

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO:
uma análise da percepção de públicos envolvidos**

Mariana Paiva Damasceno

**Belo Horizonte
2013**

Mariana Paiva Damasceno

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO:
uma análise da percepção de públicos envolvidos**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de gestão e competitividade

Belo Horizonte
2013

Damasceno, Mariana Paiva

Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da educação à distância em cursos de administração : uma análise da percepção de públicos envolvidos. / Mariana Paiva Damasceno. – Belo Horizonte: FNH, 2013. 162 f.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Ensino à distância. 2. Competências. 3. Universidades e faculdades. 4. Fatores de sucesso. I. Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais (Iracly e Getúlio) que sempre acreditaram em mim e investiram na minha educação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela força, paciência e sabedoria que me deu até aqui e por ter colocado pessoas maravilhosas na minha vida que tanto me ajudaram.

Em seguida, agradeço também:

- aos meus pais, pelo carinho, incentivo e confiança que depositaram e que ainda depositam em mim;
- à minha madrinha Sheila, pela inspiração e exemplo dados;
- ao meu amigo e companheiro Tiago, pela paciência, tolerância e ajuda nessa caminhada;
- à minha orientadora, professora Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pela oportunidade, pelos ensinamentos e orientações tão importantes para a realização deste trabalho;
- aos professores participantes do projeto PRÓ-ADM que ajudaram de alguma forma para que este trabalho fosse desenvolvido, em especial, os professores doutores: Cleber Carvalho de Castro, Stella Naomi Moriguchi, Valdir Machado Valadão Júnior e Cristiana Fernandes de Muylder;
- ao Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, pelo incentivo que me levou a pensar sobre minha carreira profissional e, conseqüentemente, a fazer o curso de mestrado;
- ao Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro, pela sua contribuição com orientações e dicas que me ajudaram a entrar no mestrado e a conseguir a tão sonhada bolsa;
- aos professores doutores, Kely César Martins de Paiva e Gustavo Rodrigues Cunha, e à Prof^a. Msc. Adriana Ventola Marra, pelas contribuições feitas ao meu estudo;
- às minhas colegas Aline Oleto e Renata Botelho pelo apoio em momentos difíceis da pesquisa;
- aos 19 entrevistados que dispuseram parte do seu precioso tempo de trabalho ou de lazer para me atender e aos 205 alunos que consideraram importante responder os meus questionários;

- aos meus colegas de mestrado, pela harmoniosa convivência abrandando o cansaço do curso;
- a todos os meus colegas bolsistas (mestrado e IC) que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento do meu trabalho, inclusive com as discussões realizadas, em especial, à Raquel e Giovanna, pela amizade construída;
- às minhas colegas bolsistas de IC que fizeram minhas transcrições, Bárbara, Natália e Maryelle, tendo participação especial na construção desta dissertação;
- e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

O ensino suportado por tecnologias envolve sofisticados recursos tecnológicos, ainda assim continua a ser ensino, o que implica em pensar os mesmos componentes de sempre: alguém que aprende algo a ser aprendido em um contexto a ser organizado no sentido de promover a aprendizagem por alguém que pretende ensinar.

Aldeci Calixto e Beloni Braga

Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção.

Paulo Freire

RESUMO

Diante do cenário da educação à distância no Brasil, esta dissertação se propôs a descrever e analisar como se configuram os fatores críticos de sucesso que contribuem para o desenvolvimento da educação à distância na percepção de professores, tutores, alunos e coordenadores de cursos de Administração em EaD em instituições de ensino públicas e privadas, situadas no estado de Minas Gerais. Para tanto, delimitou-se como objetivos específicos identificar os problemas críticos de programas de educação à distância com relação às competências gerenciais dos gestores, dos professores, tutores, bem como dos discentes que participam do curso e comparar os fatores identificados entre as instituições privadas e públicas. A metodologia de pesquisa utilizada possui abordagem qualitativa, quantitativa, descritiva e estudo de casos múltiplos. Como instrumento para a coleta dos dados, realizaram-se entrevistas com 19 sujeitos de pesquisas (compostos por gestores/coordenadores, professores e tutores dos cursos) e distribuíram-se questionários aos alunos de três Instituições de Ensino Superior, das quais duas são Universidades públicas e uma Faculdade privada. Dessa forma, foram encontrados cinco grupos de fatores críticos de sucesso para a EaD, sendo: capacitação dos atores envolvidos (professores, tutores, equipe técnica, coordenadores), tecnologia (AVA, ferramentas síncronas e assíncronas, equipe de TI), administração do curso (envolvendo aspectos como o material didático, o envolvimento da diretoria e do CEAD, e o perfil e necessidades do aluno), estrutura física da instituição (matriz e polos) e o gerenciamento da equipe (envolvimento da equipe acadêmica e de apoio). Quanto aos papéis dos atores envolvidos, estes também foram descritos neste estudo. Por sua vez, o envolvimento e as competências das pessoas envolvidas no processo possuem influência direta sobre o sucesso desta modalidade. Assim, espera-se que este estudo possa contribuir para a sociedade, para as instituições de ensino que ofertam cursos à distância, especialmente de Administração, e para a academia com o desenvolvimento de trabalhos sobre o tema buscando melhorar a qualidade dessa modalidade e aprimorar seus processos.

Palavras-chave: Educação à Distância. Fatores Críticos de Sucesso. Competências. Instituição de Ensino Superior pública. Instituição de Ensino Superior privada.

ABSTRACT

Given the current situation of distance education in Brazil, this thesis is proposed to describe and analyze how you define the critical factors of success that contribute to the development of distance education in the perception of teachers, tutors, students and coordinators of administration courses in Distance Learning in public and private educational institutions, situated in the state of Minas Gerais. Thus, as outlined specific goals to identify the critical problems of programs for distance education in relation to the management competencies of managers, teachers, tutors, As well as the students who participate in the course and compare the factors identified between the private and public institutions. The methodology used has qualitative approach, quantitative, descriptive and multiple case study. As an instrument for data collection, interviews with 19 research subjects (composed of managers/coordinators, teachers and tutors of the courses) and are distributed questionnaires to the students of three Institutions of Higher Education, two of which are public universities and A private school. This way, we have found five groups of critical factors of success for the ODL, being: training of the actors involved (teachers, tutors, technical staff, coordinators), technology (AVA, tools synchronous and asynchronous, IT team), Administration of the course (involving aspects such as the teaching material, the involvement of the board of directors and EXTEND, and the profile and needs of the student) , physical structure of the institution (matrix and poles) and the management of the team (team involvement and academic support) .), About the roles of the actors involved, these were also described in this study. In turn, the involvement and expertise of people involved in the process have direct influence on the success of this modality. Thus, it is hoped that this study can contribute to society, for those institutions that offer distance courses, especially of Administration, and for the academy with the development of studies on the subject trying to improve the quality of this Modality and improve their processes.

Keywords: Distance Education. Critical Success Factors. Competence. Public Higher Education Institution. Private Higher Education Institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	50
Figura 2 – Atividades e suportes na universidade virtual	54
Figura 3 – Desenho de pesquisa.....	68
Grafico 1 – Alunos por faixa etária (IES A).....	70
Gráfico 2 – Alunos por estado civil (IES A)	71
Gráfico 3 – Situação dos alunos no mercado de trabalho (IES A)	72
Grafico 4 – Alunos por faixa etária (IES B).....	73
Grafico 5 – Alunos por estado civil (IES B)	74
Grafico 6 – Situação dos alunos no mercado de trabalho (IES B)	75
Grafico 7 – Alunos por faixa etária (IES C)	76
Grafico 8 – Alunos por estado civil (IES C)	77
Grafico 9 – Alunos situação no mercado de trabalho (IES C)	78
Quadro 1 – As quatro fases da educação à distância.....	34
Quadro 2 – Educação presencial versus à distância.....	36
Quadro 3 – Os fatores críticos de sucesso e seus principais autores	46
Quadro 4 – Processo de desenvolvimento de competências.....	51
Quadro 5 – Conceitos de competência e os principais autores.....	52
Quadro 6 – Comparação entre as características da estrutura e da gestão: EaD versus educação presencial	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre a quantidade de ingressos, matrículas e concluintes em cursos de graduação no Brasil – 2002 a 2011	25
Tabela 2 – Relação do número de cursos, alunos matriculados e concluintes na modalidade à distância por região geográfica em 2010.....	25
Tabela 3 – Disposição dos profissionais pesquisados nas instituições de ensino	69
Tabela 4 – Fatores essenciais para o sucesso de um curso em Administração à distância	83
Tabela 5 - Fatores essenciais para o sucesso de um curso em Administração à distância por grupo.....	85
Tabela 6 – Competências dos coordenadores.....	99
Tabela 7 – Competências do professor.....	106
Tabela 8 – Competências do tutor	108
Tabela 9 – Competências discentes	115
Tabela 10 – Média da educação à distância no Brasil na opinião dos alunos	118
Tabela 11 – Média da EaD nas IES pesquisadas	119
Tabela 12 – A imagem da EaD na percepção da sociedade	119
Tabela 13 – A imagem da EaD na percepção dos estudantes.....	120
Tabela 14 – Modelos pedagógicos das IES que ofertam cursos à distância	121
Tabela 15 – Motivos dos alunos para fazer o curso à distância.....	121
Tabela 16 – Principais dificuldades dos alunos na EaD.....	123
Tabela 17 – Competências dos coordenadores de acordo com os estudantes	124
Tabela 18 – Competências dos professores de acordo com os estudantes	126
Tabela 19 – Competências dos tutores de acordo com os estudantes.....	126
Tabela 20 – Média da importância dos fatores de acordo com os estudantes.....	128
Tabela 21 – Grau de importância dos atores envolvidos na EaD.....	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABED – Associação Brasileira de Educação à Distância
- ABT – Associação Brasileira de Teleducação
- ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
- AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
- CAED – Centro de Apoio de Educação à Distância
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEAD – Centro de Educação à Distância
- CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
- CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- Dr. – Doutor
- Dra. - Doutora
- EaD – Educação à distância
- FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- FIG. - Figura
- FNH – Faculdade Novos Horizontes
- FTP – *File Transfer Protocol*
- GRÁF. - Gráfico
- IC – Iniciação Científica
- IES – Instituição de Ensino Superior
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- IPAE – Instituto de Pesquisas Avançadas em Administração
- MEB – Movimento de Educação da Base
- MEC – Ministério da Educação
- SMTP – *Simple Mail Transfer Protocol*
- TAB. - Tabela
- TI – Tecnologia da Informação
- TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação
- UAB – Universidade Aberta do Brasil
- UFG – Universidade Federal de Goiás

UFLA – Universidade Federal de Lavras

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	20
1.1.1 Objetivo geral	20
1.1.2 Objetivos específicos.....	20
1.2 Justificativa.....	21
2 AMBIÊNCIA DE ESTUDO	23
2.1 A educação à distância no Brasil	23
2.2 Contextualização das unidades de análise.....	28
2.2.1 Instituição de Ensino Superior pública A.....	28
2.2.2 Instituição de Ensino Superior pública B.....	29
2.2.3 Instituição de Ensino Superior privada C	30
3 REFERENCIAL TEÓRICO	31
3.1 Educação à distância <i>versus</i> educação presencial	31
3.2 A pedagogia em EaD e as Tecnologias da Informação.....	38
3.3 Os fatores críticos de sucesso para a educação à distância	42
3.4 Competências: considerações conceituais e sua relação com a EaD	46
3.4.1 Competências de gestão acadêmica	52
3.4.2 Competências docentes para a EaD.....	55
3.4.3 Competências discentes na EaD	60
4 METODOLOGIA	63
4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	63
4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	64
4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	64
4.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	65
4.5 Técnicas de coleta de dados.....	66
4.6 Técnica de análise de dados	67
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69

5.1 Caracterização dos sujeitos entrevistados (parte qualitativa da pesquisa)	69
5.2 Caracterização da amostra (parte quantitativa da pesquisa)	70
5.3 A educação à distância nas IES pesquisadas	78
5.4 Fatores críticos de sucesso nos programas de EaD nos cursos de Administração	83
5.4.1 Quanto à capacitação dos atores envolvidos	86
5.4.2 Quanto à tecnologia	88
5.4.3 Quanto à administração do curso	92
5.4.4 Quanto à estrutura da instituição/polo	94
5.4.5 Quanto ao gerenciamento da equipe envolvida no processo	96
5.5 Problemas críticos de programas de EaD com relação às competências de gestão acadêmicas	97
5.6 Problemas críticos de programas de EaD com relação às competências necessárias aos professores e tutores	104
5.7 – Problemas críticos de programas de EaD referentes às competências dos alunos	111
5.8 Análise quantitativa da pesquisa – a educação à distância na percepção dos alunos	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICES	149

1 INTRODUÇÃO

Até o século XIX, havia menos de 30 instituições de ensino que ofertavam cursos de ensino superior no Brasil, contendo aproximadamente 10.000 (dez mil) estudantes (AUGUSTA, 2008). Esse dado mudou significativamente nas últimas décadas, uma vez que a oferta de cursos por parte das Instituições de Ensino Superior (IES) aumentou substancialmente nos últimos anos. Não só houve aumento na quantidade de instituições de ensino, como também na variedade dos cursos ofertados.

Percebe-se que, nos últimos tempos, houve uma acentuada curva crescente em relação à modalidade de educação à distância (EaD), também conhecida por *e-learning* (MOORE; KEARSLEY, 2008). Moran (2002) conceitua essa modalidade como “o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente”.

Autores como Carlos *et al.* (2007) acreditam que o crescimento dos cursos em EaD vem sendo potencializado por vários fatores, como: alto custo da educação presencial; rapidez das mudanças dos conteúdos ofertados pelos cursos de maneira personalizada e dinâmica; limitação de tempo dos estudantes, seja causada pelos horários de trabalho, ou pelos problemas com deslocamento; limitações geográficas; importância dada à aprendizagem continuada; evolução da tecnologia de comunicação que propicia a interação e globalização dos negócios e da educação.

Dados do censo realizado no ano de 2010 pela Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED) mostram que o EaD já foi uma educação destinada àquelas pessoas que, por algum motivo, não tinham acesso à forma tradicional de ensino por questões econômicas ou sociais. Os cursos ofertados pela modalidade possuíam, inicialmente, cunho mais profissionalizante, abordando assuntos, como: corte e costura, montagem e conserto de rádios e televisões e taquigrafia (BARONI, 2010). Dessa forma, a educação à distância pode ser vista como uma modalidade capaz de levar o conhecimento a um maior número de pessoas e que pode gerar a democratização do conhecimento.

Hoje, após a criação de uma legislação que apoia a formação à distância e a certificação dos alunos ingressantes em cursos autorizados pelo órgão fiscalizador Ministério da Educação (MEC), essa visão de massificação de ensino vem mudando gradativamente (Censo ead.br, 2012). A necessidade de se obter um certificado e de preparar realmente um profissional para o mercado de trabalho abriu espaço para preocupação efetiva com a formação do aluno que procura por essa forma de ensino, o que vem demonstrando também uma mudança no perfil das pessoas que procuram por essa modalidade.

Quando se fala em educação à distância, deve-se falar também dos alunos que já nasceram 'vivendo' a tecnologia da informação e os elementos que compõem seu cotidiano, a disposição de informações e a 'vida em comunidade' por meio das redes sociais e da fácil navegação entre os espaços e tempos, o que estimula o desenvolvimento da modalidade (Censo ead.br, 2012).

Nesse aspecto, Abbad, Zerbini e Souza (2010) apontam que a educação à distância (nos níveis de graduação e pós-graduação) atrai tanto jovens, quanto adultos e idosos. No entanto, nos cursos de graduação são os jovens que se sobressaem.

Ainda de acordo com o censo realizado pelo Censo ead.br (2011), houve considerável evolução quanto ao número de matrículas na modalidade de educação à distância nas instituições de ensino superior nos últimos anos. De acordo com pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED), do total de alunos matriculados nos cursos de graduação em 2001, apenas 0,2% cursavam algum curso à distância, dado este que mudou significativamente em 2009, quando a porcentagem desses alunos passou para 14,1%.

Segundo dados do censo de 2009 da ABED, no ano em questão, 145 instituições credenciadas possuíam registro no MEC, sendo elas particulares, públicas e comunitárias, para a oferta de cursos superiores. Juntas, elas formavam um universo de mais de 760 mil alunos, número que aumentou significativamente nos últimos anos. Em 2011, de acordo com o INEP (2012), cerca de 992 mil alunos efetuaram matrícula em cursos de graduação à distância no país.

Quando se fala em educação à distância, logo vem à mente das pessoas as diferenças entre esse tipo de modalidade e o método tradicional de ensino. Essa modalidade de ensino é relativamente nova na mente das pessoas, ou seja, vem sendo utilizada há mais de um século em diversos níveis de ensino (principalmente profissional), mas vem apresentando maior utilização, visualização e discussões somente nos últimos anos. Por isso, ela ainda desperta em muitos alunos alguma insegurança (GELLER; TAROUCO; FRANCO, 2004) em relação à estrutura do ambiente virtual de aprendizagem (AVA), às suas ferramentas, ao modelo pedagógico adotado pelas IES e às estratégias de ensino.

Nesse sentido, é substancialmente relevante que os fatores críticos de sucesso – termo utilizado por Testa (2002) para descrever os fatores essenciais para que determinado objetivo possa ser alcançado com êxito em uma organização – relacionados à EaD estejam muito bem definidos e claros nas IES que implantam e gerenciam essa modalidade. Os FCS precisam estar claros, principalmente, na mente dos gestores e dos atores diretos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, que são os professores, tutores – profissionais responsáveis por gerenciar a comunicação entre o professor e o aluno e por acompanhar e assistir sua aprendizagem – e os coordenadores de cursos (JARDIM; PEREIRA; REZENDE, 2007).

Os fatores críticos de sucesso (FCS), normalmente, estão relacionados, segundo Testa (2002), a três aspectos, a saber: ter, contar com ou dispor de algo. Além disso, alguns fatores podem ser específicos da conjuntura (momento, circunstância), de um indivíduo ou de uma organização.

Cada modalidade de educação exige competências específicas, que podem ser tanto institucionais (processos, liderança e gestão acadêmica), aspectos estes representados pelos coordenadores dos cursos em EaD, quanto docentes – professores e tutores (BAPTISTA, 2005; KLERING; KRUEL; CASAGRANDE, 2011). Além disso, os alunos da modalidade à distância de ensino, para Klering, Krueel e Casagrande (2011), possuem perfil e objetivos diferenciados, demandando, assim, habilidades e comportamentos particulares das instituições de ensino que a ofertam.

Um dos grandes problemas encontrados nas práticas da educação à distância, como ressaltam Jardim, Pereira e Rezende (2007), é justamente a reprodução que professores/tutores fazem de suas práticas em cursos presenciais nos ambientes virtuais de aprendizagem. Dessa forma, eles atuam na educação à distância da mesma forma como agem na educação tradicional, ignorando as particularidades que o primeiro possui.

Percorrendo a literatura já existente na academia acerca dos fatores críticos de sucesso na EaD, é possível identificar aqueles fatores mais mencionados pelos pesquisadores, sendo eles: ter treinamento e capacitação de todos os envolvidos no processo; possuir um ambiente virtual de aprendizagem – AVA – prático e flexível; ter um bom suporte de atendimento aos alunos; ter professores e tutores integrados e comprometidos e que eles possuam comunicação clara, instigante e que aproxime o aluno da instituição (MACHADO; BELLINI; LEITE, 2011, NASCIMENTO; TROMPIERI FILHO, 2002 e FREITAS; BERTRAND, 2006).

Todavia, os fatores críticos considerados essenciais e que interferem em primeira instância no processo de ensino-aprendizagem do aluno atuante na modalidade à distância são: a comunicação professor-aluno envolvida, o projeto pedagógico da instituição de ensino e as competências de cada ator envolvido no processo, como apontam Ghedine, Testa e Freitas (2008) e Tocolini e Pereira (2004). Dessa forma, é essencial que as atividades tanto dos professores e tutores quanto institucionais – ou seja, aquelas desempenhadas pelos gestores da instituição de ensino e coordenadores dos cursos à distância – estejam claras para todos da instituição, principalmente para os próprios executores.

Nakayama, Silveira e Pilla (2000) completam essa visão afirmando que as diferenças existentes entre o modelo convencional de ensino e a educação à distância e as divergências e qualidades de cada uma ainda são um desafio a ser vencido. No nível micro, o maior problema enfrentado pelas IES que ofertam cursos presenciais e que posteriormente implantam cursos à distância é a falta de capacidade e habilidade em prover um ensino individualizado e adaptado ao aluno.

Assim, o estudo dos fatores críticos de sucesso e das competências dos atores envolvidos, dentro da vertente dos fatores críticos, no processo de EaD vem se estabelecendo como campo fértil à pesquisa acadêmica. Já existem várias pesquisas relacionadas somente às competências dos professores, como se pode perceber nos estudos realizados por Jardim, Pereira e Rezende (2007), Benetti (2008), Gomes, Saragoça e Domingues (2011) e Machado (2011). No entanto, não se veem muitas pesquisas a respeito das competências dos outros atores envolvidos, tão importantes no processo quanto os professores.

Diante desse cenário, da importância de serem identificados os fatores críticos de sucesso da educação à distância e de se compreender as competências essenciais dos professores, tutores e dos coordenadores dos cursos, a pergunta norteadora da pesquisa é: **como se configuram os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da educação à distância na percepção de professores, tutores, coordenadores e alunos de cursos em EaD?** A preocupação deste estudo está em descrever e analisar os fatores críticos de sucesso envolvidos no processo de educação à distância, além de identificar as competências dos indivíduos com funções que se destacam e por possuírem grande responsabilidade pelo sucesso ou insucesso do processo de EaD que são: professores, tutores e coordenadores de curso. É relevante mencionar que a competência, neste caso, é vista como um dos fatores críticos de sucesso, ou seja, dentro dos fatores críticos, acredita-se que ela é um elemento importante e que precisa ser investigado.

Para que seja possível responder a essa questão, foram delineados os objetivos seguintes.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar como se configuram os fatores críticos de sucesso que contribuem para o desenvolvimento da educação à distância na percepção de professores, tutores, alunos e coordenadores de cursos de Administração em EaD em duas Instituições de Ensino Superior públicas e uma privada, situadas no estado de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos específicos

Com o intuito de se alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os pontos importantes na implementação e gestão de programas de educação à distância na percepção dos atores envolvidos – professores, tutores, coordenadores e alunos;
- b) Identificar os problemas críticos de programas de EaD com relação às competências dos gestores acadêmicos, dos coordenadores, na percepção dos grupos pesquisados;
- c) Identificar os problemas críticos de programas de EaD com relação às competências necessárias aos professores e tutores, na percepção dos mesmos, bem como dos coordenadores e alunos;
- d) Identificar os problemas críticos de programas de EaD referentes às competências necessárias aos alunos na percepção dos atores envolvidos;
- e) Comparar os fatores críticos de sucesso e as competências identificadas por professores, tutores, alunos e coordenadores entre as Instituições de Ensino Superior públicas e privadas pesquisadas.

1.2 Justificativa

O tema abordado em uma pesquisa científica, de acordo com Vergara (2010), deve possuir significância tanto para a sociedade, quanto para o âmbito empresarial e científico.

Academicamente, é de grande importância que sejam produzidos estudos relacionados à educação à distância, visto que a implementação dessa modalidade de ensino é a grande tendência por parte das instituições de ensino, bem como das organizações no processo de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários (BRAUER; ALBERTIN, 2010). Portanto, é necessário entender a melhor forma de fazê-la, considerando os fatores críticos de sucesso (FCS) na percepção dos vários públicos envolvidos. Além disso, autores como Abbad, Zerbine e Souza (2010) afirmam que o ritmo das pesquisas a respeito da educação à distância não é compatível com o crescimento acelerado dessa modalidade de aprendizagem nas organizações.

Ressalta-se ainda que este estudo é parte do projeto PRÓ-ADMINISTRAÇÃO denominado “Novas tecnologias e sua aplicação na integração e melhoria do ensino de graduação e pós-graduação *stricto sensu*: novos patamares para instituições em rede” financiado pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), portanto, sendo de considerável relevância para a comunidade acadêmica.

Cabe, aqui, explanar um pouco mais sobre este projeto. O projeto foi aprovado e financiado pelo Edital PRÓ-ADMINISTRAÇÃO Nº 09/2008. Seu objetivo principal é integrar e melhorar a qualidade do ensino de graduação e pós-graduação das instituições participantes da rede, sendo elas: Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Faculdade Novos Horizontes (FNH) e Universidade Federal de Goiás (UFG), tendo como apoio as novas tecnologias de informação e comunicação.

Do ponto de vista organizacional, é importante que a instituição saiba como lidar com esse tipo de modalidade ao implementá-la, além de ser relevante também

entender o perfil do aluno que irá utilizar as ferramentas do ensino virtual. Assim, ela poderá estabelecer planos para satisfazer e fidelizar seus 'clientes', como relatam Brauer e Albertin (2010).

Em termos sociais, é notória a importância da influência das mudanças educacionais em uma sociedade. As evoluções tecnológicas, tanto organizacionais, quanto educacionais, se desenvolvem porque a sociedade se transforma, exigindo, com isso, novos comportamentos (PINHEIRO; SILVEIRA; BAZZO, 2007). Dessa forma, estudos acerca da educação e das tecnologias educacionais se fazem necessários em uma sociedade em constante mudança, já que, como afirmam Moore e Kearsley (2008), a EaD está relacionada à mudança.

Esta dissertação está estruturada em cinco seções, incluindo esta Introdução, compondo a primeira delas. A segunda seção faz referência à ambiência deste estudo, na terceira seção, apresenta-se o referencial teórico, composto por três vertentes de estudo: a educação à distância (conceitos, sua situação no país e a pedagogia e processos de comunicação exigidos), os fatores críticos de sucesso na educação à distância e as competências (gerenciais, docentes e discentes). A quarta seção destina-se a explicitar o percurso metodológico a ser empreendido nesta pesquisa e as duas últimas seções referem-se à apresentação e análise dos dados e às considerações finais, seguidas das referências utilizadas ao longo deste trabalho e dos apêndices com os roteiros de entrevista.

Dessa forma, segue-se, no capítulo seguinte, a ambiência ou contextualização do estudo.

2 AMBIÊNCIA DE ESTUDO

Esta seção contém uma breve contextualização da EaD no Brasil, bem como a descrição das instituições de ensino onde foi realizada a pesquisa de campo deste estudo.

2.1 A educação à distância no Brasil

No Brasil, as experiências relacionadas à educação à distância se iniciaram em 1939, após ser fundado o Instituto Rádio Monitor e o Instituto Universal Brasileiro em 1941. O Movimento de Educação da Base (MEB) foi um dos projetos iniciais de destaque, que tinha como preocupação a alfabetização de jovens e adultos utilizando como meio as “escolas radiofônicas”. Entretanto, a expansão da EaD ocorreu somente em 1960 quando se institucionalizaram as várias ações voltadas para a educação secundária e superior (JACOBSON *et al.*, 2002).

Confrontando a teoria de Jacobson *et al.* (2002), Litto e Formiga (2009) e Arruda e Arruda (2012) afirmam que há, em diversas fontes, registros de que no estado do Rio de Janeiro já existiam anúncios em jornais de circulação oferecendo cursos profissionalizantes por correspondência pouco antes de 1900 por professores particulares. De acordo com os mesmos autores, não obstante a essas ações isoladas, importantes para a época na qual a República se consolidava, a instalação das Escolas Internacionais em 1904 foi o marco de referência oficial da educação à distância.

Para Litto e Formiga (2009), a história da EaD no Brasil pode ser dividida em três momentos: inicial, intermediário e moderno.

Na fase inicial, os aspectos positivos eram de responsabilidade das Escolas Internacionais, cuja unidade de ensino era filial de uma empresa norte-americana presente em diversos países, seguidas pela Rádio Sociedade do Rio de Janeiro em 1923, que possuía como função principal possibilitar uma educação popular por

meio de um sistema de difusão em movimento não somente no Brasil, mas no mundo.

A fase intermediária foi marcada pela criação do Instituto Monitor criado em 1939 e pelo Instituto Universal Brasileiro em 1941. Ambas as entidades tinham como objetivo capacitar brasileiros para o mercado de trabalho, no segmento da educação básica. Os cursos oferecidos tinham como público-alvo pessoas que estavam em busca de emprego, especialmente nos setores de serviços e de comércio. Eram ofertados cursos técnicos em eletrônica, em contabilidade e em secretariado, dentre outros, seguidos posteriormente por alguns cursos supletivos.

Nessa fase, algumas ações relacionadas à educação foram inibidas pelo movimento militar, restringindo, assim, as boas ideias criadas pelas instituições de ensino. Segundo Litto e Formiga (2009),

[...] no campo da educação superior, a UnB (1973) constituiu-se em uma base para programas de projeção, entretanto, o movimento militar responsável pelo regime ditatorial, que vigorou por muitos anos, restringiu a autonomia e sepultou boas iniciativas (LITTO; FORMIGA, 2009, p. 11).

