/s1414-40772017000200010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772017000200440&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 10 mar. 2021.

LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MEC, Ministério da Educação. **REFERENCIAIS DE QUALIDADE PARA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA** Brasília Secretaria de Educação a Distância, , 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016. DOI: 10.1097/NCI.0b013e3181edd9b1.

MESQUITA, D.; PIVA JR, D.; GARA, E. B. M. **Ambiente virtual de aprendizagem: conceitos, normas, procedimentos e práticas pedagógicas no ensino a distância**. São Paulo: Érica, 2014.

MORAN, J. M. Desafios da educação a distância no Brasil. *In*: ARANTES, V. A. (org.). **Educação a distância: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

OLIVEIRA, Lorena Ribeiro De; FAGUNDES, Alan Cordeiro; BRANCO, Juliana Cordeiro Soares; FONTES, Priscila Rondas R. Cordeiro Torres Fontes; AZEVEDO, Lorna das Graças M. R. Pires Pinheiro De. **Dicionário de terminologia EAD**. Barbacena: uemg, 2016. Disponível em: <http://eduemg.uemg.br/component/k2/item/94-dicionario-de-terminologia-ead>.

PISTORI, J. Custos Para a Implantação de Cursos a Distância no Ensino Superior. *In*: ORTIZ, F. C.; SANTOS, F. A. (org.). **Gestão da educação a distância: comunicação, desafios e estratégias**. São paulo: Atlas, 2015.

PRADO, E. A.; OLIVEIRA, M. A. M.; BRITO, M. F. Educação A Distância: Análise De Aspectos Sociais, Econômicos E Financeiros De Projetos De Ead Em Instituições De Educação Superior Na Região Nordeste Do Brasil. *In*: ORTIZ, F. C.; SANTOS, F. A. (org.). **Gestão da educação a distância: comunicação, desafios e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2015.

PRIOR, D. D.; MAZANOV, J.; MEACHEAM, D.; HEASLIP, G.; HANSON, J. Attitude, digital literacy and self efficacy: Flow-on effects for online learning behavior. **Internet and Higher Education**, [S. l.], v. 29, p. 91–97, 2016. DOI: 10.1016/j.iheduc.2016.01.001.

RABAIOLLI, J. A.; CASTRO, J. J. M.; COLUSSO, P. R.; BENDER, R. a Utilização Do Ambiente Moodle Como Estratégia De Gestão Dentro Da Educação Superior a Distância No Sistema Uab Na Universidade Federal De Santa Maria. **XV Congresso Brasileiro do Ensino Superior a Distância**, [S. l.], 2018. Disponível em: https://esud2018.ufrn.br/wp-content/uploads/187245_1_ok.pdf. Acesso em: 12 mar. 2021.

SANTOS, B. S. A Universidade no século XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade. **Educação, Sociedade & Culturas**, [S. l.], v. 23, p. 137–202, 2005. DOI: 10.1590/s1413-81232013000800036. Disponível em: <https://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SILVA, Andreza Regina Lopes Da; DIANA, Juliana Bordinhão; SPANHOL, Fernando José. Diretrizes Para Concepção De Cursos Em Ead. [S. l.], p. 1–17, 2018. DOI: 10.17143/ciaed/xxivciaed.2018.5561.

SILVA, M. P. D.; MELO, M. C. O. L.; MUYLDER, C. F. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM FOCO: UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA. **RAM**.

Revista de Administração Mackenzie, [S. l.], v. 16, p. 202–230, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000400202&lang=pt. Acesso em: 12 mar. 2021.

SILVA, R. S. **Gestão de EAD: Educação a Distância na Era Digital**. São Paulo: 2013, 2013.

SILVA, R. S. Gestão de Educação a Distância: EAD na Era Digital. **Revista EducaOnline**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 13–30, 2014. DOI: 10.18247/1983-2664/educaonline.v8n1p13-30. Disponível em: <http://www.latec.ufrj.br/revistas/index.php?journal=educaonline&page=article&op=view&path%5B%5D=561>. Acesso em: 22 mar. 2021.

TAVARES, V. L.; GONÇALVES, A. L. Gestão Da Ead No Brasil: Desafio Ou Oportunidade? **Revista Eletronica Gestão & Saúde**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 1251, 2012. DOI: 10.18673/gs.v3i1.14049. Disponível em: <http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/Trabalhos/194-1043-1-ED.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2021.

UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do paraná. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI 2018-2022** Curitiba, 2017. Disponível em: <https://cloud.utfpr.edu.br/index.php/s/15P0OcMLMdt9Rv7>. Acesso em: 18 abr. 2021.

UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do paraná. Instrução Normativa nº 05/2020, de 25 de maio de 2020. . 2020 a.

UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do paraná. Resolução nº 19/2020 - COGEP, retificado em 01 de junho de 2020. . 2020 b, p. 1–10.

UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do paraná. **Sistemas Institucionais de TI - UTFPR**. 2021. Disponível em: <https://ajuda.utfpr.edu.br/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

VALENTE, J. A. Educação a distância: criando abordagens educacionais que possibilitam a construção de conhecimento. In: ARANTES, V. A. (org.). **Educação a distância: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus Editorial, 2011. p. 13–43.

VENDRUSCOLO, M. I.; BEHAR, P. A. Investigando modelos pedagógicos para educação a distância: desafios e aspectos emergentes. **Educação**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 302, 2016. DOI: 10.15448/1981-2582.2016.3.20666. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/download/20666/15135/>. Acesso em: 16 mar. 2021.

VIEIRA, M. F. Desafios na gestão de EaD no contexto dos polos de apoio presencial da Universidade Aberta do Brasil. **Anais do XX Workshop de Informática na Escola (WIE 2014)**, [S. l.], v. 1, n. Cbie, p. 150, 2014. DOI: 10.5753/cbie.wie.2014.150. Disponível em: <https://www.br-ie.org/pub/index.php/wie/article/view/3094>.

VIEIRA, M. F. A Gestão de EaD no contexto dos Polos de Apoio Presencial: Proximidades e diferenças entre a Universidade Aberta do Brasil e as Instituições

universitárias privadas. **UAB - Universidade Aberta**, [S. l.], p. 417, 2018. Disponível em: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/7182/1/TD_MarciaVieira.pdf. Acesso em: 13 mar. 2021.

VIEIRA, M. F. A Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil : o olhar de gestores institucionais e coordenadores de polo. **RE@D - Revista de Educação a Distância e Elearning**, [S. l.], v. 3, p. 3–25, 2020. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10391>. Acesso em: 13 mar. 2021.

VIEIRA, M. F.; SILVA, C. M. S. A Educação no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, [S. l.], v. 28, p. 1013–1031, 2020. DOI: 10.5753/rbie.2020.28.0.1013. Disponível em: <https://www.br-ie.org/pub/index.php/rbie/article/download/v28p1013/6750>. Acesso em: 13 mar. 2021.

VIEIRA, M. F.; TEIXEIRA, A. M. A Educação a Distância no Brasil: Desafios contemporâneos e novas perspectivas. **Educação e Tecnologias Web: Contributos de Pesquisa Luso-Brasileiros**, São Paulo, p. 363, 2019. Disponível em: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/8904/1/A Educação a Distância no Brasil - Desafios contemporâneos e novas perspectivas.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/8904/1/A%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20a%20Dist%C3%A2ncia%20no%20Brasil%20-%20Desafios%20contempor%C3%A2neos%20e%20novas%20perspectivas.pdf). Acesso em: 13 mar. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAINUDDIN, N.; IDRUS, R.; JAMAL, A. F. M. Moodle as an ODL teaching tool: A perspective of students and academics. **Electronic Journal of e-Learning**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 282–290, 2016. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1120628>. Acesso em: 25 mar. 2021.

APENDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

COD_CURSO:

COD_ENTREVISTADO: ‘

Sobre política e cultura de EaD:

- Houve trabalho junto ao público interno da instituição para que compreendam as especificidades da modalidade?
- Existe tratamento diferenciado em relação aos outros cursos de especialização da instituição?

Sobre organização do CEAD

- A infraestrutura física e tecnológica atende as necessidades do curso?
- O curso possui espaço físico para os trabalhos?
- Os colaboradores estão capacitados para gerenciar os diferentes processos do CEAD?
- Quem gerencia a documentação do curso?
- Possui infraestrutura tecnológica específica para o curso?
- Como é a gestão financeira?
- Quem faz a gestão dos polos?
- A logística da instituição está disponível para o curso?

Sobre gestão do curso

- O gestor possui experiência anterior ou formação na área de gestão?
- Fez algum curso de capacitação sobre o assunto?
- Quais os diferenciais do curso?
- Quais as dificuldades mais comuns nas ações de gestão do curso?
- Como é feito o planejamento de novas turmas?
- Como funciona a divulgação do curso?

Sobre Recursos Humanos:

- As pessoas que trabalham no curso são servidores da instituição?
- Quais os tipos de profissionais que atuam no curso?

- Quantas pessoas trabalham no curso?
- Como é a política de captação da equipe?
- Existe uma política de treinamento e capacitação?
- Como a equipe interage? Apoiado em algum sistema de informação?

Sobre Modelo pedagógico:

- Como é o modelo de aula? (Teleaula, webconferência, entre outros).
- O curso possui Polos?
- Avaliações são presenciais ou à distância?
- Como o professor interage com os alunos?
- Existe tutoria? Quais tipos? (presencial ou à distância)
- Como os tutores interagem com os alunos?
- Quais tecnologias são utilizadas durante a aula?