Na fase mais moderna, três organizações tiveram participação decisiva na história da EaD, sendo a Associação Brasileira de Teleducação (ABT), o Instituto de Pesquisas Avançadas em Administração (IPAE) e a Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED).

Para Oliveira (2011, p. 2), no entanto, a evolução da EaD no Brasil, se divide em cinco gerações, conforme o trecho abaixo:

[...] primeira geração, cuja característica principal era o estudo por correspondência; segunda geração com predominância das transmissões por rádio e televisão; terceira geração com abordagem sistêmica (articular várias Tec. de Comunicação voltadas para educação à distância) figurando como inovação; quarta geração tendo a teleconferência como destaque e a quinta geração onde as aulas virtuais são baseadas no computador e internet (atual fase).

No país, o *e-learning* já possui muitos adeptos. O número de matriculados nos cursos à distância cresceu significativamente nos últimos anos, principalmente a

partir da última década, aproximadamente, segundo Oliveira (2011). A TAB. 1 evidencia claramente o desenvolvimento dessa modalidade nos últimos anos.

Tabela 1 – Relação entre a quantidade de ingressos, matrículas e concluintes em cursos de graduação no Brasil – 2002 a 2011

Ano	Ingresso	Matrículas	Concluintes
2002	20.685	40.714	1.712
2003	14.233	49.911	4.005
2004	25.006	59.611	6.746
2005	127.014	114.624	12.626
2006	212.246	207.206	25.804
2007	302.525	369.766	29.812
2008	430.259	727.961	70.068
2009	332.469	838.125	132.269
2010	380.328	930.179	144.553
2011	431.597	992.927	151.552

Fonte: Oliveira *et al.*, 2011, p. 4; INEP (2011, 2012)

Segundo dados do Censo ead.br (2012), em 2010, constatou-se um total de 2.261.921 (dois milhões, duzentos e sessenta e um mil, novecentos e vinte e um) alunos matriculados em cursos à distância, considerando as 198 instituições respondentes da pesquisa, incluindo aquelas que oferecem cursos livres e corporativos.

Em termos geográficos, de acordo com o INEP (2012), a região Sul é a que possui maior quantidade de alunos matriculados em cursos de ensino superior à distância, conforme a TAB. 2.

Tabela 2 – Relação do número de cursos, alunos matriculados e concluintes na modalidade à distância por região geográfica em 2010

Região	Cursos	Matrículas	Concluintes
Norte	73	61.097	4.857
Nordeste	155	83.987	6.321
Sudeste	391	297.273	34.330
Sul	229	397.891	87.023
Centro-Oeste	82	89.931	12.022
Brasil	930	930.179	144.553

Fonte: Inep (2012)

De acordo com a TAB. 2, a região Norte é a que apresenta menor número de cursos e, conseqüentemente, menor quantidade de alunos matriculados e concluintes em cursos em EaD. Curiosamente, a região Sudeste é a que possui maior oferta de cursos nessa modalidade, mas perde quanto ao número de matriculados e concluintes para o Sul.

Quando se fala da educação à distância no Brasil, torna-se substancialmente relevante mencionar a Universidade Aberta do Brasil (UAB), por ser grande incentivadora dessa modalidade de ensino. De acordo com o portal *on-line* de informações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a Universidade Aberta do Brasil envolve um sistema de universidades públicas integradas, cujo objetivo é ofertar cursos de nível superior para as pessoas que, por alguma dificuldade, não têm acesso à formação universitária. A metodologia adotada para alcançar essas pessoas é a educação à distância. Esse sistema está aberto à população em geral, mas alguns perfis de profissionais têm prioridade, como: os professores que atuam na educação básica, seus dirigentes e os gestores e trabalhadores em educação básica dos municípios, estados e Distrito Federal.

Historicamente, o sistema UAB foi criado em 2005 pelo MEC (Ministério da Educação) em parceria com a ANDIFES (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior) e empresas estatais. No mesmo ano foi publicado o Decreto 5.800/2005, voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação à distância por meio da expansão e interiorização, tendo como objetivo levar a educação superior para os lugares mais afastados geograficamente dos da oferta de cursos e programas de educação superior no país (CAPES, 2012).

Para que isso seja possível, a UAB executa as seguintes atividades:

Fomenta a modalidade de educação à distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como apoia pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação. Além disso, incentiva a colaboração entre a União e os entes federativos e estimula a criação de centros de formação permanentes por meio dos polos de apoio presencial em localidades estratégicas.

Dessa forma, o Sistema UAB, segundo a CAPES (2012), viabiliza mecanismos de fomento, de implantação e gestão de forma consorciada de cursos de graduação e pós-graduação de diversas áreas, trabalhando como um articulador entre os três níveis do governo (municipal, estadual e federal) e as IES. Além disso, ele procura atender às demandas locais pelo nível superior de educação, de forma que esta articulação estabelece qual instituição de ensino será responsável por ministrar determinado curso em municípios ou microrregiões por meio dos polos de apoio presencial. Após essa articulação, o Sistema assegura o fomento de determinadas ações em prol do bom funcionamento dos cursos.

Os cursos ofertados pela Universidade Aberta do Brasil possuem duas modalidades de ingresso de novos estudantes, sendo pelo Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica e pela inscrição às vagas destinadas à demanda social. Quanto ao Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica, o candidato tem que necessariamente ser professor da rede pública municipal ou estadual da educação básica. Nessa modalidade, são ofertados apenas os cursos de licenciatura e de especialização. Já a segunda forma de ingresso é aberta a qualquer candidato aprovado em processo seletivo da instituição que oferta o curso e que atenda e preencha os pré-requisitos da mesma. Além disso, “todos os cursos do sistema UAB podem ter vagas nessa modalidade de ingresso” (CAPES, 2012).

O sistema baseia-se em cinco eixos, conforme a CAPES (2012):

- Expansão pública da educação superior, considerando os processos de democratização e acesso;
- Aperfeiçoamento dos processos de gestão das instituições de ensino superior, possibilitando sua expansão em consonância com as propostas educacionais dos estados e municípios;
- Avaliação da educação superior à distância tendo por base os processos de flexibilização e regulação implantados pelo MEC;
- Estímulo à investigação em educação superior à distância no País;
- Financiamento dos processos de implantação, execução e formação de recursos humanos em educação superior à distância.

Um dado relevante é que, em 2005, apenas as instituições federais podiam integrar e articular as propostas de cursos. No ano seguinte, com a mudança dessa regra, todas as instituições públicas – federais, estaduais ou municipais – adquiriram o direito de participar (CAPES, 2012).

2.2 Contextualização das unidades de análise

Neste item, serão descritas algumas características peculiares a cada instituição de ensino que foi pesquisada. Ressalta-se que as informações foram extraídas de documentos e dos sites das respectivas instituições de ensino e, por esse motivo, serão resguardadas suas fontes com o objetivo de se manter o sigilo das mesmas.

2.2.1 Instituição de Ensino Superior pública A

A Instituição de Ensino Superior pública A foi constituída em 1908. Na sua criação, o foco era ofertar cursos voltados para a área das Ciências Agrárias, no entanto, ao longo dos anos, ela se expandiu para outras áreas, como a das Ciências Sociais Aplicadas, de acordo com informações contidas no site da instituição.

A instituição conta, atualmente, com 28 cursos de graduação, dos quais 23 são presenciais e 5 à distância, sendo estes: Administração Pública, Filosofia, Letras/Inglês, Letras/Português e Pedagogia. Além disso, ela também possui 48 cursos de mestrado e doutorado, sendo 28 cursos de mestrado (5 são profissionalizantes) e 20 de doutorado. Seu primeiro curso de pós-graduação foi criado em 1975 com a oferta do primeiro curso de mestrado em Administração Rural). Desta forma, o curso de doutorado em Administração foi agregado em 2001.

No que tange à educação à distância, a IES possui um Centro de Educação à Distância (CEAD), resultado da institucionalização da educação à distância ou semipresencial, constituindo-se em uma unidade acadêmica com vistas a assessorar as ações em educação à distância e semipresencial da universidade. Já o curso de Administração Pública em EaD, teve seu início em 2010 (cujo curso piloto iniciou-se em 2006) e possui, hoje, uma equipe com dois coordenadores (um de curso de um

de tutoria), seis tutores presenciais (cada um em um polo), gestores administrativos, secretaria geral e administradores do sistema.

Com relação ao número de matriculados nessa modalidade, de acordo com dados do INEP (2012), em 2010, havia cerca de 520 estudantes e nenhum concluinte.

A instituição possui hoje, aproximadamente, 500 pesquisadores, envolvendo 1.500 estudantes de pós-graduação, 750 de iniciação científica (contando com bolsistas do CNPq, FAPEMIG e outros parceiros), além de 150 alunos do ensino médio público, bolsistas do Programa Bic-Júnior. Ela mantém também cinco revistas científicas, sendo: *Ciência e Agrotecnologia*, *Cerne*, *INFOCOMP (Journal of Computer Science)*, *Coffee Science* e *Organizações Rurais e Agroindustriais*.

2.2.2 Instituição de Ensino Superior pública B

A IES B foi fundada em 1969, por meio da fusão de algumas Faculdades independentes e federalizada apenas em 1978. Atualmente, a Universidade conta com 28 Unidades Acadêmicas, contendo Faculdades e Institutos em diversas áreas. Possui, hoje, um universo de 1.900 professores, 3.000 técnicos administrativos e 17.000 alunos. Em 2011, a universidade ofertava 62 cursos de graduação com média de 15.384 graduandos, dos quais 757 representavam os cursos de Administração e Pedagogia na modalidade à distância. No mesmo ano, foram ofertados, aproximadamente, 4.628 vagas para os cursos.

Em 2004, a política institucional de educação à distância foi oficializada por meio do Conselho Universitário. Três anos mais tarde, foi criado o Centro de Educação à Distância (CEAD) na instituição, cuja equipe é formada por Equipe Administrativa (diretoria, coordenador, suplente, assessora e responsáveis pelas áreas: tecnológica pedagógica, acadêmica, logística e financeira), equipe de docentes, equipe multidisciplinar e equipe técnica (técnico em tecnologia da informação, técnico de laboratório/informática e técnico de laboratório/audiovisual).

Nessa modalidade à distância, são ofertados, hoje, quatro cursos para a graduação (Administração Pública, Pedagogia, Letras-Inglês e Letras-Espanhol), três de

especialização, dois de extensão e três de aperfeiçoamento. Ressalta-se que o curso de Administração em EaD foi criado em 2006. Segundo dados do INEP (2012), nos cursos ofertados em 2010, havia 711 alunos matriculados.

Outro dado relevante é que o curso de Administração piloto foi o primeiro dessa modalidade na Universidade, em parceria com uma instituição pública bancária. No início, o curso era ofertado apenas aos funcionários desta última, abrindo-se, posteriormente, para o público externo.

2.2.3 Instituição de Ensino Superior privada C

A IES C foi criada a partir da fusão de instituições e associações ligadas à redes de ensino em 1973. Inicialmente, este processo de fusão formou a base de três sociedades educacionais das quais surgiu a instituição C. Hoje, ela faz parte de um dos maiores grupos educacionais do mundo compostos por unidades educacionais, faculdades, centros universitários e universidades.

O grupo conta com mais de 70 campi e mais de 500 polos de educação à distância distribuídos pelo país, possuindo mais de 400 mil alunos e mais de 13 mil docentes.

Em Belo Horizonte a IES C é mantida como Faculdade e oferta cursos de graduação, de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e de extensão.

Quanto à educação à distância, a instituição é credenciada desde 2005 para a oferta de cursos nessa modalidade. Atualmente, são ofertados cursos de graduação e pós voltados à EaD. Os cursos de graduação oferecidos são: Administração, Ciências Contábeis, Letras, Pedagogia, Serviço Social, Enfermagem e Tecnólogos com ênfase em 10 áreas distintas.

Os cursos à distância são oferecidos por meio de uma Universidade que regulamenta e padroniza essa modalidade de ensino em todo o Brasil por meio dos polos. Em Belo Horizonte existem três polos, dos quais dois foram utilizados como objetos desta investigação. Ressalta-se que a matriz da instituição está no estado de São Paulo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, será feita uma discussão sobre os assuntos: as diferenças entre educação à distância e educação presencial, a educação à distância no Brasil e a questão das competências em modos gerais e no ensino.

De acordo com Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 240), “as teorias intervêm na pesquisa como uma espécie de repertório de conhecimento, permitindo uma escolha eclética de conceitos que servem de variáveis para a análise e facilitando a investigação e a interpretação das situações concretas”.

3.1 Educação à distância versus educação presencial

Existem basicamente três modalidades de ensino, sendo elas: presencial, semipresencial e à distância.

De acordo Moran (2002), a educação presencial se refere aos cursos nos quais professores e alunos se encontram em um mesmo espaço físico e ao mesmo tempo, ou seja, na sala de aula.

O ensino semipresencial, por sua vez, ocorre parte em sala de aula e parte à distância por meio do uso de tecnologias, conforme o mesmo autor. Já Borges (2005, p. 3) acredita que a modalidade semipresencial ou híbrida não se submete apenas à justaposição de usos antigos ou novos de tecnologia, mas sim a um modelo em que uma modalidade possa se somar à outra.

Já a educação à distância pode existir em cinco condições diferentes, sendo: instituições com finalidade única, instituições com finalidade dupla, professores individuais, universidades e consórcios virtuais e cursos e programas, conforme Moore e Kearsley (2008).

A condição de instituições com finalidade única ocorre quando a instituição e o corpo docente se dedicam com exclusividade à educação à distância, portanto, suas

funções se divergem daquelas exercidas em uma faculdade ou universidade tradicional. Já as instituições com finalidade dupla são aquelas que possuem a educação distanciada do seu Campus, ou seja, elas ofertam cursos tanto à distância, quanto de forma presencial e semipresencial. Esse tipo de instituição raramente possui corpo docente próprio, pois a maioria das unidades utiliza o corpo docente da instituição buscando um conhecimento mais especializado. Os professores individuais, por sua vez, são profissionais que criam e ensinam seus próprios cursos, dessa forma, as instituições disponibilizam seu ensino sem precisar possuir uma unidade espacial. No que tange às universidades e consórcios, a razão para o uso do termo virtual serve para despertar a ideia no estudante de que a educação à distância possui alta tecnologia, tornando-a mais atrativa do que os outros métodos de aprendizagem. Essa condição é aplicada, também, aos outros três tipos de organização. Já os cursos são fornecidos com a utilização de uma extensa variedade de tecnologias enquanto os programas são o conteúdo total de cada curso (MOORE; KEARSLEY, 2008).

O Ministério da Educação (MEC), órgão regulamentador das questões referentes à educação e ao ensino no Brasil, possui a seguinte definição sobre a educação à distância:

Para os efeitos aqui pretendidos, a educação à distância deve ser compreendida como a atividade pedagógica que é caracterizada por um processo de ensino-aprendizagem realizado com mediação docente e a utilização de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação e comunicação, os quais podem ser utilizados de forma isolada ou combinadamente, sem a frequência obrigatória de alunos e professores, nos termos do art. 47, § 3º, da LDB. Nesse sentido, ficam incluídos nessa definição os cursos semipresenciais ou presenciais-virtuais, ou seja, aqueles cursos em que, pelo menos, oitenta por cento da carga horária correspondente às disciplinas curriculares não seja integralmente ofertada em atividades com a frequência obrigatória de professores e alunos (MEC, 2002).

O conceito dado por Moran (2002) é semelhante ao exposto pelo MEC (2002), pois, para o autor, educação à distância é:

[...] o ensino/aprendizagem onde professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a internet. Mas

também podem ser utilizados o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes.

Já na concepção de Moore e Kearsley (2008, p. 2), educação à distância diz respeito ao aprendizado previamente planejado que acontece em um lugar distinto do local de ensino, no qual são exigidas “técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais”. Aqui já começa a se falar das tecnologias empregadas no ensino e nos meios de comunicação, que se distinguem das demais modalidades, por meio das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Kenski e Brunsteim (2010) também utilizam os dois fatores acima mencionados (tecnologia e comunicação) para definir a EaD. Para os autores, o *e-learning* se diferencia dos outros métodos de ensino por meio da interação entre os participantes, pelo modo de acesso ao ensino e pelo grau de recursos tecnológicos empregados. Assim,

[...] as ferramentas utilizadas se diferenciam quanto ao tipo de comunicação – que pode ser síncrona ou assíncrona – e quanto ao tipo de interação e de interatividade. Esses quatro fatores definem não só as ferramentas e o uso determinado para cada uma como também a sensação de maior ou menor proximidade entre as pessoas, a afinidade com a realidade profissional, dentre outros pontos que definem o processo educativo à distância via Internet (KENSKI; BRUNSTEIN, 2010, p. 443).

De acordo com Costa (2003), a evolução da tecnologia empregada e das mídias utilizadas na EaD passou por quatro fases cronológicas, sendo a primeira, de 1850 a 1960, a segunda, de 1960 a 1985, a terceira, de 1985 a 1995 e a quarta, de 1995 em diante. As respectivas mídias estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – As quatro fases da educação à distância

Geração	Mídias	Características
Primeira: 1850 a 1960	Imprensa Rádio Televisão	Predominantemente, apenas uma tecnologia era utilizada e a comunicação possuía mão única.
Segunda: 1960 a 1985	Fitas de áudio e vídeo Fax	Havia utilização simultânea de múltiplas tecnologias e a comunicação era primariamente de uma via.
Terceira: 1985 a 1995	E-mails CDROMs (CBTs) audioconferências videoconferências	Utilização de múltiplas tecnologias, incluindo computadores individuais e redes de computadores.
Quarta: 1995 em diante	Acesso via internet e conteúdo na Web Interação de áudio e vídeo via internet	Comunicação em duas vias com áudio e vídeo em tempo real via internet.

Fonte: Adaptado de Costa (2003)

A educação à distância, de acordo com Moore e Kearsley (2008), surgiu para atender algumas necessidades, como:

- acesso crescente a oportunidades de aprendizado e treinamento;
- melhorar a redução de custos dos recursos educacionais;
- proporcionar oportunidades para atualizar aptidões;
- apoiar a qualidade das estruturas educacionais existentes;
- melhorar a capacitação do sistema educacional;
- nivelar desigualdades entre grupos etários;
- direcionar campanhas educacionais para públicos-alvo específicos;
- proporcionar treinamento de emergência para grupos-alvo importantes;
- aumentar as aptidões para a educação com trabalho e vida familiar;
- agregar uma dimensão internacional à experiência educacional.

Na opinião de Kenski e Brunstein (2010), a EaD surgiu a partir da necessidade de treinar pessoas para a execução de tarefas repetitivas ou de tarefas que progressivamente se tornariam um pouco mais complexas por meio de manuais autoexplicativos. De acordo com os autores,

Esse tipo de treinamento ainda é um dos mais utilizados pelas organizações, especialmente para o ensino de procedimentos que devem ser desenvolvidos em *softwares* específicos da organização, para padronização das práticas de atendimento a clientes em *call centers* e disseminação de informações sobre a estrutura e funcionamento da organização (KENSKI; BRUNSTEIN, 2010, p. 442).

Klering, Krueel e Casagrande (2011), por sua vez, salientam que a educação à distância possibilita também suprir a carência da oferta de estudos para os brasileiros, se aplicado de modo sistemático e coordenado. De acordo com os autores,

[...] uma grande vantagem da EAD sobre a educação convencional é o fato de que a responsabilidade pelo processo de ensino-aprendizagem na primeira recai sobre a instituição, ou seja, a organização representada por um grupo de educadores e não mais sobre os educadores isolados (KLERING; KRUEEL, CASAGRANDE, 2011, p. 4).

Quanto às vantagens trazidas pela EaD via Internet, os autores Estabel e Moro (2006) e Rosenberg (2002) atribuem as seguintes: economia de tempo; comodidade (devido ao acesso rápido às informações, instruções etc.); interatividade ampliada; o ambiente digital estimula o estudo independente; pessoas de qualquer lugar do mundo acessam a mesma informação; e as mensagens transmitidas ocorrem de maneira consistente e personalizada. No entanto, em relação ao ensino presencial, a modalidade à distância possui relevância, principalmente, para aqueles alunos que, em razão da jornada de trabalho, encontram dificuldades em conciliar o horário do trabalho com os horários destinados às aulas presenciais.

Além disso, a EaD também pode ser vista como uma forma rápida, constante, com amplo alcance e de custo baixo de oferecer treinamentos e qualificação (KENSKI; BRUNSTEIN, 2010).

A educação à distância trouxe consigo inúmeros benefícios para o aluno. No entanto, Testa e Freitas (2002, p.2) assinalam que ainda existem vários desafios a serem superados como:

[...] dificuldade de se encontrar métodos de avaliação confiáveis, a exigência de elevados conhecimentos na compreensão de textos e na utilização de recursos da multimídia e o perigo da EAD transformar-se em apenas transferência de informações.

Além destes, existe também a problemática da formação de professores e a complexidade dos serviços administrativos.

A EaD atua em um novo contexto com novos sujeitos, resultado das transformações entre trabalho, aprendizagem e cidadania, conforme Estabel e Moro (2006). Dentro desse contexto, a informática, em suas evoluções tecnológicas, é a grande responsável por essas mudanças, tendo ela:

[...] o poder de transformar o conhecimento em algo que não se caracteriza como material, flexível, fluido e indefinido, provocando dessa forma, rupturas: a interatividade, a manipulação de dados, a correlação dos saberes por meio da rede, a plurivocidade, o apagamento das fronteiras rígidas entre texto-margens e autores-leitores. Para ela, os suportes digitais e os hipertextos são, a partir de agora, “as tecnologias intelectuais de que a humanidade passará a se valer para aprender, interpretar a realidade e transformá-la” (ESTABEL; MORO, 2006, p. 210).

Contudo, as principais diferenças existentes entre educação presencial e à distância estão basicamente no tempo/espaço, na transmissão da informação, no comportamento do aluno, nas técnicas e comportamentos empregados pelo professor/tutor e instituição de ensino e na gestão do tempo e do ensino pelo docente. As descrições estão descritas no Quadro 2:

Quadro 2 – Educação presencial *versus* à distância

Fatores	Educação Presencial	Educação à distância
Espaço/tempo	Professor e alunos se localizam no mesmo espaço e no mesmo tempo.	Professor e alunos estão separados no espaço ou no tempo.
Transmissão da informação	O professor transmite informação e conhecimento dirigindo-se, em simultâneo, a toda a classe.	A informação e a comunicação entre professores e alunos e entre os próprios alunos é mediada por meios eletrônicos.
Comportamento do aluno	Os alunos escutam e aceitam ou discutem o conhecimento fornecido pelo professor. A postura é passiva.	A postura do aluno é ativa no processo de ensino-aprendizagem.
Comportamentos/técnicas do professor e/ou instituição	As técnicas do professor são corporais e vocais. Algumas vezes ele utiliza recursos tecnológicos como apoio.	O processo de ensino é proporcionado pela instituição de ensino e é integrado por uma equipe com conhecimentos variados.
Gestão do tempo e do ensino	A gestão da aula é determinada pelo professor.	A direção da aprendizagem é decidida pelo aluno, cabendo a ele decidir o tempo a dedicar ao estudo e o ritmo de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Moore e Kearsley (2008)

Moran (2005), estudioso defensor da tecnologia na educação, também trouxe grandes contribuições para os estudos da modalidade de ensino presencial. Nesse sentido, uma de suas preocupações diz respeito à sala de aula e à postura do professor. Ele acredita que a sala de aula é um espaço muito importante, mas que, entretanto, precisa combinar-se com outros espaços para ter aumentada as possibilidades de atividades de aprendizagem. Ela exige, essencialmente, professores bem capacitados, bem remunerados, motivados e com uma atualizada formação pedagógica. Além disso, as salas exigem uma boa estrutura, com bons equipamentos tecnológicos e, pelo menos, um ponto de internet de fácil acessibilidade tanto por parte dos alunos quanto por parte dos professores quando necessário.

Hoje em dia, utiliza-se muito o termo “virtualização do ensino”, no qual “novas mídias surgem para auxiliar a educação à distância e também o ensino presencial” (MOURA; CRUZ, 2005, p. 3). Segundo Moran (2003), esse processo ocorre, porque “o presencial se virtualiza e a distância se presencializa. Os encontros em um mesmo espaço físico se combinam com os encontros virtuais, à distância, através da Internet”. Isto é, no ensino presencial, utilizam-se cada vez mais tecnologias como forma de atrair a atenção do aluno e dinamizar as técnicas de ensino, enquanto a EaD se presencializa na medida em que as tecnologias possuem a capacidade de diminuir a distância entre professor e aluno, proporcionando uma maior interação entre eles.

Nesse aspecto, Gonzales, Pohlmann Filho e Borges (2001) acreditam que o ensino presencial se transformará (ou já está se transformando) gradativamente em ensino virtual, devido à evolução educacional que ocorre com a utilização de informações digitais como recursos de apoio às atividades de ensino, ou seja, a informatização do ensino.

No entanto, Figueiredo *et al.* (2006, p. 6) mencionam que o ensino presencial continuará a ser utilizado e, até mesmo necessário, “para lecionar determinados conteúdos e para algumas camadas da população de estudantes” e, em especial, para aqueles alunos que não têm motivação e maturidade suficientes para se

responsabilizarem pela sua autoformação ou autonomia, condição essencial para se obter sucesso em um curso à distância.

3.2 A pedagogia em EaD e as Tecnologias da Informação

Conforme Behar (2009, p.15), a gestão educacional está em processo de transformação passando do modelo de sociedade industrial para a Sociedade em Rede. Na sociedade industrial, o foco era a cultura do ensino. Nela, o ensino favorecia o modelo tecnicista, no qual a educação tinha como tarefa capacitar os indivíduos para o desempenho de funções conforme suas aptidões. “Nesse modelo, a prática pedagógica vivenciada não apresenta relação com o cotidiano do aluno, pouco desperta a curiosidade, privilegiando o acúmulo de conhecimentos, valores e normas da sociedade”.

A autora afirma ainda que a sociedade em rede é caracterizada pela apropriação do conhecimento baseada em uma sociedade concreta. Assim, a aprendizagem surge a partir da situação real vivida pelo educando, no qual o professor é o mediador da construção do conhecimento, buscando como apoio o “princípio da sociedade significativa”. Nesse aspecto:

[...] o conhecimento é concebido como resultado da ação do sujeito sobre a realidade, estando o aluno na posição de protagonista no processo da aprendizagem construída de forma cooperativa, numa relação comunicativa renovada e reflexiva com os demais sujeitos. Neste paradigma, a prática pedagógica considera o processo e as ações mais significativas que o produto deles resultantes (BEHAR, 2009, p. 16).

Nesse sentido, Castells (2005) afirma que as tecnologias aplicadas na sociedade em rede possuem como finalidade agir sobre a informação de forma a difundi-la e democratizá-la. O autor inclui entre as tecnologias da informação: o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, a computação (incluindo *software* e *hardware*), as telecomunicações e as radiodifusões, a optoeletrônica e a engenharia genética.

Segundo Castells (2005, p. 69),

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

O autor evidencia mais uma vez a importância das tecnologias para a difusão da informação e da geração de conhecimento, além da sua substancial contribuição para os processos de comunicação. Além disso, ele também demonstra o ciclo que essa “realimentação cumulativa” causa, ou seja, na medida em que se transmitem informações, outras novas são criadas e propagadas e, nesse aspecto, a utilização da informática e da internet se tornaram essenciais.

No que se refere à educação à distância, essas tecnologias de comunicação e interação são empregadas geralmente por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), visto por Riccio (2010, p. 105-106), como:

um ambiente em rede utilizado para apoiar o processo de ensino e aprendizagem na educação presencial ou à distância. Na literatura, encontramos algumas definições para ambientes virtuais de aprendizagem que vão desde um entendimento exclusivamente técnico (quando os AVA são associados simplesmente ao conceito de um “ambiente computacional” ou de uma “plataforma de ensino”) a uma concepção ampliada no sentido do potencial da virtualização.

Riccio (2010) classifica os recursos oferecidos pelo sistema *Moodle*, um tipo de sistema virtual de aprendizagem, como de comunicação e de conteúdo. Os recursos de comunicação têm como principal objetivo promover a interação entre os participantes do curso mediante troca de mensagens, sendo alguns deles *chat*, fórum e mensagens. Já os recursos de conteúdo permitem a disponibilização, compartilhamento a até produção de arquivos digitais (em alguns casos). Alguns exemplos são: glossário, *wiki* e arquivos e páginas da Internet.

A comunicação em um ambiente virtual de aprendizagem pode se dar por meio oral, visual ou escrito, segundo Vieira (2011). Dessa forma, é de responsabilidade do professor e tutor da disciplina ou do curso à distância saber qual a melhor maneira de se comunicar com os alunos. Nesse sentido, a prática pedagógica deve estar vinculada a uma prática social mais ampla. Os professores precisam compreender o sentido social das disposições que delineiam as relações entre os elementos que a

constituem, de modo a evitar que eles se tornem apenas “executores de práticas pensadas e decididas por outros, vítimas de modismos e de linguagens sem significados teóricos para fundamentar sua ação”, como afirma Veiga (2006, p. 14).

Assim, algumas especificidades pertinentes à comunicação aluno/professor se tornam necessárias, como: cunhar mensagens que sejam apropriadas às características e necessidades dos alunos; as mensagens devem ser claras objetivas e concisas; as mensagens devem ser visualmente atrativas; enviar e receber informações adequadas às normas e atividades; conversar com pessoas experientes e com papéis distintos, procurando aperfeiçoar os métodos (ROMISZOWSKI, 2002).

Segundo Peters (2003), o diálogo significa a interação linguística que ocorre de fato entre o corpo docente e discente, por isso, na EaD, ele deve ser a principal preocupação da instituição de ensino e do professor.

Para que esse diálogo, isto é, a comunicação possa acontecer na educação à distância, é necessária a utilização de alguns recursos tecnológicos. Testa (2002, p. 26-27) apresenta alguns dos mais usualmente utilizados, ligados à Internet e suas respectivas funções:

- Correio eletrônico ou *e-mail*: troca de mensagens, realizada via Internet por meio do protocolo *Simple Mail Transfer Protocol* (SMTP), que traduz a mensagem entre o formato local e o da Internet;
- FTP (*File Transfer Protocol*): protocolo de comunicação usado para o acesso remoto a computadores, na recuperação de arquivos. Sua principal vantagem é a rapidez e facilidade na transferência de arquivos;
- Videoconferência: são grupos de pessoas que interagem simultaneamente utilizando recursos de voz e vídeo;
- *Chat*: consiste na interação entre duas ou mais pessoas simultaneamente na Internet. Geralmente essa interação é escrita;

- Fórum de discussão: consiste em um grupo de discussão em que pessoas dividem informações e ideias sobre tópicos definidos, assincronamente;
- *Groupware*: incide em um *software* que provê funções e serviços para suportar as atividades colaborativas em grupos de trabalho.

Bottentuit Junior e Coutinho (2008) acrescentam ainda a importância das ferramentas de:

- Escrita colaborativa (Blogs, Podcast, Google Docs, Spreadsheets);
- Comunicação *on-line* (Skype, Messenger, Voip, Google Talk);
- Acesso a vídeos (YouTube, Google Videos, Yahoo Videos);
- Social Bookmarking (Del.icio.us);
- *social networking* (Blogs, Hi5, Orkut, Messenger, Facebook) - recursos tecnológicos que permitem a criação de rede social.

Ressalta-se que o uso de tais tecnologias na educação só se tornou possível pela ampla utilização da internet. Bottentuit Júnior e Coutinho (2008) acreditam que a internet, também denominada por Web 2.0, trouxe consigo algumas facilidades relativas ao ensino, como:

- gratuidade na maioria dos sistemas utilizados;
- maior facilidade de armazenamento de dados e criação de páginas on-line;
- os *sites/software*s estão associados a outros aplicativos, tornando-os mais ricos e produtivos quando estão trabalhando na forma de plataforma;
- alguns *softwares* podem ser utilizados tanto na forma *on-line*, quanto na forma *off-line* com opção para importar e exportar informações de forma fácil e rápida para web;

- a maioria dos *softwares* possibilita a criação de comunidades de pessoas interessadas em assuntos comuns.

Além do sistema *Moodle*, bastante utilizado pelas IES no EaD, Testa (2002) também menciona a existência de outros dois sistemas específicos como o *Aula Net* e o *Learning Space*, sistemas com menos recursos, utilizados por professores que não têm muito conhecimento em TI.

Contudo, mesmo havendo tantos recursos disponíveis para o desenvolvimento e aprimoramento da educação, cabe aos professores desenvolver metodologias didáticas que consigam extrair vantagens pedagógicas.

3.3 Os fatores críticos de sucesso para a educação à distância

O termo fatores críticos de sucesso (FCS), de acordo com Testa (2002), provém dos trabalhos científicos de Rockart¹ em 1979, nos quais eram discutidas as vantagens e desvantagens de cada um dos métodos utilizados para fornecer informações a gerentes ou administradores de empresas. O termo inicial é originado do inglês “*critical success factors*”, o qual foi traduzido no Brasil por “fatores-chave de sucesso” ou “fatores críticos de sucesso” (mais usual). Consistem em “fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização, que garantem o seu desempenho competitivo, mesmo se outros fatores forem negligenciados” (TESTA, 2002, p. 30). Todavia, a base desse conceito é que “em toda atividade empresarial normalmente existem fatores que devem ser atingidos de forma adequada para o sucesso da companhia” (FURLAN, 1997, p. 12).

Nesse cenário, os fatores-chave de sucesso podem ser vistos como a busca de vantagens competitivas, que, conforme Porter (1999), possui a tecnologia como uma das alavancas cada vez mais revistas e consideradas nos últimos tempos.

¹ ROCKART, J. F. Chief executive define their own data needs. Harvard Business Review, p. 81-93, mar./abr. 1979.

Os fatores críticos de sucesso objetivam, segundo Isoni, Isoni Filho e Bellini (2009), provocar a capacidade de tornar satisfatório o tipo de negócio desejado, de forma a proporcionar um desempenho competitivo e bem-sucedido à organização, mediante o caminho ideal para a obtenção do sucesso.

As principais fontes de fatores críticos de sucesso, de acordo com Testa (2002), são: a estrutura do ramo de negócios; o ranking neste ramo; os fatores ambientais; os fatores temporais; a estratégia competitiva e a localização geográfica.

Papp (2000)², citado por Testa (2002, p. 32), identificou sete fatores críticos de sucesso na EaD, sendo:

- Estabelecimento de critérios de segurança para as organizações, de forma a garantir a propriedade intelectual dos cursos;
- Análise da abordagem pedagógica e a verificação da possibilidade de adaptação do curso ao ambiente virtual;
- Consideração do maior tempo necessário para o desenvolvimento dos cursos;
- Adaptação do conteúdo de forma a maximizar o uso das tecnologias disponíveis e o aprendizado do estudante;
- Preparação para se lidar com problemas inesperados;
- Decisão entre usar *softwares* específicos para a EaD ou de construir um ambiente próprio de aprendizagem na Internet; e
- Avaliação contínua do desempenho do curso.

Além destes, outros fatores também são considerados por outros autores (TESTA, 2002 e JOIA; LIMA, 2007), como: capacitação de pessoal, envolvimento de todas as pessoas envolvidas no processo de aprendizagem (equipe, professores, etc.), perfil e capacidade dos estudantes, modelo pedagógico da instituição de ensino, tipo de tecnologia utilizada, parcerias estratégicas (terceirização), acessibilidade cultural dos estudantes, flexibilidade quanto à estrutura do programa (lugar de estudo, horário); e suporte metacognitivo, isto é, o monitoramento do progresso dos alunos.

² PAPP, R. Critical success factors for distance learning. In: Association for Information Systems Americas Conference. Anais... 2000. p. 1858-1861.

Assim, o *e-learning* envolve diversos componentes, como ensino, aprendizagem, comunicação, planejamento e gerenciamento.

Nesse sentido, para que a aprendizagem alcance um nível mínimo de satisfação pelos estudantes e pela própria instituição de ensino que oferece o curso, a comunicação (linguagem, ferramentas tecnológicas de comunicação) precisa ser muito clara e objetiva e ser coerente com as capacidades dos alunos, como pronunciam Ghedine, Testa e Freitas (2008). Dessa forma, cabe ressaltar mais uma vez a importância e a responsabilidade das IES procurarem identificar o perfil dos alunos que se matriculam nos cursos à distância.

O ambiente virtual de aprendizagem, segundo Klering, Kruehl e Casagrande (2011), também requer criterioso planejamento e implantação cuidadosa. Os autores mencionam ainda que

Em termos de estrutura, há necessidade de aquisição e instalação de *softwares*, *hardwares* e linhas de telecomunicação, bem como uma necessidade de possibilitar o fácil manuseio dos mesmos [...], algo que inicialmente pode ser mais oneroso. Superados os desafios de nível estrutural, Klering, Biancamano e Guadagnin (2004) apontam, em termos pedagógicos, para a necessidade de promover a atratividade dos conteúdos; do desenvolvimento de um espírito de comunidade; do desenvolvimento de um código cultural próprio para a consolidação do espírito de comunidade e de pertencimento a um grupo; e do uso da avaliação como instrumento de aprendizagem. Tais desafios conformam aspectos que permeiam o que pode ser considerado como os desafios maiores, a saber, a superação da distância transacional e a escolha da abordagem de educação a ser adotada (KLERING; KRUEHL; CASAGRANDE, 2011, p.4).

Ademais, para que seja possível fazer um efetivo gerenciamento de um curso em EaD, a avaliação é primordial no processo, pois ela objetiva ajuizar os produtos que emergem do dinamismo ensino-aprendizagem. Além disso, “os processos de avaliação ao mesmo tempo em que informam o aluno sobre a trajetória de seu progresso, fornecem dados ao professor que lhe permitem corrigir o restante do percurso, se forem constatados desvios significativos” (MARQUES, 2009, p.2).

Testa (2002) chama a atenção para as questões de socialização dos alunos na EaD. Segundo o autor, o ensino presencial favorece muito mais esse tipo de comportamento, já que, na educação à distância, as ocasiões em que ocorre a

interação entre os alunos com o docente e entre si são escassas. Dessa forma, este deve ser outro fator a ser refletido pelas instituições de ensino que ofertam cursos à distância.

Além de todos os fatores críticos que foram desenvolvidos nesta subseção acerca do planejamento, da comunicação e da tecnologia, é substancial para o desempenho efetivo da EaD que sejam consideradas as competências dos atores envolvidos no processo, tais como: professores, tutores e gestores dos cursos nessa modalidade (SENO; BELHOT, 2009, TESTA; FREITAS, 2002).

Para Seno e Belhot (2009), as competências e habilidades do professor e do tutor são determinantes para que haja interesse e desempenho eficiente do aluno na modalidade de educação à distância. Os autores partem do princípio de que os atores diretamente envolvidos no processo de ensino-aprendizagem da EaD, ou seja, as pessoas com quem os alunos mantêm um contato direto, constituem elementos principais do sucesso do ensino.

Dessa forma,

o professor necessita repensar sua maneira de ensinar, de aprender e de pesquisar. Nesse novo cenário, ele precisa organizar, administrar e regular situações de aprendizagem, deixando de ser o “dono do saber” e o controlador da aprendizagem, para tornar-se um mediador que estimula a curiosidade, o debate e a interação com os outros participantes do processo (SENO; BELHOT, 2009, p.503).

Já para Gomes, Saragoça e Domingues (2011), é essencial que sejam levadas em consideração as competências do gestor do curso, já que é de sua responsabilidade administrar o aluno, sua aprendizagem e as ações pedagógicas do curso.

No Quadro 3, são delineados os principais autores que contribuem para o tema fatores críticos de sucesso para a educação à distância utilizados neste estudo.

Quadro 3 – Os fatores críticos de sucesso e seus principais autores

Autores	Assunto abordado
Testa (2002)	Fatores críticos de sucesso para a educação à distância via internet
Ghedine; Testa; Freitas (2008)	Comunicação utilizada (linguagem e ferramentas tecnológicas utilizadas)
Klering; Kruehl; Casagrande (2011)	Ambiente Virtual de Aprendizagem (planejamento e implantação)
Marques (2009)	Gerenciamento do curso
Seno; Belhot (2009)	Competência dos docentes (professores e tutores)
Testa; Freitas (2002) e Gomes; Saragoça; Domingues (2011)	Competências gerenciais

Fonte: Diversos Autores

Nesse sentido, nas subseções seguintes, foram aprofundadas questões referentes às competências dos atores envolvidos no processo de educação à distância.

3.4 Competências: considerações conceituais e sua relação com a EaD

Para que a educação à distância tenha um desempenho eficaz, tanto por parte do corpo docente, quanto por parte dos alunos e da instituição de ensino, é necessário que sejam analisadas quais competências cabem a cada uma das partes envolvidas no processo.

Zarifian (2001) acredita que a emergência do modelo de competências como modo de gestão para as organizações se deve a três mutações importantes ocorridas no mundo do trabalho, a saber:

- **noção de incidente:** as pessoas devem estar atentas e preparadas para o imprevisto, para as ações não programadas, de modo que a capacidade de autorregulação seja assegurada.
- **noção de comunicação:** as pessoas devem possuir a capacidade e a necessidade de compreender os outros e a si próprios para que os objetivos e normas da organização sejam compartilhados.
- **noção de serviços:** implica a necessidade de o cliente (interno e externo) ser atendido. Essa obrigação precisa ser vista como principal e deve estar presente em todas as atividades.

Ghedine, Testa e Freitas (2006) acreditam que essas mudanças tiveram influência de diversos fatores, entre eles: a tecnologia e a educação e/ou treinamento dos funcionários. A tecnologia, antes utilizada como uma maneira de se desempenhar algum trabalho, passa a ser vista como uma forma de aprendizagem, além de uma ferramenta para se desenvolver a colaboração. A educação e o treinamento, por sua vez, influenciaram no sentido de que, antes, as Universidades Corporativas eram responsáveis por fazê-los, passando posteriormente, a serem tarefas das Instituições de Ensino Superior.

A competência, segundo Boog (1991), é vista como uma qualidade do indivíduo de analisar e resolver assuntos em determinadas situações, envolvendo aspectos como: habilidade, capacidade, aptidão e idoneidade.

Já segundo Gomes, Saragoça e Domingues (2011, p. 2), competências são habilidades, ou melhor, “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”, corroborando a definição de Boog (1991).

A competência é tratada por alguns autores, como Fleury e Fleury (2001) e Gramigna (2007, p. 52), como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O conhecimento diz respeito às informações, procedimentos, fatos e conceitos adquiridos, ou seja, o SABER. As habilidades referem-se à “capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidades”, isto é, SABER FAZER. E as atitudes, por sua vez, fazem menção aos “valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções”, ou seja, são os atos pessoais, também entendidos como QUERER ou SABER SER.

Fleury e Fleury (2001, p. 21) afirmam ainda que a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Por fim, Zarifian (2001), relaciona a competência à capacidade de inovar, ou seja, um comportamento aberto à inovação. Entende-se a competência como capacidade de saber aproveitar as oportunidades e mudanças do contexto profissional diante de situações novas. Para o autor, “uma das características essenciais das competências “abertas” é sua sensibilidade às variações de necessidades dos usuários e/ou às possibilidades da técnica”, como é o caso das Instituições de Ensino Superior que empregam a educação à distância como uma forma de adaptação ao meio, isto é, ao “grande mercado da educação”.

Gramigna (2007) aponta ainda que, para se desenvolver habilidades, tem-se que estar aberto ao aprendizado contínuo, manter-se atualizado e saber utilizar as críticas e os erros para o autodesenvolvimento. Ela diz ainda que, para o desenvolvimento das atitudes, é necessário procurar conhecer suas dificuldades e facilidades ou pontos fracos e fortes, desenvolvendo-os a seu favor e aprender a tomar iniciativas, tornando-se proativo.

Para Dutra (2008), analisar as competências simplesmente pelo prisma das habilidades, competências e atitudes não é garantia de que as pessoas irão agregar valor à organização e a si mesmas. Para ele, o conceito de competência individual pode ser mais bem entendido se levar em consideração a entrega do indivíduo. Dessa forma, o autor expõe o seguinte depoimento:

Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificar sua formação e experiência, avaliamos como ela atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações; enfim, cada um de nós usa diferentes formas de assegurar que a pessoa que estamos escolhendo terá condições de obter os resultados de que necessitamos (DUTRA, 2008, p. 28).

Gramigna (2007) delinea ainda algumas competências e suas escalas de domínio, o que é o papel ou delimitação de cada uma a respeito do autodesenvolvimento e da gestão do conhecimento, sendo elas capacidade de conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e de avaliação.

Em contrapartida, Boog (1991) e Nakayama, Silveira e Pilha (2000) afirmam que, para agir com competência, é necessário conhecer as mudanças que ocorrem no ambiente, como é o caso das IES ao implantarem um curso na modalidade à distância.

O conceito de competência profissional também se faz relevante para este trabalho. Assim, Paiva (2007, p. 45-46) contempla a seguinte definição:

[...] mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional) e socialmente (comunitário).

Concebe-se, dessa forma, a competência profissional como uma reunião de competências (individuais e coletivas ou produtivas) compostas por saberes diversos.

Zarifian (2001) aponta algumas classificações como efeitos da utilização das competências profissionais no desempenho produtivo, dentre outros, a capacidade de julgar e decidir e a melhoria contínua, a saber:

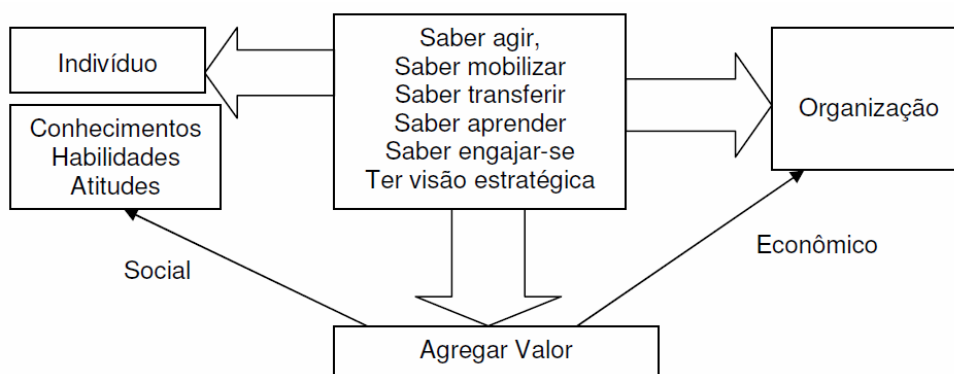
- Capacidade de julgar e decidir: a competência pode ser apreciada na capacidade das pessoas de tomar decisões em situações concretas e imediatas em diversos campos.
- Melhoria contínua e procedimentos de progresso: possuir um desempenho não é suficiente, em um contexto tão dinâmico como o atual, é necessário melhorá-lo sempre. O autor menciona, ainda, o ato de experimentar e tentar coisas novas, como uma forma de evoluir.

Fleury e Fleury (2001, p. 22) declararam que são sete as competências inerentes ao profissional, sendo elas: saber agir (saber o que e por que faz; saber julgar, escolher, decidir); saber mobilizar (saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles); saber comunicar (compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da

mensagem pelos outros); saber aprender (trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros); saber comprometer-se (saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização); saber assumir responsabilidades (ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido); e ter visão estratégica (conhecer e entender o negócio da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas).

Assim, essa ligação entre conhecimentos, saberes e competências pode ser observada na FIG. 1.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 21)

Fleury e Fleury (2001) assinalam algumas distinções entre os termos *competency* e *competence* (ambos de origem inglesa) e competência e qualificação, que não podem ser confundidos em um estudo acadêmico.

Para os autores, *competence* relaciona-se às áreas de trabalho nas quais as pessoas se mostram competentes e *competency* refere-se aos comportamentos individuais envolvidos no desempenho competente. O segundo termo se enquadra melhor para os fins a que se destina este estudo.

No que tange às diferenças entre qualificação e competência, a distinção se faz da seguinte forma:

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os

quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 19).

Competência, portanto, engloba um sentido mais amplo ao dado à qualificação, pois este último está ligada apenas ao SABER. Entretanto, como já foi mencionado neste estudo, a concepção de competências envolve vários outros fatores e habilidades além do conhecimento.

A apreciação do conhecimento, por estar este inculcido na essência do conceito de competência, está diretamente ligada às formas de como as competências são absorvidas e desenvolvidas na concepção de Fleury e Fleury (2001). Abaixo, seguem alguns tipos de conhecimento, suas funcionalidades e algumas formas de como eles podem ser desenvolvidos.

Quadro 4 – Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento técnico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada e experiência social e profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 28)

Dessa forma, as competências podem envolver quatro tipos de conhecimento, sendo: conhecimento técnico baseado no entendimento e interpretação que se tem sobre a realidade desenvolvida pela educação formal, isto é, adquirida ao longo do processo escolar; conhecimento sobre procedimentos alcançados pelas experiências profissionais, bem como escolares; conhecimento empírico relacionado ao “saber fazer” também adquirido pela experiência profissional; conhecimento social referente ao comportamento que se tem diante de situações diversas, recebido pelo convívio social e profissional; e conhecimento cognitivo que tem a ver com o modo como se aprende e lida com a informação disponível, podendo ser desenvolvido pela educação e experiências mencionadas.

Em suma, os principais conceitos de competências abordados neste estudo podem ser observados no Quadro 5.

Quadro 5 – Conceitos de competência e os principais autores

Autores	Conceito de competência
Boog (1991)	Qualidade do indivíduo de analisar e resolver assuntos em determinadas situações, envolvendo aspectos, como: habilidade, capacidade, aptidão e idoneidade.
Fleury e Fleury (2001)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Zarifian (2001)	Capacidade de inovar, capacidade de saber aproveitar as oportunidades e mudanças de contexto profissional diante de situações novas.
Gramigna (2007)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
Dutra (2008)	Competência individual – entrega do indivíduo ao trabalho.
Gomes, Saragoça e Domingues (2011)	Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.

Fonte: Diversos Autores

3.4.1 Competências de gestão acadêmica

Nesta seção, as competências institucionais são representadas pela figura do gestor ou coordenador do curso na modalidade à distância. O termo competência possui um sentido antropomórfico, pois quem possui as competências não são as organizações, mas as pessoas que nela atuam, como Fleury e Fleury (2001) e os outros autores já mencionados no início desta seção deixam claro em seus conceitos.

De acordo com Gomes, Saragoça e Domingues (2011), as competências de gestão são essenciais para a educação virtual, uma vez que a instituição de ensino é responsável por administrar o aluno e sua aprendizagem.

Antes de ir direto ao ponto-chave quanto às formas de se gerir um curso ou disciplina à distância, faz-se relevante entender as diferenças existentes entre a estrutura institucional e a gestão dos modelos de ensino presencial e à distância. Benetti (2008) expõe essas diferenças no Quadro 6.

Quadro 6 – Comparação entre as características da estrutura e da gestão: EaD versus educação presencial

Estrutura/Gestão	
Presencial	À Distância
Unidades e funções limitadas	Múltiplas unidades e funções.
Os cursos se concebem, produzem e proporcionam de maneira simples.	Os cursos requerem processos mais sofisticados para desenho, produção e provisão.
Problemas administrativos por horários fixos.	Os problemas surgem na coordenação da produção e provisão.
Muitos docentes e poucos administrativos e técnicos.	Menos docentes e mais administrativos e técnicos.
Pouca interação entre docentes, administrativos e técnicos.	Intensa relação entre docentes, administrativos e técnicos.
Pode-se prescindir parcialmente dos administrativos e técnicos.	Não se pode prescindir dos administrativos e técnicos nunca.
Os mecanismos de filtro são fortes, sendo mais elitistas e seletivos.	Tende a ser mais democrático no acesso.
Muitos cursos com poucos estudantes.	Muitos estudantes por curso.
Custos iniciais baixos, mas se incrementam com o número de estudantes.	Custos iniciais altos, mas se reduzem com o número de estudantes e com o tempo.

Fonte: Adaptado de Aretio (2002)³, citado por Benetti, 2008, p. 38

Conforme Benetti (2008), na educação à distância, as funções do gestor (ou coordenador do curso) se modificam em número e grau em relação à educação presencial. Basicamente, aumentam, uma vez que os cursos exigem processos mais sofisticados e complexos; os problemas são mais administrativos e técnicos devido à utilização da tecnologia para resolvê-los e dos problemas que o aluno tem com a própria plataforma, além de não haver horários fixos para resolvê-los, uma vez que a utilização da plataforma pelo aluno é assíncrona; e a quantidade de alunos a serem atendidos aumenta.

Dentre as competências ou habilidades de gestão pelas instituições de ensino listadas pelos autores estão: a gestão do tempo; “capacidade de criar e manter diretrizes para o processo de aprendizagem, tais como o tipo e frequência de comunicação com o aluno”; e a capacidade para mudar o curso quando necessário, buscando sempre adequá-lo às necessidades dos alunos (GOMES; SARAGOÇA; DOMINGUES, 2011, p. 4).

Moore e Kearsley (2008) acrescentam ainda que os dirigentes da instituição devem ficar atentos às tecnologias que vão surgindo; treinar, monitorar e avaliar seus

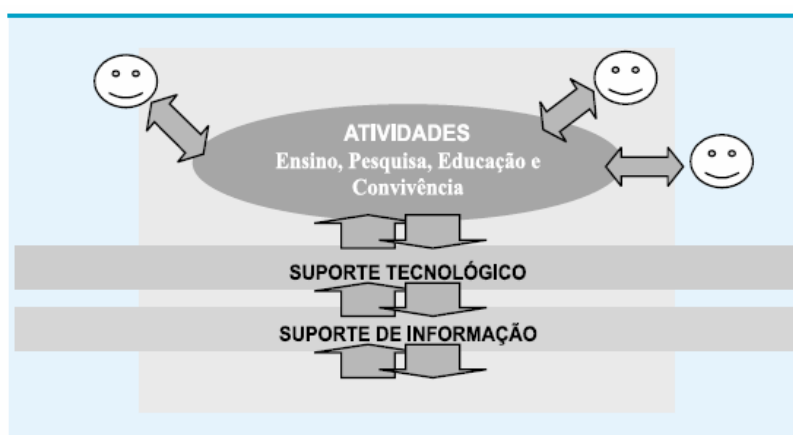
³ ARETIO, Lorenzo Garcia. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica**. Barcelona: Ariel, 2002.

colaboradores; ter um bom planejamento do seu orçamento; e ter uma frequente e realista avaliação da qualidade.

Ghedine, Testa e Freitas (2008, p. 51-52) afirmam que vários fatores são relevantes para que a implantação efetiva de um programa de *e-learning* tenha sucesso. Diferentes ângulos precisam ser analisados e avaliados. Para os autores, “criar uma cultura de aprendizado, o alinhamento com uma forte liderança, a comunicação que posiciona o valor do *e-learning* e a capacidade de mudanças que une todos esses fatores são fundamentais”. Testa e Freitas (2002, p.1) declaram que “o desafio para os gestores aumenta em função da característica multidisciplinar dos programas de educação via Internet e da escassez de pessoas especializadas no assunto”.

Tanto na educação presencial quanto na educação à distância, o apoio ou suporte quanto à disposição de informações é essencial. É fundamental a preocupação com a busca de soluções que viabilizem a construção de uma estrutura básica que apoie sob todos os aspectos a geração, manutenção e disponibilização da informação (GONZALEZ; POHLMANN FILHO; BORGES, 2001, p. 2), como mostrado na FIG. 2.

Figura 2 – Atividades e suportes na universidade virtual



Fonte: Gonzalez, Pohlmann Filho e Borges, 2001, p. 2

A FIG. 2 evidencia a relação de troca e a integração que o suporte tecnológico e o de informação devem manter durante todo o tempo, de modo que o apoio de um é essencial para a eficiência e eficácia do outro. Além disso, as atividades de ensino, pesquisa, educação e convivência entre a instituição-aluno e o professor/tutor-aluno só se desenvolvem efetivamente se houver esses suportes.

O censo da ABED de 2009 apontou que as instituições de ensino já demonstram preocupação quanto à manutenção do sistema *Moodle* e em transferir essa responsabilidade para uma empresa terceirizada, proprietária de fornecedores especializados, devido aos fatores: o aumento de alunos gerenciados passou a representar uma grande responsabilidade não só pedagógica, mas tecnológica para a instituição; a ampliação da equipe de tecnologia para manter o sistema *Moodle* para grande volume de alunos em alguns casos passa a ficar mais cara do que pagar fornecedores especializados; a configuração e administração do *datacenter e-learning* passa a ser um problema que começa a desvirtuar o foco da instituição; e a necessidade de compartilhar problemas para solução conjunta com o mercado de fornecedores especialistas começa a surgir.

Nessa perspectiva, alguns fatores devem ser levados em consideração na escolha de uma plataforma tecnológica, como: preço, fornecimento de serviços agregados e assistência técnica, de acordo com a Censo ead.br (2011). Além disso, para a escolha da empresa fornecedora, destacam-se fatores, como: qualidade, atenção para com o cliente, gerenciamento pedagógico, agilidade no atendimento, capacidade de transmitir conhecimento e o pós-venda.

Dessa forma, a habilidade de mudar ou manter o sistema virtual de aprendizagem bem como os recursos tecnológicos também faz parte das competências das instituições que ofertam os cursos à distância, segundo Klering, Kruehl e Casagrande (2011).

3.4.2 Competências docentes para a EaD

O uso da internet nos modelos educacionais de ensino trouxe consigo um item crucial para o processo de ensino-aprendizagem à distância que é a interação entre professores, tutores e alunos. Dessa forma, cabe ao professor a “provisão de *feedback*, que reflete o estímulo e a correção intelectual mútua entre os estudantes, passando pela estruturação conjunta da compreensão, até o compartilhamento social na construção de significados” (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2008, p. 50).

Slomski (2007) afirma que o professor que leciona cursos de ensino superior deve possuir alguns conhecimentos, como: conhecimento do conteúdo disciplinar, conhecimento pedagógico do conteúdo e conhecimento pedagógico geral. Dentre estes, a autora considera o conhecimento pedagógico do conteúdo como o principal diferencial do professor, uma vez que o conhecimento do conteúdo e a forma como ele é transmitido é o que define a compreensão por parte do aluno.

Freire (2010), por sua vez, relata uma série de “exigências” que o corpo docente deve seguir para ser capaz de ensinar. São eles: rigorosidade metódica, pesquisa, respeito aos saberes dos educandos, criticidade, estética e ética, risco, aceitação do novo e rejeição a qualquer tipo de discriminação, reflexão crítica sobre a prática, reconhecimento e assunção da identidade natural, conhecimento do inacabamento, reconhecimento de ser condicionado, respeito à autonomia do educando, bom senso, humildade, tolerância, apreensão da realidade, convicção de que a mudança é possível, curiosidade, comprometimento, compreensão de que a educação é uma forma de interferir no mundo, autoridade, saber escutar e disponibilidade aos educandos.

O professor precisa ir muito além da habilidade técnica, da ampliação do conhecimento necessário para a utilização dos computadores e das redes para que a tecnologia possa ser utilizada com êxito a seu favor, de acordo com Argenta e Brito (2002). Ele precisa refletir sobre as práticas docentes de modo a identificar suas fragilidades técnico-operacionais do ambiente de trabalho e desejar melhorar suas competências profissionais e metodológicas de ensino, estando em constante aprendizagem.

Paiva (2007, p. 47) apoia essa ideia e completa que, para tal, o professor universitário possui alguns desafios a superar, “algumas alternativas de práticas didáticas”, bem como :

[...] a incorporação de novas tecnologias (principalmente no que tange à comunicação) e, certamente o principal deles, as mudanças de ordem cultural que fazem com que a docência pautada no ensino seja transmutada para a docência baseada na aprendizagem. Este último ponto implica uma mudança drástica em termos de centralização da atividade docente no aluno, e não mais no professor.

De acordo com Baptista (2005, p. 12), cabe ao professor moderador de educação à distância facilitar a aquisição de conhecimentos e construir uma comunidade de aprendizagem colaborativa. Para isso, ele identifica três competências que devem ser seguidas por um moderador, a saber:

- Organizacional: um dos primeiros deveres do moderador *on-line* é fixar a agenda para a conferência: os objetivos da discussão, os horários, as regras processuais e normas de tomadas de decisão. Administrar as interações com uma forte liderança e direção é considerado “*sine qua non*” do sucesso da conferência.
- Social: criar um ambiente social amigável para a aprendizagem é também essencial para o moderador. Enviar mensagens de boas-vindas no início e encorajar a participação, são exemplos específicos, sendo considerado igualmente importante fornecer muito *feedback* aos estudantes e usar um tom amigável e pessoal.
- Intelectual: a mais importante função do moderador é a de facilitador da educação. Como em qualquer gênero de ensino, o moderador deverá focar a discussão em pontos cruciais, fazer questões e procurar respostas para motivar os estudantes a expandirem e construírem comentários.

Gomes, Saragoça e Domingues (2011) descrevem que os profissionais que lidam com o ensino virtual devem lidar com uma multiplicidade de competências técnicas, como saber trabalhar com *e-mail*, fóruns de discussão, programas de *chats*, *websites*, além de ferramentas de vídeo e audioconferência, já que elas estão relacionadas à capacidade de utilizar as ferramentas disponíveis características desse modo de aprendizagem.

Os mesmos autores ressaltam, ainda, que o corpo docente deve possuir, além das já citadas habilidades, capacidade de envolver o aluno, principalmente no início do processo; capacidade de prover orientação e apoio aos mesmos, competência no gerenciamento das discussões, habilidades motivacionais, além da capacidade de construir um bom relacionamento professor-aluno.

Quanto a essas questões, Baptista (2005) argumenta que

Não é muito difícil apresentar informação à distância, o difícil é levar as pessoas a participar e a efectuar uma aprendizagem activa. [...] O mais importante não é dar respostas, mas sim colocar questões, não é apresentar informação, mas sim motivar o interesse dos alunos para uma participação activa. O e-learning requer que o professor explore as características únicas das diferentes tecnologias para fazer face à grande variedade de diferentes necessidades e estilos de aprendizagem, e para tal necessita transformar-se num novo modelo de professor (BAPTISTA, 2005, p. 13).

Nessa ótica, o papel e as competências do professor quase se confundem com os do tutor na EaD. Segundo Gonçalves (1996), a tutoria pode representar para o professor um enriquecimento do seu próprio papel. Cabe ao tutor auxiliar o aluno nas suas atividades. Ele não substitui o professor, mas oferece assessoramento quanto ao contato direto com o aluno. Pimentel (2006, p. 106) completa essa ideia ao dizer que “o apoio tutorial realiza, portanto, a intercomunicação dos elementos (professor, tutor, aluno) que intervêm no sistema e os reúne em uma função tríplice: orientação, docência e avaliação”.

Nesse sentido, de acordo com Bottentuit Júnior e Coutinho (2008, p. 4), é atribuição do tutor

(...) o estímulo à re(construção) do conhecimento de modo a incentivar a adopção de uma postura investigativa e crítica frente aos conhecimentos apresentados nas disciplinas; articulação entre teoria e prática, de forma que possa estimular a discussão da experiência dos alunos; direccionar as discussões, de modo a aprofundar o conteúdo disponibilizado nas disciplinas e avaliar os trabalhos dos alunos, de modo a valorizar o conhecimento por eles demonstrado; sintetizar o conteúdo e as atividades realizadas.

Romiszowski (2002, p. 2) considera que ser “um efetivo moderador *online* requer treinamento e domínio de competências que são específicas dos ambientes online”. Dessa forma, a autora agrupa as competências do moderador (professor e/ou tutor) em ambientes virtuais de aprendizagem síncronos (em tempo real) e assíncronos (professores e alunos conectados em tempos diferentes).

Em ambientes assíncronos, as competências do tutor envolvem: permitir aos alunos tempo para reflexão; manter as discussões vivas e num ritmo produtivo e arquivar e organizar as discussões para serem usadas posteriormente. Já em ambientes

síncronos, o moderador deve: estabelecer regras básicas para a discussão; animar/estimular as interações com mínima intervenção e estar atento às diferenças culturais dos alunos.

Segundo Bottentuit Júnior e Coutinho (2008), um dos desafios do tutor consiste exatamente em manter o interesse e a frequência dos alunos na disciplina e nos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs).

Nesse sentido, Jardim, Pereira e Rezende (2007, p. 7), ressaltam que:

vários estudos comprovam que os professores/tutores nos ambientes de EaD tendem a reproduzir suas práticas como se estivessem em uma sala de aula convencional, esquecendo-se das peculiaridades desses ambientes. A autora comenta que as instituições de EaD devem ter a preocupação de formar o tutor por meio de cursos de capacitação e averiguar o seu desempenho. É importante que se ofereçam permanentemente cursos preparatórios, para que os docentes conheçam o funcionamento dessa modalidade de ensino. Além de proporcionar aos docentes capacitação sobre as técnicas de EaD, devem-se realizar práticas de tutoriais para ampliar os temas de estudo.

Benetti (2008), em seu estudo realizado acerca das competências requeridas dos docentes, identificou um total de 32, sendo divididas entre técnicas e comportamentais. Quanto às competências técnicas, foram identificadas as seguintes: conhecimento do conteúdo, conhecimento da tecnologia, habilidade de comunicação, habilidade com o uso da tecnologia, domínio pedagógico, conhecimento da modalidade à distância, pragmatismo (vínculo entre teoria e prática), organização, capacidade de síntese, conhecimento das melhores fontes de pesquisa, construção da aula, conhecimento do sistema de tutoria, habilidade para trabalhar em equipe com o tutor, capacidade de detalhamento e planejamento.

No que tange às competências comportamentais, foram encontradas: ser acessível, motivador, planejamento do tempo, saber ouvir, ser disponível, possuir clareza, iniciativa de participar ativamente do processo, identificar as necessidades dos alunos, proatividade, construir relacionamentos, instigar a pesquisa, posicionamento aberto para discussão, identificar a capacidade de autoaprendizagem do aluno, identificar a prontidão do aluno para a tecnologia, aproveitar a competência do aluno na construção de cenários de aprendizagem e disponibilidade para mudanças.

Levando em consideração todas as questões debatidas nesse item, Tottola (2006, p. 9) expõe o seguinte a respeito das competências do professor:

É ótimo que o professor domine todos os mais modernos métodos e técnicas de ensino e que a tecnologia lhe forneça todo o material audiovisual necessário e importante para promover uma aprendizagem mais eficiente. Entretanto, mais uma vez é necessário chamar a atenção para o fato de que a ênfase sobre este ponto pode levar o educador a perder as principais diretrizes e os principais objetivos do processo educacional. O educando, uma pessoa inteira, com sentimentos, ideias, conflitos, etc.: este é o centro de todo o processo. Qualquer método ou técnica que abandone esta preocupação, serão inócuos e, talvez, até perniciosos.

O autor chama atenção para o fato de que o professor não pode basear sua conduta apenas nas técnicas e tecnologias disponíveis para o processo de ensino, pois seu foco deve estar sempre voltado para o aluno. Ou seja, o docente precisa estar atento às necessidades, deficiências, sentimentos e ideias do aluno para que ele não perca de vista os objetivos principais do processo educacional que é ensinar.

3.4.3 Competências discentes na EaD

Moore e Kearsley (2008) afirmam que, para que o aluno obtenha o rendimento esperado pelo curso à distância, ele deve ser comprometido com o curso e, principalmente, saber planejar bem o seu tempo. O principal erro do aluno é deixar as tarefas atrasarem pensando ser possível dar conta de todas as tarefas acumuladas no limite do prazo para entrega.

Os mesmos autores ressaltam, ainda, que os alunos que planejam o término do seu curso têm maiores chances de sucesso e menores chances de desistência. Para ajudar os alunos a terem um comportamento mais adequado à modalidade à distância e a desenvolverem as aptidões como conhecimento mínimo com as tecnologias utilizadas, planejamento e organização, as instituições de ensino disponibilizam, geralmente, guias que possam orientá-los a respeito do processo de educação à distância.

Segundo Moran (2005), no ensino presencial, o professor organiza o “caos informativo”, as contradições e as visões de mundo, enquanto, na educação à distância, o professor provoca e estimula a mudança e o pensamento crítico.

Essas questões também são abordadas por Rosenberg (2002), que diz que uma das dificuldades da EaD nas instituições é a cultura do aluno em ver o professor como uma figura de apoio, o que muda consideravelmente na educação à distância, no qual o aluno precisa ter postura mais ativa.

A autonomia do aluno sobre a educação à distância é proporcionada pelo próprio ambiente, de acordo com a Censu ead.br (2011), visto que a informação vem sendo criada e recriada em quantidade e volume nunca vistos antes, o que gera a necessidade do aprendizado contínuo e cada vez mais independente.

Conforme a Censu ead.br (2011), os “nativos digitais”, isto é, as pessoas nascidas a partir de 1990 que nasceram já tendo contato com computadores, telefones celulares e internet, são os que estão mais propensos a fazerem algum curso à distância e se caracterizam principalmente por:

- criar conteúdo para a Internet e compartilhar por esse meio;
- avaliar pessoas, produtos ou serviços usando a Internet;
- possuir suas próprias páginas pessoais na Internet;
- colaborar com as páginas pessoais dos outros; e
- remixar conteúdo encontrado na Internet em suas próprias criações.

Entretanto, mesmo com a chegada dos “nativos digitais” nos cursos de ensino superior à distância, não se pode ignorar que pessoas ‘maduras’ também apresentam interesse nessa modalidade de ensino em razão da flexibilidade (horário e local) dos cursos (NASCIMENTO; TROMPIERI FILHO, 2002).

Dessa forma, Tottola (2006, p. 10) afirma que algumas considerações devem ser feitas sobre a aprendizagem dos adultos. Os educadores defrontam-se com pessoas normalmente apreensivas com a volta aos estudos, no qual, muitos duvidam da própria capacidade de aprender e ficam cheios de receios. Além disso, a tarefa do educador é ajudar o aluno adulto a perceber como novas técnicas e informações podem ser mais válidas e úteis que as anteriores, dessa forma, não se pode, evidentemente, esperar mudanças drásticas logo no primeiro dia.

A educação à distância, quando comparada ao modelo convencional de ensino, promove maior capacidade crítica de análise, síntese e de avaliação, além de aplicação da informação e maior capacidade social, na opinião de Baptista (2005). Dessa forma, os programas de EaD

[...] podem ser elaborados para fazer face às necessidades de qualquer grupo de alunos. As tecnologias usadas, a estrutura do curso ou programa e o grau de supervisão podem ser adaptados a interesses e necessidades de um grupo particular (BAPTISTA, 2005, p. 11).

Assim, a educação à distância, embora exija um pouco mais de disciplina e comprometimento do aluno, é uma modalidade que possibilita que este se envolva mais com a pesquisa e pela busca autônoma do próprio conhecimento. Em outras palavras, o aluno possui maior responsabilidade pela geração do seu conhecimento.

A seção seguinte apresenta o delineamento do caminho percorrido pela pesquisa.

4 METODOLOGIA

A metodologia é o caminho traçado para que se alcance um determinado objetivo, isto é, “a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas” (MICHEL, 2005, p. 51).

A realidade da educação à distância será investigada tomando como posicionamento epistemológico o pensamento interpretativista de se analisar os fenômenos. O interpretativismo e a hermenêutica surgiram no final do século XIX, como reação dos historiadores e sociólogos alemães neokantistas à filosofia positivista, até então dominante na época. Segundo Schwandt (2007), para o interpretativismo, o objetivo das ciências humanas é compreender a ação humana (envolvendo aspectos culturais, de linguagem, legais e institucionais). A filosofia interpretativista se aproxima muito da hermenêutica no sentido de que, para ambas, uma ação específica só é entendida mediante a compreensão da situação, do ambiente.

Este capítulo delineará o percurso metodológico empreendido para a realização da pesquisa, abarcando: a caracterização da pesquisa quanto à sua abordagem, quanto aos meios e fins, os sujeitos da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Vergara (2010) afirma que o tipo de pesquisa deve ser informado ao leitor, bem como sua justificção e aceção, sendo seus critérios de definição quanto aos fins e meios.

A investigação terá abordagem qualitativa e quantitativa ou mista que, de acordo com Creswell (2010), combina métodos e instrumentos de pesquisa qualitativos e quantitativos. Para o autor, a pesquisa qualitativa “é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem” (CRESWELL, 2010, p. 209). Por sua vez, uma investigação

quantitativa, segundo Michel (2005), usa a quantificação na coleta e no tratamento dos dados por meio de técnicas numéricas ou estatísticas.

Nesse sentido, a pesquisa ocorreu em duas etapas. Na primeira, foram coletados os dados qualitativos, e, a partir dos seus resultados, foi elaborado um questionário que serviu como instrumento para a coleta dos dados quantitativos. Dessa forma, os dados quantitativos foram coletados em decorrência dos qualitativos na tentativa de se tornar a pesquisa mais próxima da realidade.

4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins, a seguinte pesquisa será descritiva, pois busca analisar fatos e fenômenos de maneira a observar, registrar e analisar suas conexões e influências (MICHEL, 2005). Vergara (2010, p. 42) diz ainda que a descrição da pesquisa “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. Ressalta-se que não há um compromisso explicativo dos fenômenos que descreve, ainda que sirva de base para tal.

Nesse sentido, esta pesquisa pretende descrever e analisar como se configuram os fatores críticos de sucesso que contribuem para o desenvolvimento da educação à distância na percepção de professores, tutores, alunos e coordenadores de cursos de Administração e Administração Pública, em EaD em quatro instituições de ensino superior.

Segundo Michel (2005), esse modo de pesquisa se faz bastante favorável à elaboração de pesquisas humanas e sociais.

4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, é um estudo de casos múltiplos e de campo (presente em toda pesquisa teórico-empírica, como é o caso deste estudo) no setor educacional no estado de Minas Gerais, no qual foram utilizadas como objetos de estudo três Instituições de Ensino Superior. Destas, duas são públicas e uma, privada, sendo

denominadas, nesta investigação, por IES A, B e C no intuito de resguardar suas respectivas identidades.

Yin (2005) aponta que o estudo de caso focaliza acontecimentos contemporâneos em que o pesquisador não tem controle sobre os seus comportamentos e tem como objetivos identificar o “como” e o “porquê” dos eventos. Ainda de acordo com o autor,

o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001, p. 27).

Vergara (2010) acrescenta ainda que esse tipo de pesquisa se restringe a uma ou poucas unidades de análise, buscando realizar um estudo detalhado ou em profundidade e que possibilita a utilização de variados métodos de coleta de dados, como menciona Yin (2005).

Já a pesquisa de campo ocorre no local onde o fenômeno acontece ou onde há elementos que o expliquem. A mesma autora cita como instrumento para coleta dos dados, além da entrevista, outros métodos, como: “a aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2010, p. 43).

4.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

As unidades de análise da pesquisa são constituídas por três IES, sendo uma privada e duas públicas localizadas no estado de Minas Gerais e, como mencionado no item anterior, designadas como A, B e C.

Cabe mencionar que as instituições de ensino foram escolhidas por questão de acessibilidade e intencionalidade. Além disso, optou-se por investigar instituições de ensino superior que se situassem apenas no estado de Minas Gerais. Nas Universidades públicas, foi possível realizar a pesquisa no próprio *campus* das instituições, enquanto na Faculdade privada, esta se desenvolveu nos dois polos presentes na cidade de Belo Horizonte.

Nesse sentido, os objetos de estudo foram os cursos de graduação em Administração e Administração Pública, na modalidade à distância. Já os sujeitos da pesquisa foram: professores com experiência de pelo menos um ano nessa modalidade; tutores no ramo há no mínimo três meses (justifica-se a escolha desse tempo pelo motivo de alguns contratos de tutoria serem temporários); alunos regularmente matriculados no curso; e os gestores acadêmicos que ocupavam o cargo na data da realização da pesquisa de campo.

4.5 Técnicas de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada em três instituições de ensino mineiras que ofertam cursos de Administração e Administração Pública na modalidade à distância de ensino entre os dias 04 de outubro e 05 de dezembro de 2012. Nelas, foram coletadas as opiniões e percepções dos professores, tutores e coordenadores e alunos que lidam diretamente com disciplinas à distância, buscando investigar as competências relacionadas aos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da educação na percepção dos mesmos.

Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas realizadas com os gestores ou coordenadores do curso de Administração e Administração Pública à distância, professores e tutores de cada instituição.

As entrevistas foram do tipo semiestruturadas, considerando os conceitos de Triviños (1987), usualmente utilizadas em estudos fenomenológicos. Optou-se por essa forma, uma vez que as perguntas foram previamente elaboradas, havendo a possibilidade de o pesquisador poder incluir outras que lhe fossem convenientes durante a entrevista, sendo, portanto, um tipo organizado e flexível de entrevista.

Os dados quantitativos, por sua vez, foram coletados por meio de questionários distribuídos aos alunos do curso citado. Esse instrumento de pesquisa busca coletar opiniões, interesses, sentimentos, expectativas e situações vivenciadas (Gil, 1999). Considerou-se esse instrumento mais apropriado para extrair informações dos alunos investigados devido às dificuldades de comunicação presencial, já que os cursos investigados acontecem em ambiente virtual. Ressalta-se que, nas

Universidades públicas, os questionários foram disponibilizados aos estudantes pelo próprio AVA, enquanto, na IES privada C, eles foram distribuídos em dois polos no dia da avaliação presencial.

De acordo com o mesmo autor, o questionário apresenta uma série de vantagens e desvantagens. Como pontos positivos, ele aponta: menores gastos para o pesquisador; maior flexibilidade de horário aos respondentes, pois eles podem responder quando avaliarem mais conveniente; menor influência por parte do pesquisador sob os pesquisados; e maior confiabilidade e sigilo das respostas.

4.6 Técnica de análise de dados

A análise dos dados qualitativos desta investigação foi feita por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2006, p. 40), esse tipo de análise se constitui como “um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Nesta perspectiva, a análise se realizou em três etapas (BARDIN, 2006):

1ª) Pré-análise: em um primeiro momento, leitura sem aprofundamento, buscando conhecer os dados coletados por meio de entrevistas e questionários colhidos pelos sujeitos da pesquisa (professores, tutores, gestores, e alunos das instituições de ensino já mencionadas), isto é, pelo *corpus* da investigação. Logo após houve a preparação do material, sendo determinados os índices ou temas a serem analisados. Esses temas, por sua vez, foram feitos antes da leitura dos dados coletados.

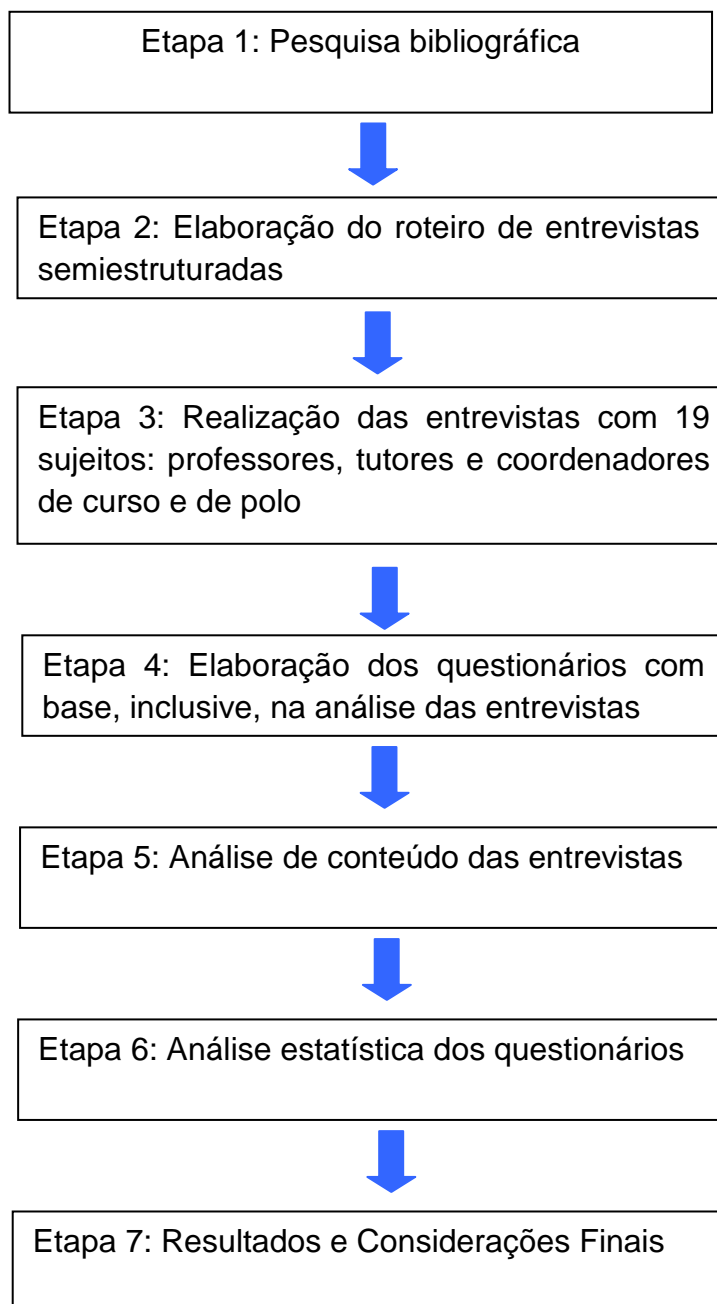
2ª) Exploração do material: as categorias foram feitas posteriormente à coleta dos dados e foram de ordem semântica.

3ª) Tratamento dos resultados: após a separação temática dos dados coletados, estes foram analisados por meio de interpretações e possíveis inferências dos mesmos.

Quanto à análise dos dados quantitativos, coletados por meio de questionários, estes tiveram tratamento estatístico descritivo.

Dessa forma, a pesquisa se desenvolveu em sete etapas (FIG. 3).

Figura 3 – Desenho de pesquisa



5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados coletados na fase da pesquisa de campo, bem como sua relação com a teoria abordada.

5.1 Caracterização dos sujeitos entrevistados (parte qualitativa da pesquisa)

Ao todo foram entrevistados 19 profissionais ou atores do processo de educação à distância das três IES pesquisadas, sendo estes 4 coordenadores, 6 professores e 9 tutores, conforme a TAB. 3

Tabela 3 – Disposição dos profissionais pesquisados nas instituições de ensino

Profissionais	Instituição A	Instituição B	Instituição C
Coordenadores	1	1	2
Professores	3	3	0
Tutores	3	4	2
Total	7	8	4

Fonte: Dados da pesquisa

Os pesquisados foram escolhidos por acessibilidade, levando em consideração a disponibilidade e vontade de cada um de participar da pesquisa. Nas instituições A e B, foram entrevistadas as coordenadoras do curso de Administração em EaD, enquanto na IES C, foram pesquisadas duas coordenadoras de dois pólos da instituição situados em Belo Horizonte – ressalta-se que o coordenador do curso é alocado no estado de São Paulo.

Nas duas primeiras instituições, foram entrevistados também professores responsáveis pelo andamento do curso e pelo desenvolvimento do conteúdo e do material didático e tutores virtuais. Na IES C não foi possível entrevistar professores, visto que estes também se mantêm em São Paulo. Assim, como não há professores para atender nos polos, cabe a tarefa de acompanhar a aprendizagem dos alunos aos tutores virtuais e presenciais. Dessa forma, foram pesquisados dois tutores presenciais devido às questões de acessibilidade e disponibilidade dos mesmos.

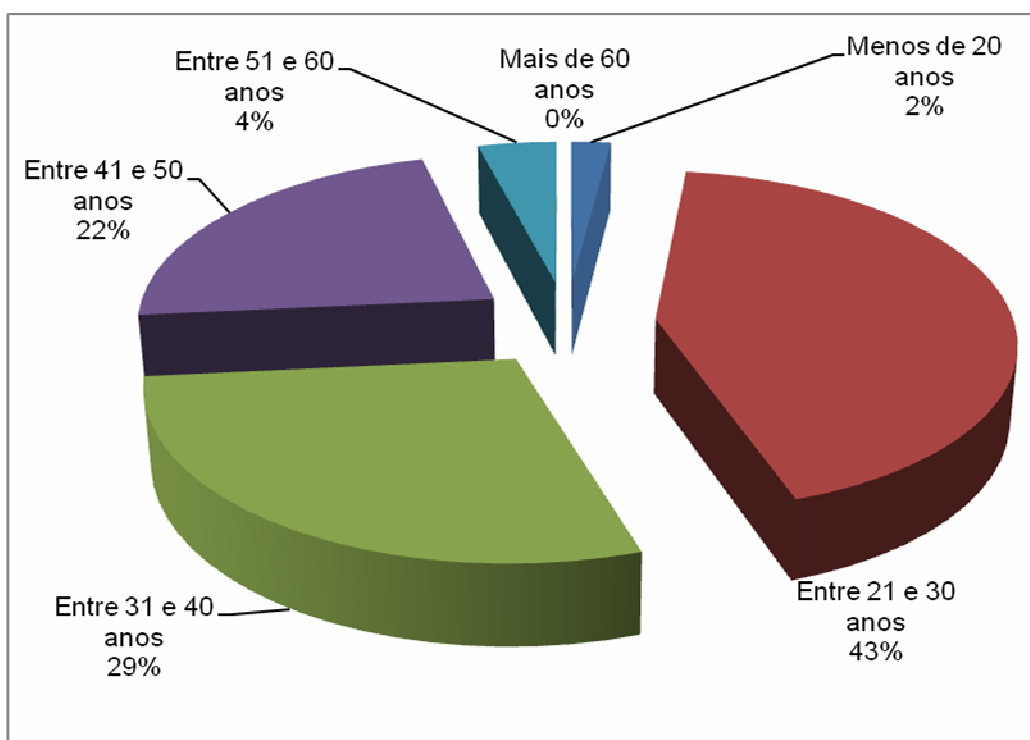
5.2 Caracterização da amostra (parte quantitativa da pesquisa)

Neste tópico, será feita a descrição dos alunos que responderam ao questionário, discriminando a parte quantitativa da investigação.

Instituição de Ensino Superior A

Dos 386 alunos para os quais o questionário foi disponibilizado por 13 dias (5 a 17 de novembro de 2012), 49 (12,7% da amostra) responderam. Destes, 26 (53%) compõem o gênero feminino e 23 (47%), o gênero masculino da amostra. A maior parte dos respondentes possui idade entre 20 e 30 anos, correspondendo a 43% da amostra, contra 2% com menos de 20 anos, o que pode ser visualizado no GRÁF. 1.