Sobre apoio e atendimento ao aluno

- Como os alunos entram em contato com professores e tutores?
- Existe canal de atendimento de dúvidas?
- Os alunos conseguem fazer todas as solicitações remotamente?

Sobre a escolha das mídias e tecnologias

- A acessibilidade é considerada para a escolha das tecnologias empregadas no curso?
- Quem escolhe quais tecnologias serão utilizadas? Existe participação das equipes multidisciplinares?
- Quais critérios são utilizados para a escolha das tecnologias?
- Qual a liberdade que os profissionais possuem para utilizar tecnologias diferentes daquelas decididas pela coordenação?
- Existe flexibilidade para mudança e atualizações nas tecnologias utilizadas?
- Existe programa de capacitação para os servidores utilizarem as novas tecnologias?

Produção e disponibilização de materiais didáticos:

- A quem cabe a produção dos materiais?

- Existe profissional específico para os materiais?
- Existem padrões de qualidade para as matérias?
- Como os materiais são disponibilizados?

**APÉNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE) E TERMO DE CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM, SOM E VOZ
(TCUISV)**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E TERMO DE
CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM, SOM E VOZ (TCUISV)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E TERMO DE CONSENTIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, SOM E/OU VOZ (TCUISV)

Título da pesquisa: Modelo De Gestão Dos Cursos De Especialização À Distância Em Uma Instituição Pública De Ensino Superior: Estudo De Caso Na UTFPR.

Pesquisador(es/as) ou outro (a) profissional responsável pela pesquisa, com Endereços e Telefones:

- Orientadora: Professora Dr^a Liliane Canopf. Endereço: Rua Itapuã, 620. Pato Branco - PR. Telefone 04699975-9213.
- Orientando: Edilson Fernandes da Costa. Endereço: Rua Tony Nishimura, 244. Parque Das Acácias. Campo Mourão-PR. Telefone: 044999288958.

Local de realização da pesquisa: Local seguro definido pelo participante da pesquisa.
Endereço, telefone do local: Campo Mourão-PR, Curitiba-PR, Cornélio Procópio-PR e Dois Vizinhos-PR.

***Obrigatório**

A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

1. Apresentação da pesquisa.

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa que tem como objetivo analisar os cursos de especialização à distância de uma universidade federal e verificar a existência ou não de um modelo de gestão predominante e se o(s) modelo(s) existente(s) é (são) capaz(es) de utilizar a tecnologia para integrar a equipe multidisciplinar com eficiência e eficácia na realização dos trabalhos. Essa pesquisa se justifica pois a qualidade de um curso dentro da educação à distância, portanto, está ligada a identificar em seu modelo de gestão: se os processos estão direcionados para a utilização da tecnologia para reduzir essas barreiras físicas e temporais, por uma equipe multidisciplinar comprometida e com processos flexíveis voltados para o ensino e aprendizagem (MORAN, 2011).

Para realizar isso serão feitas entrevistas em profundidade, ou seja, entrevistas que seguirão um roteiro com alguns tópicos pré-estabelecidos, para guiar o diálogo, mas que não necessariamente seguirão uma ordem rígida de perguntas e respostas. O roteiro está dividido em oito blocos: política e cultura de EaD, organização do Centro Gestor de Educação a Distância (CEAD), gestão do curso, recursos humanos, modelo pedagógico, apoio e atendimento ao aluno, escolha das mídias e tecnologias, produção e disponibilização de materiais didáticos.

Serão entrevistados os coordenadores dos cursos de especialização à distância da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

O termo que você está lendo é uma exigência do Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), uma comissão do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Ele existe para garantir que o participante da pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida. A resolução propõe que toda pesquisa que envolva seres humanos direta ou indiretamente deverá ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa.

A ética na pesquisa exige o respeito ao participante da pesquisa em sua dignidade e autonomia, assegurando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por intermédio de manifestação expressa, livre e esclarecida (Resolução CNS nº 466 de 2012). Para que seja cumprida essa resolução, esta pesquisa será submetida ao Comitê de Ética na Pesquisa (CEP) da Universidade Tecnológica do Paraná – UTFPR.

2. Objetivos da pesquisa.

O objetivo desta pesquisa é analisar os cursos de especialização à distância de uma universidade federal e verificar a existência ou não de um modelo de gestão predominante e se o(s) modelo(s) existente(s) é (são) capaz(es) de utilizar a tecnologia para integrar a equipe multidisciplinar com eficiência e eficácia na realização dos trabalhos.

O trabalho conta ainda com três objetivos específicos, que serão apresentados a seguir:

1. Identificar similaridades entre os modelos de gestão dos cursos de especialização à distância da Instituição;
2. Avaliar os pontos fortes e os pontos fracos dos modelos de gestão dos cursos na perspectiva dos gestores;
3. Propor um modelo de gestão dos cursos de especialização que atenda às peculiaridades da instituição de ensino do estudo;

3. Participação na pesquisa.

A entrevista foi autorizada pela Coordenação de Pós-Graduação Lato Sensu da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (COESP/PROPPG/UTFPR).