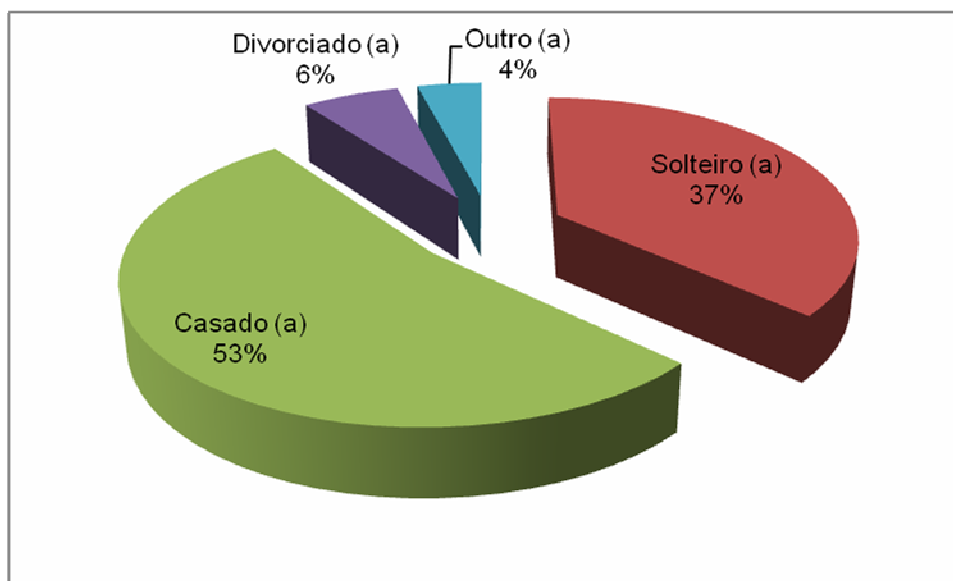
Gráfico 1 – Alunos por faixa etária (IES A)



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao estado civil dos respondentes, 53% são casados, 37% solteiros, 6% divorciados e 4% afirmaram ter outro tipo de relacionamento, como ilustrado pelo GRÁF. 2. Esses dados demonstram que a maioria dos respondentes são pessoas que já constituíram suas famílias, o que lhes agrega outras responsabilidades (familiares e econômicas) em relação aos demais.

Gráfico 2 – Alunos por estado civil (IES A)

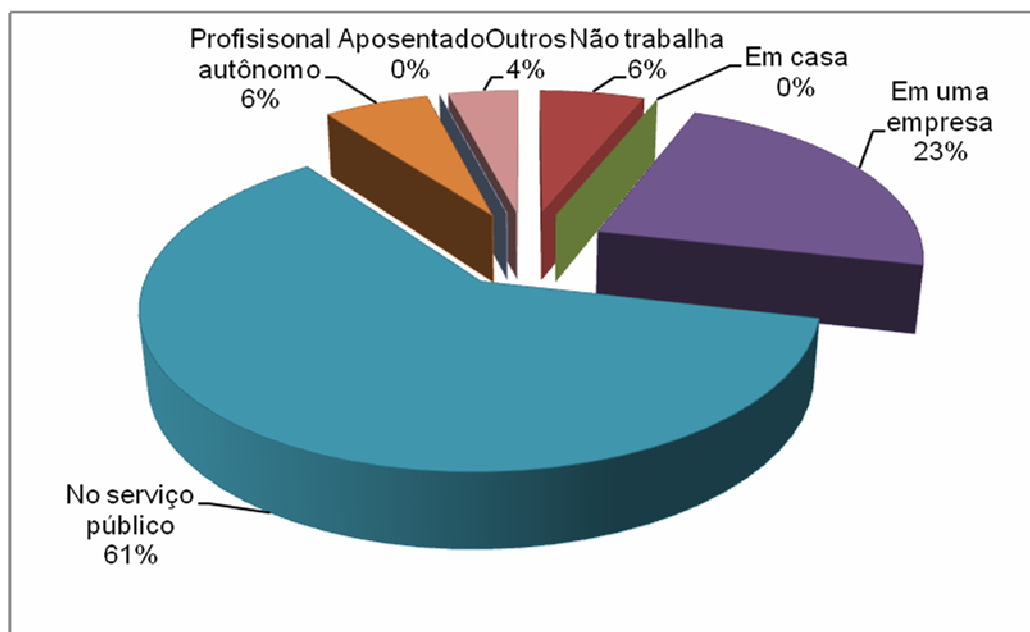


Fonte: Dados da pesquisa

Dos 34 estudantes (69,4% dos respondentes desta IES) que responderam a pergunta correspondente à quantidade de filhos, 35% disseram não ter filhos, 32% têm apenas 1, 18% possuem 2 e 15% têm 3 filhos. A quantidade de filhos pode influenciar o modo pelo qual os pais optam pela educação continuada.

Outra característica significativa da amostra pesquisada diz respeito à atuação no mercado de trabalho. Dos alunos pesquisados 61% dos pesquisados trabalham no setor público, 22% atuam em empresa privada, 6% são profissionais autônomos e 4% disseram exercer outras atividades. Apenas 6% não estavam trabalhando no momento da pesquisa. O GRÁF. 3 ilustra essa distribuição em valores percentuais.

Gráfico 3 – Situação dos alunos no mercado de trabalho (IES A)



Fonte: Dados da pesquisa

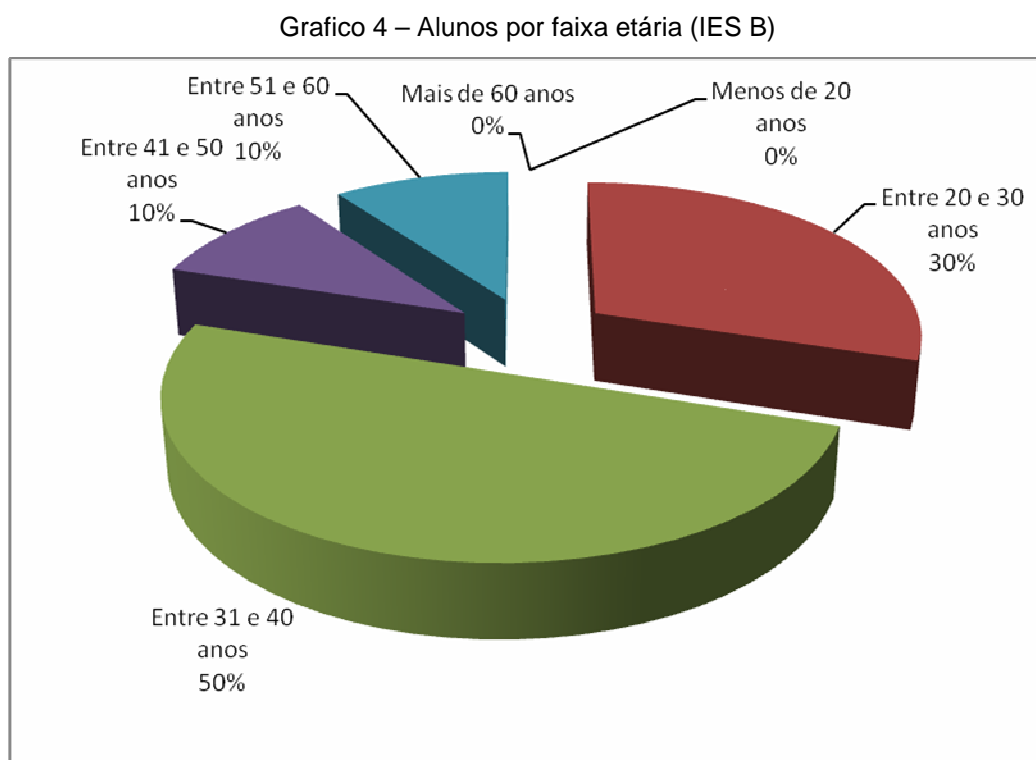
O cargo exercido e a área de atuação dos estudantes são diversos, destacando-se os cargos de chefe de gabinete ou de setor, auxiliar administrativo e de serviços, técnicos em Tecnologia da Informação, secretários, policiais militares e estagiários. Os que disseram não trabalhar caracterizam-se como estudantes e/ou donas de casa. Dentre as áreas de atuação citadas pelos pesquisados, estão Câmaras, Escolas e Prefeituras Municipais, Segurança Pública, financeiras, prestadoras de serviço, hospitais e informática.

Instituição de Ensino Superior B

Na instituição de Ensino Superior B, apenas 26 pessoas (6,7% do total de alunos pesquisados das três IES) responderam aos questionários que ficaram disponíveis por um total de 29 dias (de 30 de outubro a 17 de novembro e de 28 de novembro a 7 de dezembro, devido ao baixo retorno obtido no primeiro período) na plataforma *Moodle* da instituição.

Das 26 pessoas que se dispuseram a responder os questionários, 10 (38%) são do gênero feminino e 10 (38%) do masculino. Os outros 6 (24%) não responderam a questão referente ao gênero.

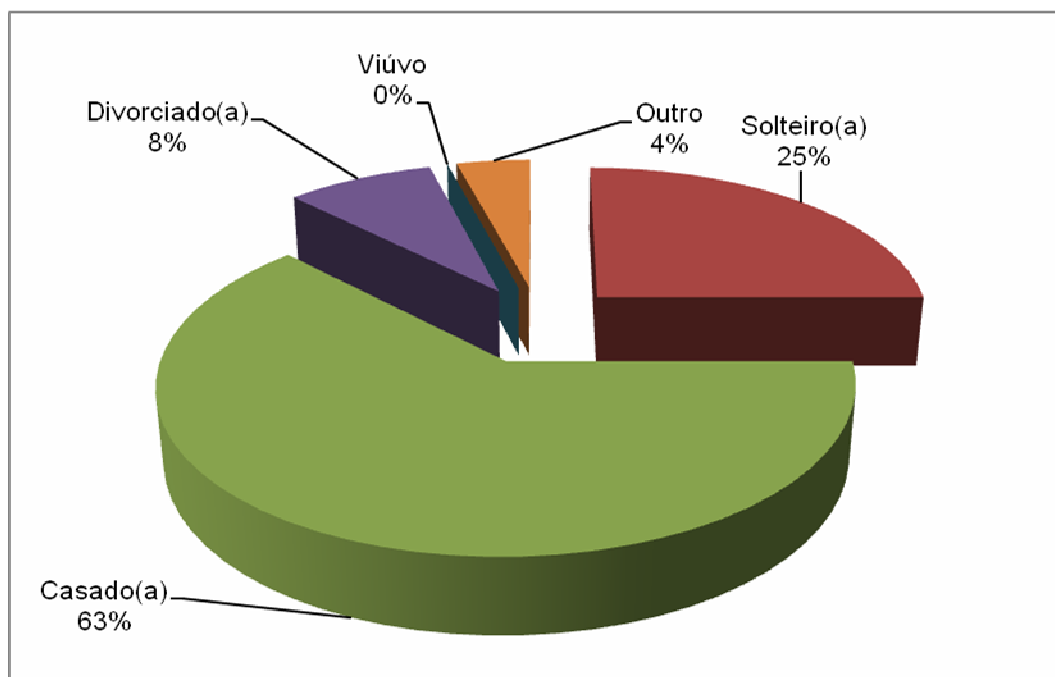
Quanto à faixa etária dos alunos respondentes, a metade dos alunos, correspondente a 50% (10 pessoas) possuem idade entre 31 e 40 anos, 30% (6 pessoas) têm entre 20 e 30 anos, 10% (2 pessoas) possuem entre 41 e 50 anos e 8% (2 pessoas) possuem entre 51 a 60 anos Seis pessoas (24%) não responderam a esta questão.



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao estado civil dos pesquisados, das 24 pessoas (92,3% dos estudantes respondentes desta IES) que responderam, 63% (15 pessoas) são casadas, 25% (6 pessoas) são solteiras, 8% (2 pessoas) são divorciadas e 4% (1 pessoas) responderam ter outro tipo de relacionamento. Percebe-se que o número de pessoas casadas se sobressai em relação às demais possibilidades, com frequência mais que o dobro do número de solteiros. Sobre o número de filhos dos alunos, 9 pessoas disseram não ter nenhum, 7 pessoas têm dois filhos, 6 pessoas têm somente um filho, 2 pessoas responderam ter três e 1 pessoa possui quatro filhos.

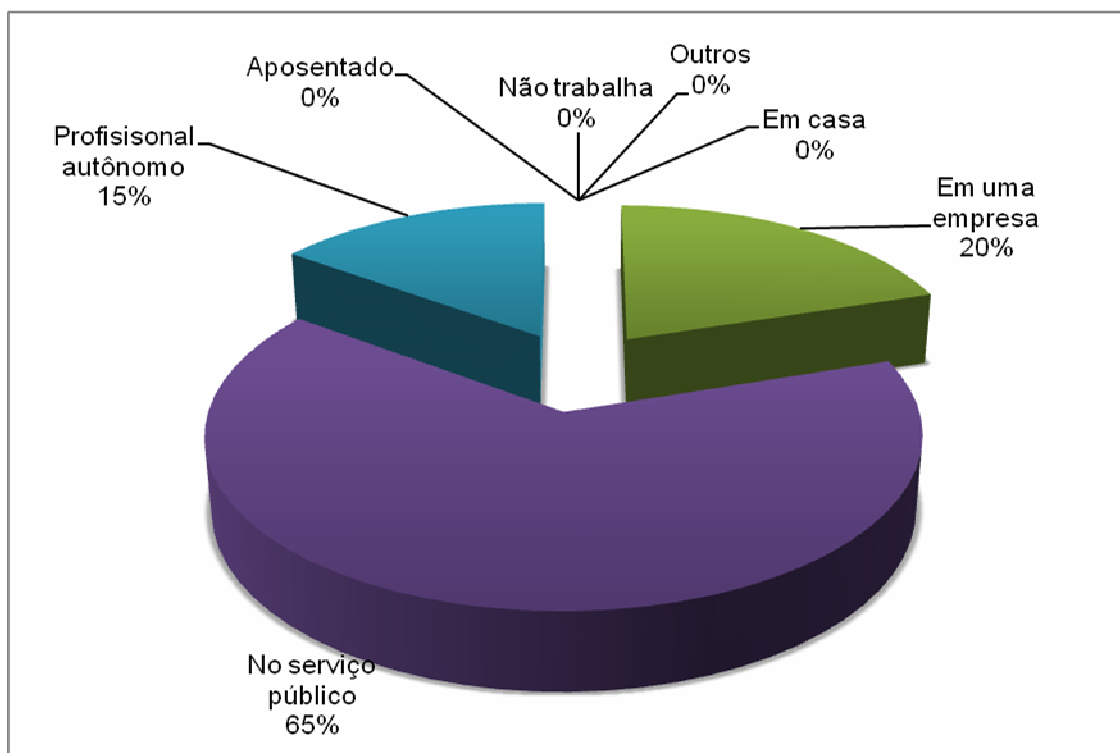
Gráfico 5 – Alunos por estado civil (IES B)



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à situação profissional desses alunos, 65% (13 pessoas) atuam no setor público, 20% (4 pessoas) trabalham em empresa privada e 15% (3 pessoas) são profissionais autônomos. Nenhum dos respondentes se encontra na situação de desempregado ou aposentado. Nota-se também que o curso de Administração pública ofertado pela IES B atrai mais funcionários públicos do que o das outras áreas. Quanto ao cargo exercido nas empresas por esses alunos, destacam-se os cargos de diretoria, assistente e de auxiliar. Já em relação à área de atuação dos mesmos, evidenciam-se as de educação, prestação de serviço, de saúde e industrial.

Grafico 6 – Situação dos alunos no mercado de trabalho (IES B)



Fonte: Dados da pesquisa

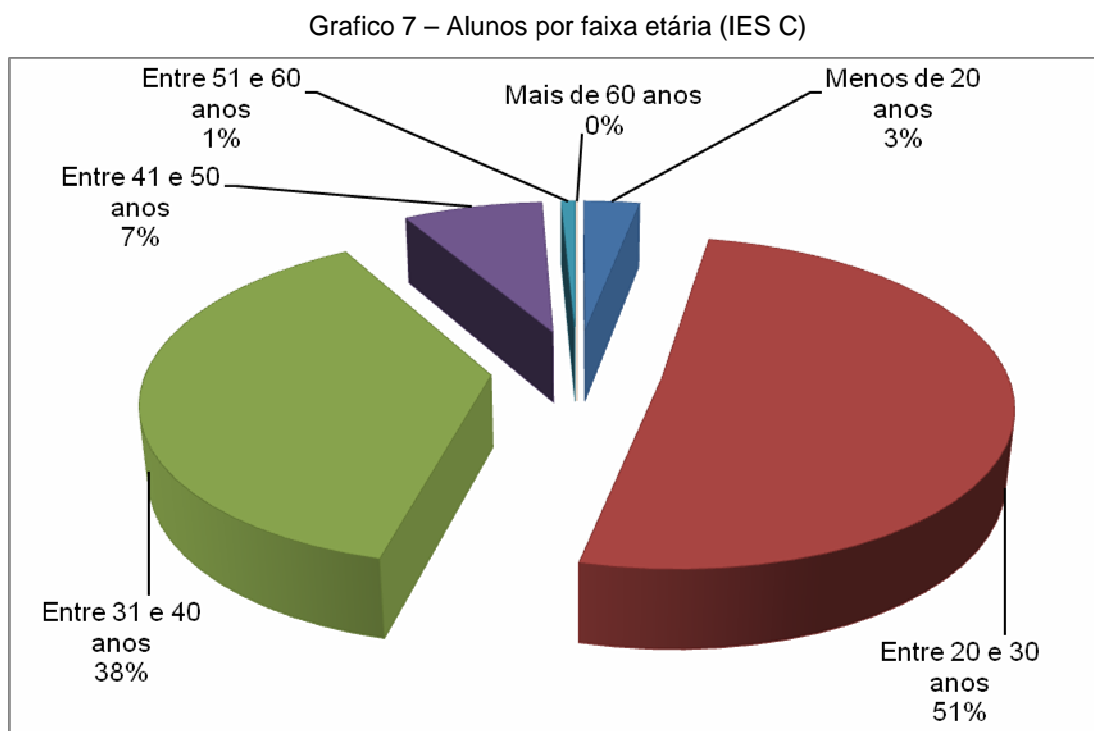
Instituição de Ensino C

Na IES C, os questionários foram distribuídos em forma impressa aos alunos do curso de Administração nos dias destinados às provas finais que ocorrem de forma presencial nos polos da instituição. Dessa forma, a distribuição foi realizada pelos tutores presenciais por um período de duas semanas, uma vez que cada turma realiza essa atividade em dias distintos. Foram distribuídos ao todo 330 questionários, dos quais 130 foram respondidos, mais de 1/3 do valor total.

Dos 130 alunos respondentes, 88 são do gênero feminino e 42 do masculino, valores estes que correspondem a 68% e 32%, respectivamente. Nesta amostra, a porcentagem de mulheres é significativamente superior em relação à dos homens, o que pode caracterizar o perfil dos estudantes da instituição C.

Com relação à faixa etária da amostra, a maioria é composta por jovens com idade entre 20 e 30 anos, somando 51% (66 pessoas) dos respondentes. Dos demais, 38% (49 pessoas) possuem de 31 a 40 anos, 8% (10 pessoas) têm entre 41 a 50

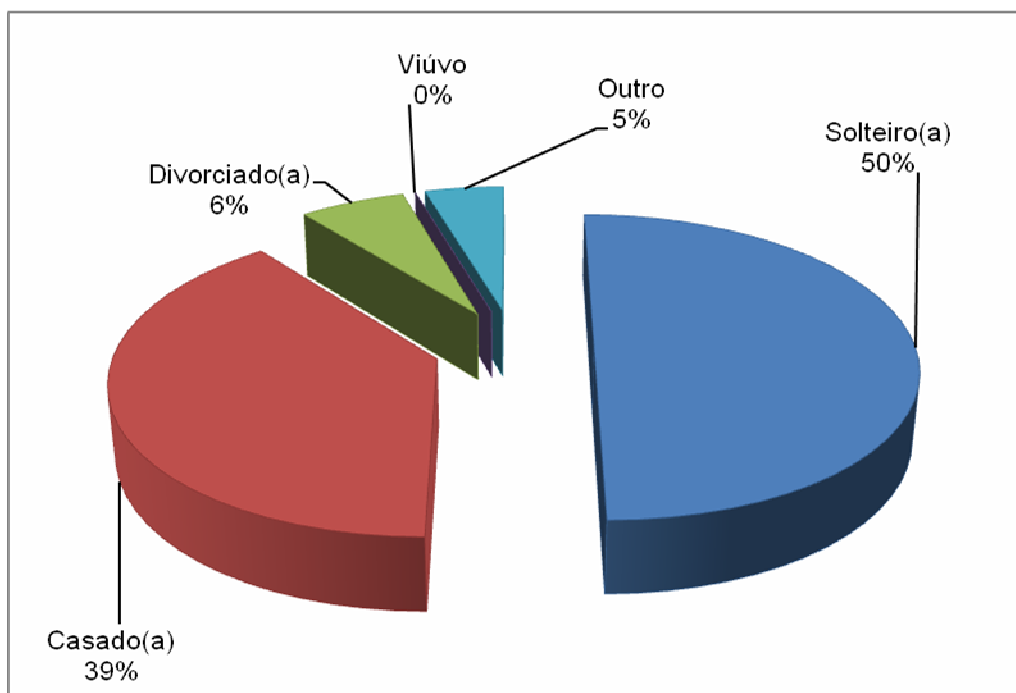
anos, 3% (4 pessoas) têm menos de 20 anos e 1% (1 pessoa) possui idade superior a 51 e inferior a 60 anos. Percebe-se que o número de jovens é mais representativo em relação às demais idades nesta Faculdade.



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil desses estudantes, 50% encontra-se solteiro, 39% (51 pessoas) são casados, 6% (8 pessoas) são divorciados e 5% (6 pessoas) disseram possuir outro tipo de relacionamento. Nesta instituição, há maior porcentagem de alunos solteiros em comparação às duas IES públicas, onde se detectou maior concentração de discentes casados.

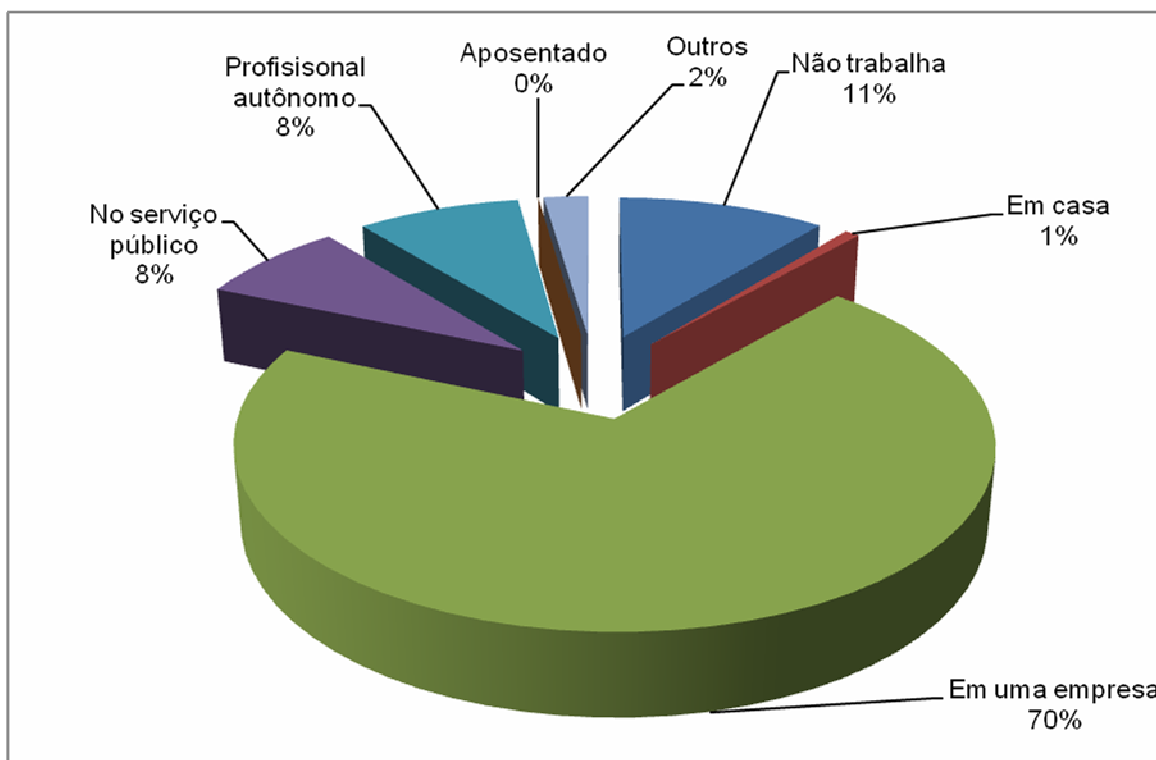
Gráfico 8 – Alunos por estado civil (IES C)



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à situação dos estudantes da instituição C, observou-se que 70% (91 pessoas) trabalham em empresa privada, 8% (10 pessoas) atuam no setor público, 10% (11 pessoas) são profissionais autônomos e 1 pessoa disse trabalhar no próprio lar. Além disso, 11% (14 pessoas) não trabalhavam no período em que a pesquisa foi realizada. Nota-se que a grande maioria trabalham em empresas privadas, dado este que também se distingue do encontrado nas IES A e B.

Gráfico 9 – Alunos situação no mercado de trabalho (IES C)



Fonte: Dados da pesquisa

5.3 A educação à distância nas IES pesquisadas

A educação à distância é vista pelos entrevistados como uma possibilidade de inserção das pessoas em um curso superior e de levar a educação para as áreas territoriais do país onde as Universidades não podem, por algum motivo, se instalar. Para a maioria, a EaD veio como uma forma de elevar a qualificação de pessoas com estilos de vida mais agitado e com responsabilidades profissionais e pessoais que não permitem que elas frequentem uma sala de aula com assiduidade.

Essas opiniões podem ser percebidas nos seguintes extratos:

Eu acho que é uma tendência. Eu tenho achado que tem crescido bastante e é uma forma de acesso das pessoas que não têm condição de frequentar a Universidade pública, então amplia bastante. Leva a Universidade até lugares assim que a gente nem imagina. E acho que a tendência é crescer e estar atendendo realmente essas pessoas. Então aqui, por exemplo, no nosso curso a gente está fazendo, já fizemos, um projeto de expansão. Nós tínhamos cinco polos e vamos expandir para mais cinco polos. Então para levar à novos estudantes, às novas pessoas, às novas demandas. (Entrevistado E1 - Coordenadora)

Ah, eu vejo a educação à distância como uma excelente oportunidade de pessoas que têm dificuldade de por questões de distância, de localidade pode ter acesso a um ensino de qualidade. Também vejo a oportunidade para aquelas pessoas que muitas vezes já têm um outro estilo de vida e não podem dedicar somente ao ensino como muitas vezes acontece com essas pessoas que acabam de sair do segundo grau, do ensino médio. E essas pessoas são pais de família, são pessoas que precisam trabalhar e têm a oportunidade de fazer uma Universidade e se aperfeiçoar, conseguir melhorias no seu trabalho atual e até mesmo ter a perspectiva de conseguir um trabalho melhor do que já tem no momento. (Entrevistado E3 - Professora)

Eu vejo que ela tá desenvolvendo demais. Você vê, que antes tínhamos poucos alunos que estudavam através desse meio. (...) então eu vejo que aumentou demais a procura. Pelos índices que a gente vê divulgados aumentou demais. Então assim, a tendência, eu acho que isso aí, é o futuro. Pra falar a verdade em um futuro bem próximo essa vai ser a nossa realidade. (Entrevistado E14 - Tutora)

Uma parte dos entrevistados, no entanto, acredita também que a modalidade ainda está em processo de difusão e de consolidação e que parte dos desafios enfrentados é resultado ainda do preconceito existente na comunidade, no ambiente familiar e no próprio meio acadêmico, como afirmam os entrevistados:

Então eu vejo o ensino a distância de uma forma extremamente positiva apesar dele possuir muitas limitações relacionadas num primeiro momento com até o próprio preconceito que tanto a comunidade acadêmica como não acadêmica ainda com relação a essa comunidade e os próprios desafios do curso, porque agente tem uma taxa de evasão muito grande porque muitas pessoas acham que é fácil, que é simples, que é só final de semana, que é só fazer qualquer coisa e quando pega pra fazer o curso de forma séria vê que a complexidade, que a exigência é até maior. (Entrevistado E3 - Professora)

Acho que ainda é uma coisa que não se estabeleceu, apesar de ter se institucionalizado nas Universidades. Em algumas mais, em outras menos, acho que por muito dessa coisa que eu falei: desconfiança dos professores, de achar às vezes que vai precarizar a profissão, sabe. (...) E aí essa desconfiança, e é uma desconfiança saudável até, de saber como que a gente vai fazer isso, que é uma proposta como eu falei, política interessante de expandir o ensino, mas que ainda tem muitas dificuldades de como fazer. O que é a educação à distância eu acho que já tá claro. Por que fazer a educação à distância eu acho que já tá claro. Agora, como fazer é que a gente ainda tá trabalhando e isso ainda vai levar um tempinho. (Entrevistado E10 - Professora)

Como que eu vejo? É uma modalidade que tem crescido. Que tá crescendo muito. Ainda há um certo, vamos dizer, um preconceito. Até como a palavra mesmo diz, um conceito ainda não formado. Algumas pessoas vêm à educação à distância com certo... falta da qualidade, etc. (...) Obviamente que existem outras instituições, que têm um foco muito mais quantitativo e o qualitativo deixa a desejar. Então a gente tem... Mas, de um modo geral, a educação à distância vem atender uma necessidade de um público que tem essa predisposição pra tal. (Entrevistado E15 - Tutor)

Uma das barreiras da educação à distância, conforme alguns pesquisados, está no fato de ter sido 'adaptada' do ensino presencial, ou seja, ainda é 'espelhada' na modalidade presencial, quando resultados de pesquisas como os de Klering, Kruehl e Casagrande (2011) mostram que ela exige uma preparação e um olhar diferenciados.

Alguns entrevistados, especificamente, de uma das instituições públicas pesquisadas, acredita que a EaD foi decorrente, em parte, de uma política orçamentária ocorrida nas Universidades públicas com relação às prioridades sociais.

Acho que foi um projeto um pouco político no início com essa questão de prioridades orçamentárias de um certo tipo de governo, que no caso, tido como política de esquerda até então, com essas prioridades mais sociais com educação, saúde. E aí nesse sentido de ser bem político assim, não no sentido pejorativo da palavra, mas nesse sentido de que isso teria prioridade orçamentária. E aí pensou-se que precisaria ser incentivado já que muitos professores ainda tinham muita desconfiança em relação a isso. (Entrevistado E10 - professora)

Na federal eu vi isso como política pública que veio para ficar e eu vejo que as universidades federais estão correndo atrás da política, tipo assim, instituiu-se que ia ter o curso à distância, os programas de incentivo, e aí a partir dessa instituição é que a universidade veio se adaptando atrás. (Entrevistado E6 - tutor)

Quando perguntado sobre como os entrevistados veem a educação à distância nas instituições de ensino onde atuam especificamente, as respostas foram similares. Para todos das IES públicas, essa modalidade está se aperfeiçoando. Eles mencionaram que, no início, tiveram dificuldade na implementação do curso, em seu gerenciamento, inclusive, e em lidar com a presença do tutor que não existia no ensino presencial. De acordo com os entrevistados, a EaD já avançou muito, mas ainda tem ajustes e melhorias a se fazer nas Universidades.

Eu acho que aqui eles estão no caminho certo para justamente mudar essa percepção. A coordenação, o programa do qual eu participo, toda a equipe técnica, o apoio, a evolução do programa se você olhar como tem evoluído e os esforços dedicados pra isso. Têm motivado tanto os professores quanto os alunos, têm inspirado mais investimentos, mais educações, mais esforços de todos, de toda a equipe na verdade. E eu acho interessante porque é justamente nessa seriedade que é encarada como um programa, como outro programa presencial, pelo menos por parte da coordenação. Isso é um grande passo. Mas, como em todas as instituições, também está conquistando de forma cautelosa o seu espaço porque a própria instituição

em alguns quesitos ainda não reconhece, ainda trata de forma diferenciada.
(Entrevistado E2 - professor)

A coordenadora do curso de Administração à distância da IES B completa:

Eu vejo ainda como uma coisa que tá lutando pra ser aceita, portanto paradigmática. Ainda existe uma resistência à educação à distância, porque nós temos percebido que quando as pessoas participam do projeto, que dão aula no curso, várias dessas pessoas depois falaram que essa visão paradigmática que elas tinham preconceituosas em relação à modalidade e ao próprio curso, esses preconceitos, esses paradigmas vão sendo quebrados. (...) várias pessoas acabam agindo como uma criança “não comi não gostei”, “sou contra a Ead, mas não faço a mínima ideia do que seja a EaD”. Bom, mas na hora que começa a participar do curso, que percebe o que é essa realidade, muda totalmente essa visão, o que tem sido uma bela oportunidade. (Entrevistado E8 - coordenadora)

Quanto ao curso específico de Administração, A IES C vem tendo boa aceitação pelas instituições e pelos alunos, segundo os entrevistados. Para as coordenadoras da Faculdade, o curso tem obtido resultado e boa aceitação no mercado de trabalho por parte dos alunos. No entanto, ainda é necessário que sejam feitas algumas adaptações e melhorias no processo organizacional em termos do modo como ocorrem as aulas, do conteúdo programático e na conscientização dos alunos no que tange à educação à distância, de acordo com os tutores.

Nas Universidades federais A e B pesquisadas, o curso de graduação em Administração (curso piloto) foi o primeiro nessa modalidade ofertado por ambas. Na primeira, o curso surgiu por meio de um projeto piloto dando origem a outros cursos posteriormente. Na segunda, o curso nasceu devido a uma parceria entre a Universidade e outra instituição pública (de economia mista) do segmento bancário. Dessa forma, em ambos os casos, o curso de Administração Pública serviu como experiência para outros cursos dentro das Universidades.

A IES B possui reconhecimento nacional, de acordo com os pesquisados, mas os mesmos admitem que ainda tem muito a melhorar. Um dos seus diferenciais são os investimentos realizados em tecnologias de atividades síncronas e de interação por meio do sistema RMB CONNECT. No entanto, um fator negativo do curso, de acordo com alguns entrevistados, em relação à oferta do curso, está no fato de que sua oferta somente ocorre mediante projetos que podem ou não ser aprovados pelo

governo não podendo ser garantida a periodicidade do curso. Segundo um dos professores entrevistados desta instituição, esse fato é o que ocasiona a falta de investimentos tecnológicos no curso, uma vez que não é garantido que o curso continue após o encerramento de uma turma.

Com relação à imagem que os entrevistados de uma forma geral (professores, tutores e coordenadores) têm da educação à distância nos dias atuais, as respostas ficaram bastante divididas. Alguns consideram que a EaD ainda transmite uma imagem de 'segunda linha' devido ao receio que algumas pessoas têm em fazer um curso à distância, por não conhecerem de fato como acontecem e por medo de não ter aceitação no mercado, gerando um preconceito, o que pode comprometer a credibilidade dessa modalidade. Outros acreditam que essa imagem de 'segunda linha' ficou no passado, porque cada vez mais pessoas se matriculam em cursos à distância e por acreditarem que os alunos adquirem competências que o ensino presencial não estimula tanto como a proatividade e a autonomia.

No entanto, todos os sujeitos da pesquisa afirmam que o seu sentimento é de que a educação à distância pode ser considerada como de 'primeira linha', devido ao empenho e investimento que vêm sendo empregados pelas IES no sentido de manter a qualidade do ensino.

Dos 19 sujeitos entrevistados, 15 afirmam que hoje já existem modelos pedagógicos bem definidos para a EaD, mas que, no entanto, dá para melhorar mais, devido à legislação específica regente voltada para a EaD e à dimensão que a modalidade vem tomando nos últimos anos nas IES. Os 4 pesquisados que disseram não existir modelos pedagógicos bem desenvolvidos para essa modalidade acreditam que ela ainda não se adaptou a todas as exigências mercadológicas e às necessidades dos alunos pelo fato de a modalidade ser relativamente recente.

O que todos os sujeitos pesquisados afirmam é que a educação à distância possui condições e ferramentas para se aperfeiçoar e oferecer um ensino de qualidade, principalmente, nos cursos voltados para a Ciência Social Aplicada, como é o caso da Administração, que está em constante construção e revendo constantemente seu

domínio. Além disso, existem modelos pedagógicos para cada curso, o que possibilita uma constante otimização dos mesmos.

5.4 Fatores críticos de sucesso nos programas de EaD nos cursos de Administração

Quanto aos fatores essenciais para o sucesso da EaD no curso de Administração do ponto de vista dos entrevistados, as respostas foram bem diversificadas, sendo listada uma série de elementos, conforme demonstrado pela TAB. 4.

Tabela 4 – Fatores essenciais para o sucesso de um curso em Administração à distância

Fatores	Quant.	%
Formação e capacitação dos professores	7	24%
Tecnologia	7	24%
Formação e preparação de todas as pessoas envolvidas no processo	6	21%
Qualificação profissional dos tutores presenciais e à distância	5	17%
Material didático adequado	4	14%
Estrutura física adequada	3	10%
Equipe multidisciplinar de Tecnologia de Informação	2	7%
Ter um Ambiente Virtual de Aprendizagem de qualidade	2	7%
Estrutura adequada dos pólos	2	7%
Formação do corpo técnico que vai trabalhar na parte tecnológica	2	7%
Ter ferramentas síncronas de qualidade	1	3%
Equipe técnica e científica acadêmica consolidada	1	3%
Equipe de apoio consolidada, alinhada, dedicada e empenhada	1	3%
Envolvimento da equipe	1	3%
Ter sempre o apoio do Centro de Apoio de Educação à Distância - CAED	1	3%
Ter um Administrador para gerir o curso	1	3%
Envolvimento da reitoria	1	3%
Conscientização de todos os envolvidos no processo de EaD	1	3%
Verificar se tem mercado para o curso	1	3%
Identificar o perfil da região onde será instalado o curso	1	3%
Analisar o perfil do aluno	1	3%
Estar atento às dificuldades do aluno	1	3%
Manter a qualidade do ensino	1	3%
Preparação dos coordenadores	1	3%
Buscar novos conhecimentos (inovar)	1	3%
Ensinar o aluno a pesquisar	1	3%
Ensinar o aluno a ser crítico	1	3%
Inclusão digital dos alunos	1	3%
Total	58	200%

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A soma dos percentuais totais excede 100% em virtude da possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

Os fatores formação e capacitação dos professores e tecnologia foram os mais mencionados pelos entrevistados, obtendo cada um 24% das respostas. Em contrapartida, os menos evidenciados foram: formação do corpo de pessoal que vai trabalhar na parte tecnológica, ter ferramentas síncronas de qualidade, ter uma equipe científica acadêmica e equipe de apoio consolidada, alinhada, dedicada e empenhada, envolvimento da equipe, apoio do Centro de Apoio de Educação à Distância (CAED), ter um profissional Administrador para gerir o curso, envolvimento da reitoria na gestão do curso, conscientização de todos os envolvidos no processo de EaD, verificar se tem mercado para o curso, identificar o perfil da região onde será instalado o curso, analisar o perfil do aluno, estar atento às dificuldades dos mesmos, manter a qualidade do ensino, preparação profissional dos coordenadores, buscar novos conhecimentos no intuito de inovar, ensinar o aluno a pesquisar e a ser crítico e a inclusão digital dos alunos.

Para verificar a essência de cada um dos fatores mencionados, pode-se separá-los em 5 grupos: tecnologia, capacitação dos atores envolvidos, administração do curso, estrutura da instituição/polo e gerenciamento da equipe envolvida no processo, conforme pode ser observado na TAB. 5.

Tabela 5 - Fatores essenciais para o sucesso de um curso em Administração à distância por grupo

Fatores importantes por grupo	Quant.	%
Capacitação dos atores envolvidos		
Formação e capacitação dos professores	7	24%
Formação e preparação de todas as pessoas envolvidas no processo	6	21%
Qualificação profissional dos tutores presenciais e à distância	5	17%
Formação do corpo técnico que vai trabalhar na parte tecnológica	2	7%
Preparação dos coordenadores	1	3%
Tecnologia		
Tecnologia	7	24%
Equipe multidisciplinar de Tecnologia de Informação	2	7%
Ter um Ambiente Virtual de Aprendizagem de qualidade	2	7%
Ter ferramentas síncronas de qualidade	1	3%
Administração do Curso		
Material didático adequado	4	14%
Ter sempre o apoio do Centro de Apoio de Educação à Distância – CAED	1	3%
Ter um Administrador para gerir o curso	1	3%
Envolvimento da reitoria	1	3%
Verificar se tem mercado para o curso	1	3%
Identificar o perfil da região onde será instalado o curso	1	3%
Analisar o perfil do aluno	1	3%
Estar atento às dificuldades do aluno	1	3%
Qualidade do ensino	1	3%
Buscar novos conhecimentos (inovar)	1	3%
Ensinar o aluno a pesquisar	1	3%
Ensinar o aluno a ser crítico	1	3%
Inclusão digital dos alunos	1	3%
Estrutura da instituição/pólo		
Estrutura física adequada	3	10%
Estrutura adequada dos pólos	2	7%
Gerenciamento da equipe		
Equipe técnica e científica acadêmica consolidada	1	3%
Equipe de apoio consolidada, alinhada, dedicada e empenhada	1	3%
Envolvimento da equipe	1	3%
Conscientização de todos os envolvidos no processo de EaD	1	3%
Total	58	200%

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A soma dos percentuais totais excede 100% em virtude da possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

Testa (2002) identificou como fatores críticos de sucesso da EaD via internet a capacitação de pessoal, o envolvimento, o modelo pedagógico, a tecnologia e as parcerias. Nota-se como semelhança com o estudo de Testa (2002) a grande preocupação por parte dos entrevistados quanto à preparação das pessoas envolvidas, à tecnologia utilizada e ao envolvimento da equipe de trabalho. No entanto, o fator relativo à realização de parcerias que envolvem, de acordo com o autor, parcerias estratégicas ou terceirização de parte das atividades não foi

mencionado pelos mesmos. No caso das IES públicas as parcerias também tem a ver com a organização das estruturas dos pólos)

Quanto ao modelo pedagógico do curso identificado por Testa (2002) não foram percebidas inquietações diretamente nesse sentido. Alguns entrevistados, no entanto, fizeram referência ao tipo de material didático utilizado, como apostilas, exercícios, livros e textos, como elemento que influencia o sucesso ou insucesso de um curso à distância.

O material didático é outro fator importante para a educação à distância. (...) Como o aluno está à distância ele precisa de ter o material na mão e um material que seja, vamos dizer assim, que ele possa dialogar com ele, né?! (...) Então, à medida que ele está fazendo a leitura tem que ser como se fosse o professor ensinando pra ele na sala de aula. Isso quer dizer que a instituição vai ter que investir na produção de material didático, investir em professores que produzem esse material (Entrevistado E9 – professor)

Uma coisa é você ter aula no dia-a-dia com o professor ali pra você tirar dúvida a qualquer hora, outra coisa é você ter a apostila na sua casa, você ter que estudar lá sozinho e o ter o contato somente pela ferramenta. (Entrevistado E5 – tutor)

Um material didático também tem que ser trabalhado, um bom material ser distribuído com antecedência eu acho que isso ajuda bastante. (Entrevistada E14 – tutora).

Comparando os fatores críticos de sucesso encontrados neste trabalho com os sete fatores citados por Papp (2000)⁴ citado por Testa (2002), apenas dois foram semelhantes, sendo eles: a adaptação do conteúdo de forma a maximizar o uso das tecnologias disponíveis e o aprendizado do aluno e a preparação da equipe para lidar com problemas.

5.4.1 Quanto à capacitação dos atores envolvidos

Com relação à capacitação dos atores envolvidos no processo de EaD, foram citados: a formação do professor com 24% das respostas, como demonstrado pela TAB. 5, a preparação de todos os envolvidos no processo, independentemente do seu papel e cargo com 21%, a qualificação profissional dos tutores com 17%, a

⁴ PAPP, R. Critical success factors for distance learning. In: Association for Information Systems Americas Conference. Anais... 2000. p. 1858-1861.

formação do corpo técnico envolvido com questões tecnológicas com 7% e a preparação dos coordenadores para o exercício das suas funções com 3%, confirmando o que disseram Testa (2002) e Joia e Lima (2007). Percebe-se que o professor representa uma figura com grande responsabilidade pelo sucesso da EaD de acordo com as respostas dos entrevistados, confirmando o que disse Seno e Belhot (2009).

Quanto à formação e capacitação dos atores para o exercício de suas atividades, foram observados os seguintes depoimentos dos entrevistados:

Eu acho que a primeira coisa é você capacitar as pessoas que vão trabalhar com esse curso, então, desde essa parte de secretaria de coordenação passando no caso de secretarias que vão trabalhar mais com essa parte operacional e também uma capacitação dos professores que vão atuar na forma de você pensar a disciplina, de você elaborar, as atividades se diferem um pouco. Então eu vejo que o principal é você capacitar as pessoas que vão trabalhar no curso. (Entrevistada E3 – professora)

Além disso tem a própria capacitação das pessoas que vão trabalhar, dos professores, dos tutores porque não é algo convencional e, por não ser algo convencional isso é difícil as vezes encontrar pessoas já habilitadas e preparadas pra lhe dar com o ensino a distancia. (Entrevistado E4 – professor)

Então a primeira coisa é nós precisamos é estar bem estruturada a parte física, a estrutura física. Logo em seguida, e tão importante quanto, é a capacitação dos profissionais que vão atender diretamente os nossos alunos. Então fica aí a coordenação de cursos e os nossos tutores, os nossos tutores presenciais. (Entrevistada E16 – coordenadora)

Primeiro, e eu acho o mais importante, é a formação dos professores e do, de todo o corpo de pessoal que vai trabalhar na administração dos cursos e também na parte tecnológica dos cursos e etc. Porque o professor que vai dar aula num curso à distância, ele vem com o paradigma do curso presencial se ele nunca deu aula antes. (...) Então, essa formação é necessária *a anteriore* com os professores, com o corpo técnico, com os tutores. Porque você resolver esses paradigmas quando o curso já está em curso é terrível. Então assim, pessoas, essa é a base. (Entrevistada E8 – coordenadora)

Nesse sentido, a tecnologia e a figura do tutor – pessoa responsável pelo contato direto e diário com os alunos – não diminuem de forma alguma a representatividade do professor no processo de ensino-aprendizagem na educação à distância. Mesmo distante geograficamente, ele é responsável pelo conteúdo que o aluno vai receber e como irá ser passado pelos tutores.

Essa questão da preparação dos atores diz respeito não somente aos professores, mas também dos profissionais que dão suporte ao aluno, à tecnologia, ao pessoal de secretaria, aos coordenadores e a todos os envolvidos no processo. Essa preparação não se faz somente no sentido técnico do termo, como o sentido de competência por conhecimento técnico abordado por Fleury e Fleury (2001), desenvolvida pela educação formal, mas também em termos da entrega do indivíduo ao trabalho, como aponta Dutra (2008).

Eu vejo que precisa um trabalho de conscientização de todos os envolvidos sejam os professores, sejam os tutores, sejam os alunos. Essa conscientização eu vejo que é importante, pelo seguinte, existe uma certa ideia por parte de algumas pessoas que o curso a distância ele é mais fácil do que o presencial e na realidade eu vejo que é exatamente o contrário ele exige muito mais disciplina, exige muito mais controle do aluno relativamente ao seu tempo, aos materiais a serem estudados do que o curso presencial. Então, eu vejo um mito que precisa ser desfeito e entendo que isso deva partir da instituição de ensino quando ela coloca à disposição um curso de educação à distância. (Entrevistado E7 – tutor)

Assim, os profissionais que trabalham no processo de educação à distância devem estar conscientes da sua importância no processo, sendo o envolvimento de todos significativo para o sucesso da modalidade.

5.4.2 Quanto à tecnologia

Quanto ao grupo dos fatores críticos de sucesso relacionados à tecnologia, os entrevistados mencionaram: a tecnologia de uma forma geral, representando 24% das respostas dadas, a equipe multidisciplinar de Tecnologia da Informação (TI) com 7%, a qualidade do AVA com 7% e a propriedade das ferramentas síncronas utilizadas com 3% das respostas, como evidenciado pela TAB. 5.

Os entrevistados demonstraram preocupação em relação às ferramentas disponíveis e que podem ser utilizadas na educação, quanto à qualidade da conexão da rede, quanto à equipe de *designs* instrucionais, que são as pessoas responsáveis por elaborar os projetos dos cursos – engenharia pedagógica; técnicas e recursos utilizados no processo de ensino-aprendizagem (ROMISZOWSKI, 2004) – ou disciplinas se for o caso, quanto à equipe que soma com o trabalho operacional de implantar e gerenciar o sistema e quanto à aparência e qualidade da plataforma

utilizada, sendo ela *Moodle* ou qualquer outra. Ressalta-se que Riccio (2010) falou sobre a importância do AVA e de seus recursos para a comunicação na educação à distância.

Todas as IES pesquisadas utilizam o sistema Moodle para o curso de Administração e/ou Administração Pública à distância. Apenas a IES B utiliza também a ferramenta de web conferência *RGB CONNECT*. A maioria dos entrevistados acreditam que o Moodle atende às necessidades dos cursos via internet, porque este, mesmo sendo gratuito, possui as ferramentas utilizadas nestes cursos: *WIKI*, fórum de discussão, atividades que possibilitam *download* e *upload* de arquivos, *chat*, dentre outros. Apenas um dos dezenove entrevistados, tutor que atua na IES pública B, acredita que o Moodle não é suficiente para atender a todas as necessidades que um curso à distância exige devido à assincronicidade das ferramentas. Ele afirma que parte dos seus alunos utilizam o *Facebook* e o *Skype* para realizar tarefas em grupo porque estes possibilitam contato mais rápido, pessoal e síncrono para questões de socialização.

Os entrevistados atribuíram a importância da tecnologia no processo de educação à distância ao fato de ela ser utilizada como a 'ponte' de comunicação e de conteúdo entre o professor/tutor e o aluno. A tecnologia possibilita que o conteúdo seja passado ao aluno de forma eficiente. Dessa forma, é preciso que as IES saibam planejar qual o tipo de tecnologia mais adequada a ser utilizada levando em consideração os seus objetivos e as necessidades dos alunos que fazem o curso à distância.

Sobre isso, os entrevistados disseram o seguinte:

Não tem como você falar de ensino à distância trabalhando com uma tecnologia primária, tem que já realmente dedicar esse esforço, esse investimento em tecnologia porque se falha um processo de educação aqui no presencial a gente ainda consegue "burlar" como diz, mas no ensino à distância é fundamental que a tecnologia esteja bem cuidada, vamos dizer assim. (Entrevistado E2 – professor)

Além disso, ela tem que fazer investimento, se ela vai trabalhar com toda a tecnologia, ela tem que ter uma equipe de designers né?! Designers gráficos, designers computacional, e também de técnicos em informática.

Porque senão é praticamente impossível se trabalhar com educação à distância. (Entrevistado E9 – professor)

E depois tecnologia, quer dizer, investir realmente em tecnologia porque você precisa gravar uma vídeoaula de qualidade, você precisa ter ferramentas síncronas que realmente funcionem. Não adianta você ter a tecnologia e ela travar. Porque com o Moodle ou qualquer ambiente virtual, nós usamos o *Moodle* aqui, mas os AVAs precisam realmente ser AVAs, eles precisam ser ambientes de aprendizagem virtuais e, portanto, eles precisam ser amigáveis, eles têm que ser intuitivos, eles precisam funcionar... Daí, o investimento em tecnologia. (Entrevistada E8 – coordenadora)

Uma das preocupações referentes à tecnologia utilizada na EaD diz respeito à qualidade da rede de internet que, segundo alguns entrevistados, ainda é muito inferior em relação à oferecida por outros países, o que pode comprometer a qualidade das conexões.

No entanto, quando perguntado aos sujeitos da pesquisa se eles consideram que as limitações da capacidade da internet na transmissão de dados comprometem o funcionamento de um programa de educação à distância, as respostas ficaram divididas. O grupo que afirma comprometer argumentou que a base para o funcionamento da educação é a internet e, que, portanto, qualquer falha pode comprometer a qualidade do ensino recebido pelo aluno, como pode ser percebido pelos extratos das entrevistas:

A questão da tecnologia de informação, ela tem que estar sempre funcionando, por exemplo, o site ontem estava com problema na informática. Isso atrapalha, porque eu planejo uma disciplina pra ela ficar, uma atividade pra ficar no ar quarenta e oito horas e qualquer problema que eu tenho na tecnologia de informação, vou ter que prolongar esse período pra ela ficar no ar, vai me atrapalhar a entrada de outra tarefa que o aluno já estaria fazendo. Então, isso é essencial. Tem que estar funcionando muito bem. Não só conosco aqui, mas também o aluno na casa dele ter esse acesso, porque a gente tem muito problema disso. De o aluno pedir reposição da atividade porque a internet falhou, porque “o poste na minha rua quebrou”, porque “a minha internet ficou fora do ar e eu moro na roça”. Então tem muito isso. (Entrevistada E1 – coordenadora)

A internet nesse país é vergonhosa. A minha briga aqui em Uberlândia com a operadora local é medonha. Eu compro 4 mega, eu não recebo 2, quer dizer, eu só recebo 200 Mbps. Acho um absurdo isso, como assim eu compro 4 mega e eles me dizem que vão me oferecer 10% por 4 mega e eles me dão 10% de 4 mega e eu tenho que ficar feliz. É uma aberração, né. E essa aberração dificulta muito o processo porque você tem a questão dos vídeos, no nosso sistema os alunos podem baixar os vídeos para assistir no seu computador, tudo bonitinho. Mas, se a pessoa não tiver um computador em casa, se ela tiver em algum lugar com dificuldade de acesso

à internet, ela vai ter dificuldade de fazer suas tarefas sim. Então é um limitador, nós precisaríamos de uma internet de mais qualidade pra que a gente pudesse usar todo o potencial da EaD. (Entrevistada E8 – coordenadora)

Sem dúvida, se você, é como eu disse a capacidade tecnológica é um fator essencial se você não tem isso bem resolvido você vai sem dúvida comprometer os resultados do ensino a distância. (Entrevistado E4 – professor)

O servidor, a parte física de transmissão de dados tem que ser muito boa, a do aluno também. Pra ter essa tecnologia que eu te falei lá no início, se você não tem internet boa, você não assiste à aula. Como você vai assistir uma aula ao vivo, que está sendo transmitida por um estúdio, gravando e mandando pra sua casa se sua internet for ruim? Então isso é um limitante. Isso é um limitante nacional, a nossa internet é de péssima qualidade. (Entrevistado E6 – tutor)

Eu acho crucial sim você ter um bom aparato técnico, até pra você dar, por exemplo, uma vídeo aula eu vejo casos de alunos nossos aqui que têm uma carência na conexão e fica caindo na aula, na vídeo aula cai ou cai de dez em dez minutos, de cinco em cinco minutos, a gente vê que ele perde um pouco o fio da meada né? Então eu acho essencial até pra ele estar assistindo na casa dele as vídeo aulas gravados senão fica toda hora parando aí até carregar, não precisa ser muito excelente não, top, mas eu acho que tem que ter uma conexão razoável e um equipamento razoável também. (Entrevistado E13 – tutor)

Já o grupo que diz que as limitações da internet não comprometem o funcionamento da EaD afirma que os problemas com internet não ocorrem com frequência e que há outros problemas mais complexos e que interferem mais no aprendizado do aluno do que a internet. O grupo que expressou essa opinião foi menor.

Não é a internet que limita e eu acho que sim a falta de capacitação dos professores, uma equipe técnica pouco desalinhada e talvez uma estrutura tecnológica não tão aprimorada assim. (Entrevistado E2 – professor)

Eu acredito que dentro dos problemas que existem no mundo da educação à distância, esse da internet eu considero menos influente. Até porque, ultimamente, todo mundo tem internet, tem facilidade, eu acredito que isso aí dentro dos problemas que eu enxergo da EaD o da internet é o menor. (Entrevistado E5 – tutor).

Quando perguntado aos sujeitos da pesquisa se a escolha de equipamentos de *hardwares* e *softwares* representa uma dificuldade na implantação de programas de educação à distância, a maioria disse que não, desde que essa escolha seja feita baseada na qualidade desses produtos, na facilidade do aluno em trabalhar com eles e que tenha uma equipe qualificada para administrar. No entanto, o

investimento financeiro feito por parte das instituições de ensino para adquiri-los foi levantado como um dificultador, pois os custos iniciais são altos.

5.4.3 Quanto à administração do curso

Com relação à administração do curso, o fator que mais se destacou foi o material didático, como demonstrado pela TAB. 5 e pelos seguintes extratos das entrevistas:

O material didático é outro fator importante para a educação à distância. Por quê? Como o aluno está à distância ele precisa de ter o material na mão, e um material que seja, vamos dizer assim, que ele possa dialogar com ele. Não é um conteúdo extremamente científico porque o aluno está aprendendo sozinho. Então, à medida que ele está fazendo a leitura tem que ser como se fosse o professor ensinando pra ele na sala de aula. Isso quer dizer que a instituição vai ter que investir na produção de material didático, investir em professores que produzem esse material né?! (Entrevistado E9 – Professor)

O que eu vejo do ensino é que o material didático é muito importante. Aqui nós começamos no início, se chama Caderno de Atividades. Achei muito bom, depois a Faculdade tirou, tirou assim, ela colocou *on-line*. (...) Então o conteúdo, o bom é esse, eles têm o material didático, que hoje nós temos aqui. (Entrevistado E18 – Tutor)

Uma das entrevistadas de uma das instituições relatou uma experiência muito interessante, referente à dificuldade de elaborar sua apostila quando começou a trabalhar com essa modalidade, demonstrando também a importância de capacitação, inclusive, para elaborar o material didático.

Um exemplo pessoal, minha primeira matéria no EaD, eu escrevi, eu tinha que escrever um livro-texto. Perfeito. Claro. Eu escrevi uma dissertação! Eu não escrevi uma apostila para EaD, eu não escrevi na linguagem dialógica, eu não conversei com o aluno no meu material. Depois que eu fiz um curso de formação, porque olha só, eu primeiro cai na sala de aula virtual pra depois fazer um curso de formação. Na hora que eu fiz o curso de formação que eu percebi o quanto minha apostila tinha ficado ruim, o quanto eu precisava melhorar aquele material. Mas por quê? Porque eu tinha toda aquela visão paradigmática de sala de aula no presencial. (Entrevistada E8 – Coordenadora)

Segundo os entrevistados, o material didático a ser utilizado no curso na modalidade à distância requer muito cuidado ao ser elaborado, sua linguagem deve ser clara e próxima do aluno de forma bastante dialogada e harmoniosa. O material deve ‘comunicar’ com o aluno, uma vez que ele vai aprender ‘sozinho’ – sendo conduzido

pelo tutor – e não haverá ninguém para explicar o conteúdo verbalmente, exceto em vídeo-aulas e web conferências.

Além desse material, também foram levantadas questões de âmbito mais institucional como o apoio e envolvimento da reitoria e diretoria, no intuito de haver integração entre os setores administrativos e pedagógicos.

Nesse sentido, alguns pesquisados (professores e coordenadoras) apontaram que o apoio da administração da instituição e dos Centros de Apoio é essencial para que a EaD alcance o seu objetivo de levar um ensino de qualidade para o aluno e oferecer um apoio, um suporte a ele. A administração é responsável, inclusive, por levantar recursos para os investimentos a serem feitos em tecnologia.

Também foram mencionados fatores referentes ao perfil do estudante, isto é, ao público que irá compor o curso, no sentido de considerar seu conhecimento técnico e tecnológico. Alguns entrevistados relataram as dificuldades enfrentadas pelos alunos e a importância da inclusão digital destes, já que muitos entram em um curso à distância sem ter noções básicas de informática e tendo problemas com a tecnologia, o que dificulta consideravelmente o processo de ensino, uma vez que a tecnologia é a base dessa forma de ensino, segundo os entrevistados.

Quanto ao método de avaliação dos alunos na modalidade de Ead, desafio levantado por Testa e Freitas (2002) e Marques (2009), este não é visto como um problema pela grande maioria dos entrevistados. Eles alegam que a avaliação é atribuída a partir da participação dos alunos nas aulas (virtual e presencial quando existe), pelo controle dos estudantes quanto ao acesso à plataforma Moodle e pelas próprias avaliações (intermediárias e finais) realizadas.

Todos os entrevistados das três instituições de ensino pesquisadas demonstraram ter preocupação com as questões de socialização e afetivas dos alunos, considerados como atitude e sentimento que favorecem o aprendizado e desenvolvem no estudante habilidades de comunicação e de trabalho em grupo. Alguns professores, que acreditam veementemente na educação à distância, afirmam ainda que a presença do aluno em sala de aula gera, em muitos casos, a

falsa sensação de aprendizagem, pois não é garantia de aprendizagem somente o fato de o aluno estar sentado em uma cadeira ouvindo o professor.

A internet acabou fazendo com que as pessoas fiquem mais em casa, que elas se relacionem por meio de máquinas e, existe uma série de questionamentos sobre o quanto isso trás calor humano. Isso é uma questão da sociedade, não é dos cursos em EaD. Tem gente que acha fantástico ter amigos virtuais e se comunicar com as pessoas pelo Facebook ao invés de sair e olhar no olho, se tocar, e etc. Então, isso é uma dificuldade quando você fala de processo de aprendizagem. (...) A presença em sala de aula dá a falsa sensação, e é falsa mesmo, de que o aluno já tá aprendendo, porque ele tem que obrigatoriamente ouvir a aula do professor, caso contrário em vai 'bombar' em falta. Mesmo que ele "viaje" e esteja pensando em outra coisa totalmente diferente em sala de aula, ele ainda tem a sensação de que ele tá aprendendo alguma coisa. Então o fato de se estar à distância reduz essa sensação. Você não tem uma turma, então você fala "Pôxa, eu não tenho turma!". É claro que você tem, você tem uma turma virtualmente escolhida, mas as pessoas sentem falta do calor humano. Se pode dificultar fazer trabalho em grupo? Em teoria não! Nós temos a ferramenta WIKI, por exemplo, que é perfeita. Quer dizer, eu posso construir alguma coisa coletivamente por meio de uma ferramenta virtual. (Entrevistada E8 – Coordenadora)

Percebe-se que alguns dos entrevistados não consideram a distância entre alunos-alunos, alunos-professor/tutor e alunos-instituição um problema, pois eles acreditam que a comunicação e a socialização se tornam possíveis por meio do uso da tecnologia.

5.4.4 Quanto à estrutura da instituição/polo

A estrutura física, também referida pelos entrevistados como um dos pontos mais importantes a serem considerados por uma IES que trabalha com a educação à distância, possui importante papel na EaD. Mesmo o curso sendo à distância, ou semipresencial como ocorre no caso da IES C, a estrutura ofertada, a biblioteca, o laboratório de informática disponível para os estudantes que não têm acesso à internet e/ou a outras tecnologias, são elementos que fazem toda a diferença no desenvolvimento da aprendizagem do aluno, confirmando o que disseram Klering, Kruehl e Casagrande (2011) a respeito da necessidade de se ter uma boa estrutura física dos cursos.

Alguns dos entrevistados mencionaram que a estrutura física é como se fosse o 'cartão de visita' da instituição, pois o cuidado que se tem com esse espaço

transmite ao aluno a sensação de acolhimento, no sentido de que o aluno se sente importante e valorizado, tendo uma estrutura bem desenvolvida disponível para ele.

A preocupação que se deve ter com os polos também foi evidenciada pelos sujeitos da pesquisa (especialmente pelas coordenadoras e pelos professores). Em muitos casos, o aluno vê o polo como um apoio que ele tem no curso. Além disso, os tutores presenciais também se concentram nos polos e os encontros presenciais (momento utilizado também para a socialização) acontecem nos polos o que faz desse espaço muito substancial para o acolhimento do aluno pela instituição de ensino.

Uma estrutura física. Ela é fundamental para um curso à distância. Então, nós precisamos de salas, as salas bem equipadas, como todo o equipamento necessário, com toda a infraestrutura necessária para que realmente, aconteça essa mediação e essa transmissão, que no nosso caso, a nossa matriz fica em Campo Grande. (Entrevistada E16 – Coordenadora)

Nós nos preocupamos em transformar os polos não só num local de aplicação de prova, mas em centros de estudo. (...) Então ele convida os alunos a frequentar o polo para grupos de estudo. Isso tem sido muito importante para as matérias de Exatas, os alunos vão pro polo, sentam, choram juntos, tentam resolver as listas de exercícios em conjunto, dão seus jeitos dentro dos polos. Com isso a gente resolve esses problemas de socialização. (...) Então, se procura fazer com que os alunos frequentem o polo e, portanto, eles têm essa noção, existem planos pra que a gente faça atividades aqui. (Entrevistada E8 – coordenadora)

Mas se você for pensar eu tenho três linhas de aluno: aquele que não tem nada em casa, então ele vai pro polo, aquele que tem uma internet mais ou menos que consegue fazer a leitura em casa, mas precisa ir ao polo pra baixar alguma coisa, fazer um *download* pra executar ou enviar um arquivo, uma tarefa e aquele que tem tudo em casa, que entende de informática. (...) Dentro dos polos você tem essa mesma dificuldade porque como é uma associação, uma contrapartida da prefeitura à (...), a sala de informática deles eu não tenho uma padronização das salas de informática de 9 polos. Então, eu vou comparar o polo de uma cidade e pode ser totalmente diferente do outro. É claro que há uma cobrança em cima disso, o polo não pode ser fechado, mas há uma dificuldade. (Entrevistado E11 – professor)

Foi mencionado que a preocupação com a estrutura, tão importante, existe na matriz das instituições, entretanto, percebe-se que os polos deixam um pouco a desejar, o que pode ser considerado um erro, pois a quantidade de alunos matriculados nos polos não é pequena, principalmente, se for considerada a quantidade de polos distribuídos no país pelas três instituições pesquisadas.

5.4.5 Quanto ao gerenciamento da equipe envolvida no processo

O gerenciamento e o envolvimento da equipe que participa no processo de EaD já foram mencionados em outros estudos como o desenvolvido por Testa (2002). Esse envolvimento ou conscientização é essencial para o processo dar certo, principalmente devido à integração que deve existir entre os setores e a equipe, como evidenciado pelos entrevistados.

Alguns entrevistados, no entanto, afirmam que ainda falta conscientização dos profissionais envolvidos no processo de EaD quanto à sua importância para o sucesso do processo, principalmente por parte dos professores.

A maior parte dos professores que trabalham com EaD, senão todos, também atuam ou já atuaram no ensino presencial, o que faz com que eles operem na EaD de forma semelhante à educação presencial. Eles ainda possuem uma visão paradigmática em relação a essa modalidade ignorando suas peculiaridades em relação à elaboração do material a ser despendido e à forma como este conteúdo será passado aos alunos.

A educação à distância exige muito mais planejamento e, dessa forma, os atores envolvidos no processo devem estar muito conscientes e empenhados para que o sucesso seja alcançado.

Quanto a essas preocupações em relação ao gerenciamento e envolvimento da equipe, os entrevistados apresentaram os seguintes depoimentos:

De um lado é fundamental uma equipe técnica e científica acadêmica, mais uma coordenação, uma equipe de apoio muito consolidada, muito alinhada e muito dedicada e empenhada pra isso, para o ensino à distância. Não pode ser algo paralelo, algo secundário, tem que ser uma equipe formada para se dedicar a esse ensino. Professores capacitados, habilitados e conscientes da importância do ensino à distância. (Entrevistado E2 – professor)

Você tem uma equipe que trabalhar para poder fazer com que esse conteúdo chegue ao aluno. E aí nós temos um envolvimento maior porque se você tem uma instituição que quer oferecer educação com qualidade, mas ao mesmo tempo ela tem pessoas que trabalham sempre sozinhas,

isso vai dificultar um pouco porque para a educação à distância essas pessoas precisam saber trabalhar em equipe. (Entrevistado E9 – professor)

Eu vejo que precisa um trabalho de conscientização de todos os envolvidos sejam os professores, sejam os tutores, sejam os alunos. Essa conscientização eu vejo que é importante, pelo seguinte, existe uma certa ideia por parte de algumas pessoas que o curso a distância ele é mais fácil do que o presencial e na realidade eu vejo que é exatamente o contrário ele exige muito mais disciplina, exige muito mais controle do aluno relativamente ao seu tempo, aos materiais a serem estudados do que o curso presencial. (Entrevistado E7 – Tutor)

Percebeu-se os professores e os tutores demonstraram grande preocupação em relação ao gerenciamento, ao envolvimento e à interação da equipe de trabalho.

5.5 Problemas críticos de programas de EaD com relação às competências de gestão acadêmicas

De acordo com os entrevistados, o papel do gestor do curso, representado pelos coordenadores de curso e pelos coordenadores de polo nesta pesquisa, é basicamente integrar os setores envolvidos no curso e controlá-los garantido que as necessidades de funcionamento do curso e dos alunos sejam supridas. Dessa forma, todos os entrevistados consideraram importante haver um gestor para manter o foco de um programa à distância dentro das necessidades dos estudantes, funcionários e instituição, como também evidenciou Benetti (2008). O gestor tem como função tomar decisões e pensar estrategicamente em conjunto com a diretoria e com o colegiado do curso, como evidencia a entrevistada E1.

Eu nunca tomo uma decisão do curso, pedagogicamente falando, sozinha. Minha decisão é o colegiado. Então eu tenho pensando junto comigo mais sete pessoas diferentes, inclusive o representante da tutoria e o representante do aluno né?! Então, a gente trabalha em colegiado, a gente leva, muitas vezes, as reivindicações nossas para as instancias maiores da (...) enquanto coordenador, porque eu detecto problema na gestão do curso, na coordenação do curso e, às vezes, eu antecipo isso pra própria pró-reitoria de graduação, onde a gente vai fazendo as adaptações. (Entrevistada E1 – coordenadora)

Os gestores de polo da IES C pesquisada possui uma visão mais globalizada sobre a instituição, uma vez que essa figura é responsável por garantir o bom andamento de todos os cursos ofertados em um determinado polo. É relevante dizer que, para cada curso, existe um coordenador localizado na matriz ou Campus Central da

instituição, enquanto nos polos existe um coordenador que gerencia todos os cursos ofertados naquele polo.

É relevante mencionar que o coordenador de pólo e o coordenador de curso possuem papéis distintos em uma IES. O primeiro é responsável por fazer a ligação, a conexão entre a matriz e o polo, é ele quem leva as fragilidades do polo em relação aos cursos para que o coordenador do curso possa solucionar o problema. Desta forma, ele faz a integração entre coordenador de curso, professores do curso (também alocado na matriz) e tutores (presenciais e à distância) que atuam nos polos. O coordenador de polo possui papel mais administrativo, enquanto o coordenador do curso possui função mais pedagógica.

O coordenador tem que ter uma sintonia com os professores que eles estão em sala, tanto de informação, como de atendimento, como também de parceria, de escuta, de fala e também com os alunos, é um primeiro passo, vai para o enfrentamento, independente se há dúvidas ou não, a gente tem que ser claro, tem que ser transparente. É enfrentar, e se não tiver uma resposta, buscar uma resposta, mas ser claro com o aluno. E essa questão também de alinhamento com a diretoria, com as demais coordenações, os demais setores, porque todos estão envolvidos, é um processo integrado (Entrevistada E19 – coordenadora)

Nesse sentido, os gestores/coordenadores precisam ter competências específicas que lhes possibilitem exercer com êxito o seu papel. As competências citadas pelos entrevistados das três IES foram listadas na TAB. 6.

Tabela 6 – Competências dos coordenadores

Competências dos coordenadores	Total	%
Ter conhecimento e habilidades com Tecnologia da Informação	5	17%
Relacionamento interpessoal	3	10%
Ser flexível	3	10%
Ter controle	3	10%
Formação - graduação e pós	3	10%
Atender ao aluno	2	7%
Gerenciar recursos	2	7%
Gerenciar pessoas	2	7%
Ter trato social para relacionar com as pessoas	2	7%
Conhecer as ferramentas e a metodologia de trabalho da educação à distância	2	7%
Ter experiência de mercado	2	7%
Ser líder	2	7%
Ter autonomia para tomar decisões	2	7%
Ser paciente	2	7%
Ser participativo	1	3%
Habilidade comunicacional	1	3%
Fazer a ligação entre as pessoas envolvidas no processo de EaD	1	3%
Ter empatia	1	3%
Ser proativo	1	3%
Ter visão sistêmica	1	3%
Ser educado	1	3%
Ser respeitoso	1	3%
Ter competência para delegação de atribuições	1	3%
Ser pesquisador	1	3%
Saber trabalhar em equipe	1	3%
Ter conhecimento e discernimento sobre o seu papel na EaD	1	3%
Ser inovador	1	3%
Ser dinâmico	1	3%
Tem que ser pessoa com mente aberta para essa nova forma de aprendizado	1	3%
Ser transparente	1	3%
Total	51	170%

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A soma dos percentuais totais excede 100% em virtude da possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

A competência mais mencionada pelos entrevistados foi ter conhecimento e habilidades com as Tecnologias da Informação, com 17% das respostas, corroborando com os estudos de Moore e Kearsley (2008). Posterior a esta, foram citadas as seguintes competências: o relacionamento interpessoal com a equipe e com os alunos, a flexibilidade para resolver problemas, o controle sobre o processo e sobre as pessoas subordinadas, e ser formado na sua área de atuação tendo uma graduação e, preferencialmente, pós-graduação (mestrado e doutorado), com 10% das respostas cada um. Com 7% das respostas dadas, os entrevistados citaram: o atendimento dado ao aluno quando necessário, o gerenciamento efetivo dos recursos materiais, tecnológicos e humanos, saber tratar as pessoas, ter um bom

conhecimento sobre as ferramentas e métodos de trabalho disponíveis para a educação à distância e saber escolher os mais adequados de acordo com as necessidades do aluno e possibilidades da instituição de ensino, ter experiência de mercado, ter espírito de liderança, ser paciente e ter autonomia para tomar decisões.

Por sua vez, as competências menos mencionadas, mas não menos importantes foram: ser participativo, possuir habilidade comunicacional, até porque pelo fato de o aluno estar à distância, ele precisa escrever a mensagem ao invés de falá-la diretamente, então ele precisa saber se comunicar tanto oralmente, como por meio da escrita, ter empatia, ser proativo, ser educado, respeitoso, sabe delegar atribuições, porque ele não consegue resolver tudo sozinho, pesquisar, pois, em geral, os coordenadores à distância também são professores (inclusive na modalidade presencial), saber trabalhar em equipe, ser inovador, ser dinâmico, ser transparente, ser aberto à mudanças e à inovação e, principalmente, ter conhecimento e discernimento sobre o seu papel na educação à distância.

Dentre as competências ou habilidades de gestão pelas instituições de ensino listadas pelos autores estão: a gestão do tempo; “capacidade de criar e manter diretrizes para o processo de aprendizagem, tais como o tipo e frequência de comunicação com o aluno”; e a capacidade para mudar o curso quando necessário, buscando sempre adequá-lo às necessidades dos alunos (GOMES; SARAGOÇA; DOMINGUES, 2011, p. 4).

Quanto ao relacionamento interpessoal e ao “molejo social” requisitados ao gestor acadêmico, os entrevistados mencionaram:

Às vezes, a gente atende o aluno até pelo lado pessoal, ele procura a gente porque ele está com problema pessoal. E aí a gente senta, conversa: “vamos ver como que a gente vai poder resolver isso”. Mesmo morando fora. A gente atende ligações aqui ou via internet mesmo ou me ligam né?! Ou qualquer descontentamento que eles têm ou, às vezes, eles vêm até mim. Então a gente está sempre atendendo também. Além desse elo para o lado do professor, a gente tem a competência para o lado do aluno de estar atendendo. (Entrevistada E1 - coordenadora)

Você tem a atração de professores pras disciplinas, você tem essa questão do trazer a sociedade pra perto também, que é legitimar a EaD e legitimar os cursos perante a sociedade. Então eu acho essa habilidade extremamente importante, essa habilidade social de fazer essas grandes ligações entre as pessoas. (Entrevistada E8 – Coordenadora)

A gente tem que saber se relacionar de uma forma educada, de uma forma respeitosa, não apenas com os nossos pares, mas como o nossos tutores, os nossos alunos, os demais funcionários da casa, porque na verdade, aqui nós precisamos do outro o tempo todo, eu praticamente não resolvo nada sem o DCA se for da parte acadêmica ou pedagógica, eu não resolvo nada sem o pessoal do estágio se for uma coisa relacionada ao estágio. Se é um problema, por exemplo, de transmissão é com o pessoal de informática. Então esse relacionamento interpessoal também é fundamental. (Entrevistada E16 – Coordenadora)

Às vezes, surgem problemas como surge também no presencial né, e você como coordenador tem que se deslocar até aquele polo onde está acontecendo alguma coisa, para verificar o que está acontecendo. Isso implica em relação também interpessoal com tutores, coordenadores de polo. E aí você tem, vamos dizer assim, se ele não tiver essa habilidade de relação interpessoal a vida dele vai ser muito difícil coordenando um curso à distância porque o volume de pessoas é grande. (Entrevistado E9 – professor)

Sim, eu acho que o coordenador precisa ter talvez dois conjuntos de competências, que é a competência mais técnica relativa ao conhecimento mesmo, e uma competência política de se relacionar bem com as pessoas, de buscar criar redes de relacionamento importantes pra com isso trazer mais recursos para o curso de maneira geral. (Entrevistado E4 – professor)

O coordenador de um curso à distância também deve possuir habilidades cognitivas que, de acordo com Fleury e Fleury (2001), dizem respeito a saber lidar com a informação e, conseqüentemente, com o planejamento do curso e do polo. O gestor acadêmico precisa gerenciar o curso que está em andamento já planejando como esse mesmo curso será ofertado no semestre seguinte por meio da análise dos pontos fortes e fracos do curso.

A educação à distância não é somente pensar o agora, eu tenho que pensar amanhã. Se eu começo um curso hoje eu já tenho que pensar, por exemplo, com quantos alunos eu espero terminar esse curso. De que forma eu vou trabalhar para, vamos dizer assim, manter esses alunos no curso. O que nós precisamos para melhorar a tecnologia desse curso. Então são habilidades cognitivas né?! (Entrevistado E9 – professor)

Outra competência relevante ao coordenador diz respeito ao gerenciamento da equipe e à resolução de conflitos. O gestor acadêmico precisa gerenciar o trabalho dos professores, tutores, resolver os problemas dos alunos, além de lidar com a diretoria da IES, ou seja, ele tem que lidar com uma equipe multidisciplinar e integrá-la de forma que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor forma possível.

Primeiro, o papel de liderança, ele é um ponto de referência, então ele dar a cara a tapa, ele tem que enfrentar esses conflitos entre o principal, aluno, e os agentes que não são poucos, essa é a função. (Entrevistado E11 – professor)

O Coordenador de curso, na minha opinião, ele tem um papel fundamental, porque ele é a figura que vai consolidar todas as atividades de toda a equipe multidisciplinar que existe no curso, então ele vai ter uma noção melhor da situação, ele vai fazer uma radiografia melhor da situação do curso como um todo, porque ele tem opiniões de todas as equipes, ele tem *feedbacks* chegando toda hora, ele está recebendo diagnóstico de todo mundo que está atuando na equipe dele. Então consequentemente ele vai ter as ferramentas para poder de repente implementar as mudanças, otimizar um pouco o curso, saber as diretrizes o que está errado o que precisa ser melhorado, então é um papel essencial, eu acho que ele tem que ter um perfil também de coordenação o interesse prioritário, o interesse de ver o curso alavancando, se ele tiver tudo isso aí e fizer uso dos *feedbacks* e dos retornos que ele tem, pode ter certeza que o curso vai ficar melhorando a cada semestre a cada ano. (Entrevistado E13 – Tutor)

Então, ele tem que ter competência para delegação de atribuições, seja de disciplinas, tem que ter uma competência específica também ou ferramenta, vamos dizer assim, para cobrar também exigir da sua equipe, do seu corpo docente, da sua equipe técnica o que lhes foram atribuídos. (Entrevistado E2 – professor)

Ele deve ser um bom líder, ele deve ser um bom resolvidor de problemas. (Entrevistado E11 – professor)

Quanto às competências ausentes aos coordenadores de curso, não houve muitas manifestações por parte dos entrevistados. Alguns entrevistados, inclusive, elogiaram a forma como os gestores acadêmicos atuam na sua IES.

Eu para te falar a verdade estou bastante satisfeita. (...) Eu acho que na verdade para melhorar agora é uma questão de tempo, que não é uma questão de falta de vontade ou de atividades, de competências que não estão tendo, mas sim de tempo para que as coisas aconteçam, não vejo nenhuma a princípio assim, nenhuma crítica assim mais direta. A gestão eu acho que tá boa. (Entrevistada E3 – professora)

Olha, não é porque os professores daqui (...), nem tô defendendo, nem nada não, mas eu não tenho o que questionar e criticar. Tanto por parte da coordenação, dos tutores, (...) como a equipe do CEAD. Todo mundo muito presente, sempre à disposição, o que você precisa eles estão prontos para te ajudar. (Entrevistado E5 – tutor)

Nesse curso específico, eu acho que ela atende bem. Não necessariamente somente ela, mas, a equipe como um todo. (Entrevistada E12 – tutora)

Nas instituições públicas, a maior parte, inclusive, elogiou o gestor de atuação naquele momento. Já nas IES particulares, somente foi levantada a questão da autonomia nas ações e nas tomadas de decisão que falta aos coordenadores, no

entanto, esta é uma característica institucional e não pessoal ao indivíduo gestor atuante naquele momento.

Nesse sentido, os elementos ausentes aos gestores levantados pelos entrevistados (professores e tutores) foram os seguintes: competências pedagógicas, maior capacitação no sentido de formação acadêmica, conhecimentos sobre TI, maior 'pulso firme' em alguns momentos, em termos de cobrança e avaliação dos seus subordinados e, nesse mesmo sentido, a liderança e a troca de experiência e de *feedbacks* com a sua equipe. Ressalta-se que cada um desses elementos foi apresentado por entrevistados diferentes, não houve foco em nenhum especificamente.

Eu acho que aí vale também para qualquer tipo de ensino, principalmente no ensino de uma instituição pública que são as ferramentas de cobrança para exigir daquele professor um comprometimento. Cobrar a avaliação. Não é algo simples, no presencial também não, você conseguir cobrar um comprometimento de sua equipe. Hoje em dia isso é feito de uma forma muito abstrata, muito subjetiva. Você cobra verbalmente, mas não tem instrumentos para poder avaliar se aquilo está sendo cumprido, de que forma, qual o nível de comprometimento. (Entrevistado E2 – professor)

Porque ela não sabe tecnologia da informação. É rápido. É muito rápido. A velocidade muito rápida. (...) Gerenciar recurso humano porque ele teria que ter uma equipe boa com ele e teria que convencer a todo mundo que ele presta contas, de que essa equipe tem que ser permanente. (...) Eu não acho que faz EaD com essa rotatividade que tem de professor formador, de tutor, de secretário. Roda demais entendeu?! A mesma equipe que está trabalhando com a disciplina hoje no próximo semestre não vai trabalhar, vão ser outros. Como você garante que isso vai ter melhoria e retenção de gestão do conhecimento? (...) E a outra competência que eu falei, gestão de pessoa, de recursos humanos, liderança é isso tudo. (Entrevistado E6 – professor)

Sim, como eu disse antes, não existe um contato mesmo que esporádico, estou falando como tutor, imagino que deva haver até com os professores formadores, mas penso que deveria haver esse contato maior até no sentido de que mesmo uma pesquisa, uma busca de opinião, saber como as coisas estão se passando, se há alguma dificuldade, alguma coisa que precise ser feita que precisa ser modificada. (Entrevistado E7 – Tutor)

Eu não tenho um técnico hoje coordenador, eu tenho um professor, então como ele está envolvido nisso, deve sobrar tempo pra ele pesquisar, pra gerar *feedback*, pra gerar retro-informação pra melhorar esse professor, e isso eu sinto hoje, pessoalmente, eu sinto falta disso, dessa falta de tempo pra otimizar as novas ofertas. (Entrevistado E11 – professor)

A função do gestor/coordenador de programas de EaD é bastante complexa, pois suas atividades são inúmeras e de grande impacto sobre o processo como um todo. Ele é responsável por envolver a equipe no processo e integrá-la de forma a fazer com que o curso caminhe, e que os alunos fiquem satisfeitos com o atendimento recebido.

Dessa forma, conseqüentemente, suas competências são inúmeras. Ressalta-se que, dentre as competências requeridas, de acordo com os entrevistados, foram apontadas poucas como ausentes, demonstrando grande empenho por parte desses profissionais nas Instituições de Ensino Superior pesquisadas.

5.6 Problemas críticos de programas de EaD com relação às competências necessárias aos professores e tutores

A função de um professor na educação à distância é basicamente elaborar e trabalhar o conteúdo específico de cada disciplina do curso e o seu contato com o aluno ocorre por meio das tele e web conferências (utilizada por grande parte das IES que ofertam cursos à distância). Em algumas instituições de ensino, os professores se comunicam diretamente com os alunos por meio do sistema *Moodle* para resolver algum problema específico que o tutor não conseguiu resolver; em outras, os professores participam ativamente das atividades que os tutores dão, o que não é muito frequente e, em outras ainda, eles fazem uma espécie de 'mutirão' para retirar as dúvidas dos alunos nos polos, o que é ainda menos frequente.

O professor elabora o tipo de atividade que deverá ser trabalhada com o aluno, bem como a chave de correção utilizada pelo tutor para corrigi-las. Um dos cuidados do professor ao elaborar o material e as atividades está em redigir de uma maneira próxima do aluno. Para alguns entrevistados, a distância existente entre os alunos e a instituição é quebrada em parte pela forma como o professor se comunica por meio desse material, removendo o excesso de formalidade e escrevendo de maneira simples que possibilite o autodidatismo. Em síntese, o papel do professor é pensar o conteúdo a ser dado.

Na educação à distância, diferentemente do ensino convencional, há a figura do tutor, neste caso, dois tipos de tutores, uma vez que se faz necessário ter um tutor virtual, que acompanha o aluno virtualmente, e o tutor presencial, que atua nos polos e na matriz da instituição.

Se o papel do professor é pensar o conteúdo da disciplina, o do tutor é colocar em prática o que o professor planeja e elabora. No entanto, esses papéis são confundidos constantemente na EaD. Essa dificuldade existente em separar o papel do professor e do tutor é tão comum que, quando perguntado para os entrevistados (professores, tutores e coordenadores) sobre as funções de cada um, muitos dos sujeitos tiveram dificuldade de responder ou não conseguiram responder de forma separada, como evidenciado pelos extratos a seguir:

Hoje tá um pouco misturado esses dois papéis porque o professor ainda não visualizou a educação à distância, aliás, ele não enxerga do mesmo jeito o presencial e o à distância. Então, eu vejo os tutores com uma sobrecarga também de funções e essa sobrecarga faz com que ele pare e pense “Quem leciona, eu ou o professor?”, então há também um conflito de áreas entre o professor e o tutor, que (...), dá pra realizar vários artigos aqui, né! Porque você vê o tutor “Eu sou o professor!” e o professor não admite isso na maioria das vezes “Olha, você não fez isso da maneira que eu te pedi dentro da chave de correção.”. Então eu acho que são complementares, nem o professor é o dono da disciplina, nem o tutor é o professor da disciplina. Eu acho que o professor é o grande fazedor aqui, o grande pensador, é ele quem vai formular as atividades, dar as webs conferências como se fosse no presencial e esse tutor é uma ponte entre o professor e o aluno. Sem esse tutor eu não tenho uma boa disciplina, por isso que ele é o fator chave hoje porque se o professor fala Y e se eu não tenho um bom tutor vai chegar X pra esse aluno de informação. (Entrevistado E2 – professor)

Eu acho que o tutor faz mais a vez do professor. O professor desenvolve o trabalho, o professor desenvolve o que vai ser utilizado na disciplina, seleciona bibliografia, monta apostilas, exercícios, as provas, mas acaba que ele fica um pouco afastado e o tutor que assume aquela função de docência mesmo, de instigar, de questionar, de responder aos questionamentos, às dúvidas. Então acaba que o papel do tutor, o tutor tem o papel que o professor teria na graduação presencial, eu acho que ele está mais presente do que o professor, eu acho que o professor fica um pouco mais ausente. Apesar de que, no meu caso, o professor da disciplina está sempre procurando saber. Mas sei de outros que fazem a parte deles, desenvolvem o material, desenvolvem o projeto para ser executado na disciplina e ficam mais por fora mesmo. Então eu acho que há um distanciamento do professor na educação à distância. (Entrevistado E5 – Tutor)

São complementares né? não sei definir ao certo se é o tutor que complementa o professor, acho que isso aí é uma via de mão dupla né? O

professor também acaba complementando o nosso de certa forma na medida em que ele ratifica que ele avalia ali as correções, no nosso caso, mas em resumo são papéis preponderantes para o sucesso do curso e nisso tudo que eu te falei, de estar remando junto, de estar buscando alternativas, formas de manter o interesse no curso é um papel muito importante. (Entrevistado E13 – Tutor)

Na forma de ensino semi-presencial, fica ainda mais difícil separar o papel do professor e do papel tutor. Na instituição de ensino C, o tutor presencial se encontra duas vezes por semana com os alunos para esclarecer dúvidas e realizar as atividades em grupo. Muitas vezes, ele dá uma ‘verdadeira aula’ para os estudantes, situação esta que acontece principalmente com disciplinas que exigem mais cálculos, como Matemática Financeira. O tutor presencial é a referência em sala como orientador dos conteúdos.

Em suma, o papel do tutor é fazer a ligação entre o professor e o aluno, corrigir as atividades realizadas por esses estudantes, inclusive as provas, mediar o conteúdo e as atividades disponíveis na plataforma Moodle e, sobretudo, motivar o aluno ou estimular essa motivação de forma a evitar evasões no curso.

Nesse sentido, os entrevistados (coordenadores, tutores e professores) citaram diversas competências inerentes ao papel do professor, conforme apresentadas na TAB. 7.

Tabela 7 – Competências do professor

Competências do Professor	Total	%
Conhecimento da disciplina	8	23%
Saber planejar	3	9%
Conhecimentos de Tecnologia da Informação	2	6%
Saber trabalhar com a tecnologia	2	6%
Ter didática	2	6%
Saber avaliar	2	6%
Empatia	1	3%
Criativo	1	3%
Dinâmico	1	3%
Conhecer modelos pedagógicos	1	3%
Ser dedicado	1	3%
Boa comunicação escrita	1	3%
Saber transmitir conhecimento (linguagem)	1	3%
Paciência	1	3%
Visão de mundo	1	3%
Liderança	1	3%
Saber se relacionar com a equipe	1	3%
Ser flexível	1	3%
Capacidade de síntese	1	3%
Ser objetivo	1	3%
Formação	1	3%
Experiência	1	3%
Total	35	152%

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A soma dos percentuais totais excede 100% em virtude da possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

As competências que mais se sobressaíram nas respostas dadas pelos entrevistados foram: domínio da disciplina, no sentido de ter um conhecimento sobre o assunto abordado (23%), saber planejar a disciplina em termos de atividades, avaliações e conteúdo (9%), ter conhecimentos gerais de TI (6%), saber trabalhar com as ferramentas tecnológicas disponíveis (6%), ter boa didática (6%) e saber avaliar (6%). Com relação às outras competências mencionadas, estas foram: empatia (se colocar no lugar do outro), ser criativo, ser dinâmico, ter conhecimento acerca de modelos pedagógicos, ser dedicado, ter boa comunicação escrita, saber transmitir conhecimento (foi argumentado pelos entrevistados que o professor pode conhecer muito de um tema, mas não saber transmiti-lo), paciência, ter visão de mundo, saber liderar, saber se relacionar com sua equipe, ser flexível para mudar o seu trabalho quando necessário, ter capacidade de síntese, ser objetivo, ter formação (graduação e pós-graduação) e ter experiência.

Quanto às competências esperadas, mas que ainda não foram desenvolvidas pelos professores, os pesquisados (coordenadores, professores e os próprios tutores) mencionaram: paciência para ensinar os tutores menos experientes, relacionamento com a equipe (principalmente com os tutores), objetividade (mencionada por alguns tutores no sentido de ser objetivo nas avaliações e nas chaves de correção, por exemplo), falta de domínio com a tecnologia (maior conhecimento dos tipos de tecnologia que podem ser utilizadas na EaD) e didática (habilidade pedagógica). Uma das competências ausentes mencionadas por uma das professoras diz respeito à dedicação que o professor deveria ter, mas não tem devido ao acúmulo de atividades gerado pela própria instituição. Dessa forma, ele acaba não tendo tempo para aprimorar a disciplina de um semestre para o outro ou de uma oferta para outra. Um dos tutores mencionou a falta de inovação e de modificação das disciplinas, talvez justificada por esse acúmulo de funções.

Outro ponto mencionado diz respeito à distância do professor em relação ao tutor e aos alunos, o que foi abordado por Romiszowski (2002). Eles afirmam que há uma lacuna muito grande. Em algumas IES, inclusive, o aluno não consegue ter contato diretamente com o professor, como evidenciado no extrato abaixo:

O professor, ele não vai receber uma reclamação direta desse aluno. Caso esse aluno tenha alguma dúvida, algum questionamento, isso vai acontecer em qual momento?! No momento da web – conferência! Em outros momentos, essa dúvida vem para o tutor; o tutor vai passar para o professor; o professor responde para o tutor; e o tutor volta para o aluno. (Entrevistado E15 – Tutor)

Da mesma forma, também foram descritas as competências que os tutores necessitam possuir para cumprir com eficácia o seu papel, listadas na TAB. 8.

Tabela 8 – Competências do tutor

Competências do Tutor	Total	%
Ter bom relacionamento interpessoal	3	11%
Ter domínio do conteúdo	3	11%
Dominar as ferramentas tecnológicas	3	11%
Ser dinâmico	2	7%
Ser proativo	2	7%
Ser paciente	2	7%
Saber se comunicar virtualmente	2	7%
Ter empatia	1	4%
Ser criativo	1	4%
Ter "jogo de cintura"	1	4%
Ser interativo	1	4%
Ser harmonioso	1	4%
Saber dar feedbacks	1	4%
Ter tranquilidade	1	4%
Ser calmo	1	4%
Ter conhecimento de gramática - saber escrever	1	4%
Saber respeitar as diferenças	1	4%
Ter um pouco de didática	1	4%
Ser dedicado	1	4%
Ser comprometido	1	4%
Ser compreensivo	1	4%
Ser sensível	1	4%
Ser flexível	1	4%
Ter formação	1	4%
Ter experiência (preferencialmente)	1	4%
Total	37	137%

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A soma dos percentuais totais excede 100% em virtude da possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

As competências citadas em relação ao tutor foram diversas, dentre as quais três tiveram maior destaque: bom relacionamento interpessoal, com 15% das respostas dadas, e domínio do conteúdo e domínio da tecnologia, com 11%. Receberam 7% das respostas ser dinâmico, paciente, proativo e boa comunicação virtual. Com 4% das respostas, estão: ter empatia, ser criativo, ter "jogo de cintura", ou seja, saber lidar com os alunos em situações variadas, ser interativo, harmonioso, saber dar *feedbacks*, ser calmo, tranquilo, ter conhecimento de gramática para não cometer erros de escrita, saber respeitar as diferenças, ter um pouco de didática (não tanto quanto o professor), ser dedicado, comprometido, compreensivo, sensível e flexível para entender as diferenças e dificuldades dos alunos, ter formação (graduação e, preferencialmente, pós-graduação) e ter experiência. Essas competências confirmam e completam o que disseram Romiszowski (2002) e Bottentuit Júnior e Coutinho (2008).

Estes autores mencionam como competências necessárias ao tutor instigar as discussões e reflexões entre os alunos, direcioná-los no curso, ter domínio da tecnologia utilizado no AVA e do conteúdo, além de estimular a construção do conhecimento dos mesmos.

As competências ausentes desses atores referidas pelos entrevistados foram: dificuldade de relacionamento por parte de alguns tutores, falta de conhecimento sobre alguns conteúdos do curso e falta de afetividade com os alunos.

Quanto à afetividade:

Acho que esse da afetividade é bem difícil. Hoje em dia, é uma dificuldade que a gente tem. Em geral, as turmas têm menores notas, mais evasão, que os alunos reclamam mais dos tutores ou até da própria disciplina porque enxergam na disciplina uma dificuldade tem a ver com essa dificuldade em conversar com o tutor, em tirar dúvida com ele “Ah, mas eu tenho até vergonha de perguntar pra ele porque na hora que eu perguntei ele falou: você não tá vendo, você fez errado!”. E falar você fez errado as vezes quando você tá presencialmente você pode usar um tom de voz: “Olha, você fez errado...” mas você pode consertar isso. Agora em um texto escrito, como é muitas vezes o *feedback* na plataforma de EaD, você coloca “Você fez errado, mas você pode completar.”. Em geral, turmas que a gente tem notas menores, evasão maior, e o pessoal reclamando ou da disciplina ou que não tá entendendo tem a ver com não ter estabelecido esse vínculo com o tutor. Quando ele tem mais facilidade de conversar com o tutor, mesmo que ele esteja com muita dificuldade “Ah, eu tenho muita dificuldade em cálculo, então eu não tô conseguindo fazer essa matéria de logística, fazer aquelas continhas lá da pesquisa operacional, mas o tutor é tão gentil ao me atender, tão atencioso, que eu começo a entender mesmo, eu vou dando retorno, sabe? (Entrevistada E10 – Professora)

Mais uma vez as competências do tutor se entrelaçam às do professor, podendo ser visualizadas nos extratos abaixo. Algumas competências citadas são semelhantes, como: didática, paciência e domínio do conteúdo. Segundo alguns entrevistados:

Então eu acredito que não fuja muito das competências do professor do curso, da disciplina, porque ele também precisa conhecer a disciplina e ele está diretamente com o aluno como professor presencial, por exemplo, ele está diretamente com o aluno, então ele precisa criar um ambiente pra que o aluno se sinta à vontade e que o aluno sinta vontade de vir pra sala de aula assistir a tele-aula. (Entrevistada E16 – Coordenadora)

Então se aproxima muito as competências das habilidades que o tutor precisa ter. É claro que...e aí a importância, não digo que é uma relação hierárquica, mas pressupõe-se uma experiência maior do professor, um domínio maior do professor, e aí o professor tem que auxiliar naquilo que o tutor necessita e não está tão afiado, vamos dizer assim. É claro que o

domínio do professor tem que ser muito maior em termo de conhecimento da disciplina, não pode ter a mesma cobrança do tutor. Mas ele tem que esta habilidade de forma semelhante a um professor para realizar as suas funções. (Entrevistado E2 – professor)

A comunicação entre tutores e professores tem que ser muito fluida, pois as atividades de um impactam diretamente sobre as do outro. Dessa forma, eles precisam trabalhar em parceria, o que nem sempre ocorre. Conforme um professor de uma das instituições pesquisadas, a comunicação entre professor e tutor nem sempre ocorre da forma devida. Percebe-se que há uma confusão de papéis e, em detrimento disso, eles acabam trabalhando de forma mais individual.

5.7 – Problemas críticos de programas de EaD referentes às competências dos alunos

Com o intuito de identificar os problemas críticos de educação à distância em relação às competências dos atores diretamente envolvidos no processo, a figura do aluno não poderia deixar de ser considerada neste estudo.

De acordo com os sujeitos de pesquisa, os alunos optam por fazer um curso de graduação à distância pelos seguintes fatores:

- Falta de oportunidade: ocorre quando eles não tiveram oportunidade de fazer um ensino convencional.

Às vezes a gente ouve uns depoimentos assim emocionados mesmo, de pessoas que falam: “Olha, a minha oportunidade está sendo de fazer isso agora”. Principalmente o polo de Araçuaí. Você vê depoimentos fantásticos. O Araçuaí está lá no Vale do Jequitinhonha, uma região completamente, vamos dizer assim, desprovida desses cursos e outros cursos também. Eles se sentem privilegiados: “É a minha oportunidade, eu tenho que agarrar isso”, e vai. (Entrevistada E1 – Coordenadora)

Eu acho que é porque falta de oportunidades, a pessoa não teve oportunidade de fazer um curso presencial. Têm outros que querem obtenção de segundo título, porque acha o curso interessante, é uma área que talvez agrada, mas ele não teve oportunidade de fazer. (Entrevistada E1 – coordenadora)

- Flexibilidade de horário: vários dos alunos que fazem cursos à distância não têm horário flexível de trabalho ou têm mais de um emprego para conseguir sustentar a si e/ou a família.

Basicamente a questão é horário. Eu tenho um amigo que tá fazendo um curso à distância e ele trabalha em turnos. Então, certamente a educação presencial nunca seria pra ele. (Entrevistada E8 – coordenadora)

Questões de tempo, muitos têm família, aquilo que eu te falei, eles têm pouco tempo, muitos têm 3 serviços porque eles são classe C, eles são “na raça”, pessoas batalhadoras demais. (Entrevistado E19 – coordenadora)

- Ritmo de aprendizagem: tem alunos que não gostam de frequentar sala de aula para aprender. Eles não têm paciência para estudar em grupo e preferem fazer isso sozinhos, individualmente. Nessa situação, enquadram-se muitos alunos que ambicionam obter seu segundo título, mas não querem ir para uma sala de aula.

Tenho amigos que basicamente dizem “Eu não suporto sala de aula porque eu não quero ficar perto de criança. Eu não aguento o zunzunzum na sala de aula, não suporto a falta de comprometimento dos alunos, então eu prefiro fazer um curso à distância em que eu próprio me dedique. Não depender de trabalho de grupo...”. Meu marido, por exemplo, ele é um autodidata. cursos em EaD pra ele são perfeitos porque ele é o tipo da pessoa que vai sentar, ele é capaz de ler um manual com toda atenção, não pular nenhuma folha, ele não precisa ver depois um vídeo de como fazer isso, ele consegue se dedicar efetivamente a uma tarefa, que não tem paciência também pra essa história de gente que né, aluno que vai fazer “chacrinha” em sala de aula. (Entrevistada E8 – Coordenadora)

Porque a gente já teve alunos aqui que eram mais velhos e eles não se viam confortados de voltar para Universidade presencialmente, mas se viam virtualmente. Pessoas aposentadas mesmo sabe, assim da polícia, que vieram e acharam o meio virtual menos agressivo assim tipo “eu estou velho como vou voltar para a faculdade?”. (Entrevistado E6 – Tutor)

Sobre o ritmo de aprendizagem dos estudantes, Tottola (2006) aponta que as pessoas mais velhas são mais apreensivas com a volta aos estudos, confirmando o que o Entrevistado E6 mencionou em sua fala.

- Questão financeira: os cursos à distância são, em geral, mais baratos em relação aos cursos presenciais. O investimento inicial das IES ao ofertar um

curso à distância inicialmente é alto, mas ao passo que o curso já está em funcionamento, esse investimento diminui substancialmente.

Eu acredito que a maioria procura porque não tem condições de fazer o presencial, por questões de família (...), por questões de recursos então essa é uma alternativa para que ele possa fazer o curso. (Entrevistada E3 – professora)

É porque, pra mim é bem claro, é porque ele não tem oportunidade de fazer presencial. Ou por tempo, ou por investimento financeiro porque ele não tem dinheiro para pagar. (Entrevistado E6 – tutor)

- **Acessibilidade:** muitas vezes o aluno reside em lugares distantes dos centros onde estão as Faculdades e Universidades, então, eles optam pela EaD por uma questão de limitação geográfica.

Como eu falei no início, às vezes a pessoa mora numa cidade no interior que não tem uma Universidade ou então ele não pode se deslocar até a capital para fazer o curso, ou então mora lá num sítio, numa fazenda. (...) Um portador de necessidade especial que não pode (...) às vezes está numa cadeira de roda e não pode deslocar até à Faculdade, mesmo estando na mesma cidade, então para ele é mais fácil fazer à distância. (Entrevistada E12 – Tutora)

- **Comodidade de estudo:** pela flexibilidade de estudar sem precisar se locomover até a IES, por poder estudar e realizar as atividades quando lhe for mais conveniente.

Os alunos, eu acredito que procuram por um curso à distância por achar que é mais tranquilo. Alguns deles também, acho que a comodidade de não ter que vir todos os dias dentro da escola. (Entrevistado E17 – Tutor)

Dessa forma, a EaD proporciona maior flexibilidade ao aluno, pois possibilita ao aluno escolher onde, quando e como estudar. No entanto, isso exige que ele tenha maior responsabilidade e disciplina. A maioria dos entrevistados consideram essa flexibilidade vantajosa para o aluno e, em certa parte, motivadora, pois ele é o “dono do seu tempo”, o que possibilita que ele faça outras coisas ao mesmo tempo, como outros cursos, por exemplo.

Dentro desse grupo que ‘defende’ essa flexibilidade, há algumas pessoas que veem a EaD como uma oportunidade de os alunos desenvolverem justamente essas competências de autonomia, autodidatismo, de leitura e interpretação de texto. Dessa forma, eles acreditam que esses estudantes têm a possibilidade de adquirir

habilidades que os do ensino presencial não têm. Sobre isso, Rosenberg (2002) afirma que a EaD possibilita ao aluno ter uma postura mais ativa.

Não, não vejo como um problema, vejo isso como uma opção pessoal, se a pessoa tem interesse e perfil pra fazer um curso a distancia ela vai fazer. (Entrevistada E3 – Professora)

Em contrapartida, alguns pesquisados afirmam que essa flexibilidade pode ser sim um problema, pois, segundo eles, o aluno culturalmente não tem o costume e a autonomia necessária para estudar sozinho.

Infelizmente nós não temos muito o costume ou a cultura dessa autonomia, dessa disciplina pra estudar. Nós não temos muito (...), nós não fomos educados com essa visão ou dentro dessa cultura. (Entrevistada E16 – Coordenadora)

Na educação à distância pressupõe-se que as pessoas serão mais maduras, mais donas do seu processo de aprendizagem e isso pode trazer alguns problemas porque as pessoas que não forem donas do seu processo de aprendizagem vão ter dificuldades e elas abandonam por causa disso porque elas não têm disciplina. Elas precisam ter disciplina para trabalhar. Na nossa aula inaugural nós falamos sobre isso para os alunos, que eles tinham que ter muita disciplina. E estudar à distância significava que eles eram donos da vida deles, mas também significava que eles realmente tinham que ser donos. (Entrevistada E8 – Coordenadora)

Eu acho que a imagem e a confusão que tem em relação a essa flexibilização, e essa flexibilidade que existe em termos de horário, de local. (...) Ou seja, achar que porque tem uma flexibilidade de horário e tem uma flexibilidade de local em relação ao local que ele vai exercer suas atividades, quer dizer então que você pode ou não fazer essa atividade, (...) você acha que aquela cobrança não vai ser tão rigorosa. Esse é o equivoco, essa é a confusão que não pode acontecer. (Entrevistado E2 – professor)

Inclusive, eu falo direto para os meus alunos, o perfil deles tem que ser diferente, isso é fato. O aluno presencial ele se locomove, ele sai da casa dele e vai pra aula, chega na sala de aula, a aula esteja boa ou ruim, mais ou menos ou não, ele está ali, muitas vezes pegou um ônibus ou veio de carro, pegou um trânsito, então ele está ali ele vai assistir à aula. Agora o aluno da educação à distância é um pouco diferente disso aí, chegou do trabalho, está lá na casa dele, ficou o dia inteiro fora, vai ver um vídeo-aula, por exemplo. Só que ali ele ligou o computador, o filho já está do lado pedindo um negócio, muitas das vezes o marido ou a esposa, é um programa que tem que fazer, então o aluno só vai ver aquela aula (...) se aquilo agregar pra ele, senão ele vai falar 'Vamos lá filho fazer aquilo que você está com vontade, eu não vou ver isso não porque está muito chato essa aula'. (Entrevistado E13 – tutor)

Rosenberg (2002) também fala dessa cultura de dependência que o aluno tem, no entanto, ele afirma que isso pode ser algo positivo.

O papel do aluno na EaD, de acordo com os entrevistados, é possuir disciplina, ser organizado e ser autodidata, pois o tutor orienta e auxilia o aluno, ele deve se esforçar e se dedicar ao máximo para aprender. Alguns entrevistados mencionam a maturidade como fator importante, não no sentido da idade, mas em termos de se ter um comportamento maduro diante da informação que eles recebem.

Dessa forma, foram listadas as competências que os gestores, professores e tutores esperam que os alunos da EaD tenham, conforme apresentado na TAB. 9.

Tabela 9 – Competências discentes

Competências do Aluno	Total	%
Ter comprometimento	6	32%
Ter disciplina	5	26%
Ser organizado	4	21%
Ser concentrado	3	16%
Saber planejar	3	16%
Ser persistente	2	11%
Ter conhecimento de informática	2	11%
Saber se expressar	2	11%
Ser proativo	2	11%
Ter responsabilidade	2	11%
Ser questionador	2	11%
Ser autodidata	1	5%
Ter empenho	1	5%
Ter disponibilidade para aprender	1	5%
Ter o hábito da leitura	1	5%
Ter uma boa escrita	1	5%
Ter atenção	1	5%
Ser dedicado	1	5%
Ter boa interpretação	1	5%
Total	41	216%

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A soma dos percentuais totais excede 100% em virtude da possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

As competências citadas com maior representatividade de resposta foram: ter comprometimento (32%), disciplina (26%), ser organizado (21%), concentrado (16%) e saber planejar a sua rotina, o seu dia a dia (16%). Além destas, foram mencionadas: ser persistente, ter conhecimento de informática, saber se expressar, principalmente na forma escrita, ser proativo no sentido de não esperar que os tutores lhes deem tudo na mão, ter responsabilidade, e ser questionador com 11% cada um. As competências menos apontadas pelos entrevistados foram: ser

autodidata, ter empenho, disponibilidade para aprender, hábito da leitura, boa escrita (inclusive, nos termos gramaticais), ser atento, dedicado ao que se propõe a fazer e ter facilidade de interpretação.

Eu acho que a principal é ser autodidata né. Principalmente ser autodidata, comprometido com aquilo que ele vai fazer né. E disciplinado, tem que ser disciplinado, porque se você deixa na corda bamba você não consegue realmente fazer. (Entrevistada E1 – coordenadora)

Comprometimento com o estudo né, esse é um ponto fundamental pra ele, se ele tiver comprometimento ele vai conseguir se sair bem ou pelo menos razoavelmente bem durante o curso. (Entrevistada E3 – professora)

Primeiro, o que o aluno deveria ter para estudar à distância? O conhecimento de informática. É o mínimo que ele tem que ter para estudar à distância. Se ele tem conhecimento em informática ele já pode estudar à distância sozinho em casa. (Entrevistado E9 – professor)

Eu acho que uma competência que ... e aí se você for me perguntar: e quais que ele não tem?... Eu acho que é a da leitura e a da escrita ainda é muito importante, principalmente na Administração, eu acho, e que poucos ainda têm. As vezes não é que a pessoa fez uma resenha ruim no ponto do argumento. O argumento dela é bom. Mas o jeito que ela escreveu é ruim, ou a leitura que ela fez não é uma interpretação correta daquele autor. Então eu acho que duas competências principais que ele deve e que muitos não têm é leitura e escrita. (Entrevistada E10 – professora)

Para Baptista (2005), embora a educação exija mais disciplina e comprometimento do aluno, ela faz com que ele se envolva mais com a pesquisa e com a busca do seu próprio conhecimento, o que acaba sendo positivo. Moore e Kearsley também enfatizam nos seus estudos o comprometimento do aluno da EaD.

Alguns dos entrevistados reforçaram a ideia de que essas competências devem ser dos alunos de forma geral, ou seja, de todas as modalidades de ensino, mas que, no entanto, os estudantes à distância devem possuir em maior proporção para não gerar desmotivação e, conseqüentemente, evasão.

Sim, inclusive há uma grande taxa de evasão exatamente por isso porque as pessoas não se adaptam a esse ritmo tem que ser muito bem conduzido por parte do aluno de distribuição de tempo de organização pessoal, de tudo mais, isso não é algo muito fácil porque foge ao convencional, você ter a obrigação de ter um encontro toda dia com pessoas que vão te avaliar e fazer algumas atividades pedagógicas à distância. É o que eu disse no início sobre o protagonismo do aluno então exige mais da iniciativa pessoal muito mais. (Entrevistado E4 – Professor)

Quanto às competências que ainda são ausentes nos alunos, os fatores mais mencionados pelos sujeitos da pesquisa foram a disciplina e o comprometimento dos estudantes. Alguns argumentaram que esses alunos, antes de iniciar o curso, veem a modalidade como uma forma mais fácil de se adquirir o diploma, o que não acontece de fato. O elemento que dificulta o desenvolvimento do ensino-aprendizagem dos alunos é o seu comportamento passivo diante das informações que recebe, sendo comentado especialmente pelos tutores que convivem diariamente com eles.

Nessa experiência que eu tive o comprometimento. Eu achei que foi muito baixo, o envolvimento dos alunos com a disciplina foi muito baixo e alguns casos eu presenciei também essa dificuldade de se expressar, de organização também, de planejar. Então, as competências que são importantes ter muitas vezes a gente não enxerga nos alunos, pelo menos nesse caso que eu trabalhei. (Entrevistado E5 – Tutor)

Falta ter mais disciplina, mais envolvimento, mais participação nas vídeo-aulas, falta eles se motivarem, mas isso eu acredito que assim pode ser trabalhado também ela coordenação, envolvê-los em projetos que façam com que eles participam mais. (...) É muito difícil, então falta esse movimento deles também. Não adianta ser um professor bom, um tutor bom, se o aluno não tiver envolvido no processo. (Entrevistada E14 – Tutora)

Às vezes a gente vê um descomprometimento mesmo do aluno. Às vezes também dificuldade. Porque como as pessoas já trabalham, às vezes elas também têm problema nisso, de conciliar né. Eu acho que a maior dificuldade dele é de conciliar o trabalho, o estudo e a família. (Entrevistada E1 – coordenadora)

Eu acho que é o próprio comprometimento mesmo porque muitos entram achando que vai ser mais simples, que vai ser mais fácil, que não tem tantas atividades, que não tem tanta coisa pra fazer digamos assim e depois descobrem que tem muita coisa para fazer, que ser autodidata não é fácil, exigem muito tempo, exige comprometimento e muitas vezes você estando em casa é difícil né, separar e ser bastante disciplinado em casa é complicado. (Entrevistada E3 – professora)

Quanto às dificuldades enfrentadas pelo aluno da EaD, foram comentadas a autodisciplina, ou seja, essa dificuldade que o aluno tem de organizar o seu tempo para estudar, e a falta de apoio que, às vezes, ele tem na sua própria casa quanto a essa organização pessoal.

Ali, se você se perde ninguém vai te chamar de novo, sabe! Não tem outro colega fazendo outro comentário interessante. Você tem que ter disciplina de leitura, de horário, igual eu falei, não tem que escolher ou fazer ou não

faço, tem que escolher que horas que eu faço. Mas vamos supor que você escolhe fazer toda noite 9 horas da noite. Aí tem a novela, tem a sua cama, aí tem um pastel ali do lado, aí tem seu namorado que te liga. (Entrevistada E10 – Professora)

Percebeu-se também que o preconceito das pessoas ao redor do aluno (amigos, família, e outros), muitas