Você foi selecionado porque constava como coordenador(a) de um dos cursos de especialização à distância da instituição no catálogo de cursos da UTFPR. Sua participação acontecerá da seguinte forma:

1. A entrevista será on-line, preferencialmente utilizando a ferramenta Google Meet, mas podemos mudar a plataforma ou aplicativo de acordo com sua disponibilidade. O horário e dia da entrevista serão agendados entre você e o pesquisador, e deverá ocorrer entre os meses de Julho e Agosto de 2021. A entrevista terá a duração entre 1 e 2 horas e será gravada.
2. O áudio da gravação será transcrito e enviado a você por e-mail, para que leia e confirme se está de acordo com seu ponto de vista. Caso alguma parte da entrevista não corresponda ao que você quis transmitir, poderá ser modificada, corrigida ou retirada da transcrição, conforme sua indicação.
3. Você deve manter consigo uma cópia digital ou imprimir uma cópia desse documento e mantê-lo sob sua guarda como forma de garantia e proteção conforme recomendação do ofício circular 02/2021 da CONEP.

4. Confidencialidade.

O conteúdo das conversas e suas transcrições são confidenciais. As fichas e as transcrições serão identificadas por um código, só o pesquisador terá acesso ao nome correspondente a cada código. Todas as informações e dados gerados nesta pesquisa são sigilosos, de acordo com Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

5. Riscos e Benefícios.

5a) Riscos: O único risco a que você estará exposto é o constrangimento de conceder entrevista, porém, é uma preocupação primária desta pesquisa diminuir esse risco ao máximo. Para isso, você participante, será esclarecido de cada etapa que estiver sendo realizada. Serão seguidas todas as recomendações da Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde, e se necessário será acionado unidade médica mais próxima.

5b) Benefícios: Receber um diagnóstico da gestão dos cursos de especialização à distância da instituição pesquisada, o principal benefício da pesquisa será, após a conclusão da pesquisa, receber as sugestões de práticas mais eficientes e eficazes para o modelo de gestão do curso do curso de especialização à distância ao qual coordena.

6. Critérios de inclusão e exclusão.

6a) Inclusão: Ter mais de 18 anos. Ser servidor da UTFPR. Estar ocupando a função de Coordenador(a), ou função equivalente, em um dos cursos de especialização à distância ofertados pela instituição pesquisada.

6b) Exclusão: Não se aplica.

7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.

Você tem o direito de deixar este estudo a qualquer momento, também tem o direito de receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Você possui liberdade para recusar ou retirar o seu consentimento a qualquer momento sem penalização.

Você pode assinalar o campo a seguir, para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse:

- Quero receber os resultados da pesquisa.
- Não quero receber os resultados da pesquisa.

E-mail para envio do resultado da pesquisa:

Sua resposta

8. Ressarcimento e indenização.

Não haverá nenhuma despesa pessoal ou compensação financeira em decorrência de sua participação nesta pesquisa. É importante frisar, no entanto, que você terá direito de indenização em razão de qualquer dano que venha a sofrer.

ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, Telefone: (41) 3310-4494, e-mail: coep@utfpr.edu.br.

B) CONSENTIMENTO

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação na pesquisa. Declaro ainda, que compreendi o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, permito que a pesquisadora obtenha informações a meu respeito por meio de entrevista, cujo áudio será gravado e transcrito, para fins de pesquisa científica/educacional. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo e que, permanecendo na pesquisa não serei identificado(a) pelo nome ou qualquer outra forma.



Você está de acordo com o termo de consentimento acima e aceita participar desta pesquisa? *

Caso concorde, preencha os dados do formulário na próxima seção

- Concordo em participar da pesquisa.
- Não concordo em participar da pesquisa.

Data do Consentimento:

Data

dd/mm/aaaa

DADOS DO PARTICIPANTE

Nome Completo: *

Sua resposta

RG: *

Sua resposta

Data de Nascimento: *

Data

dd/mm/aaaa

Telefone: *

Sua resposta

Endereço: *

Sua resposta

CEP: *

Sua resposta

Cidade: *

Sua resposta

Estado: *

Sua resposta

Declaração

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Nome completo: Edilson Fernandes da Costa

Assinatura pesquisador(a):



INFORMAÇÕES:

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Edilson Fernandes da Costa, via e-mail: edilsonfc@utfpr.edu.br ou telefone: 044999288958.

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos para denúncia, recurso ou reclamações do participante pesquisado:

Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, Telefone: 3310-4494, E-mail: coep@utfpr.edu.br

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários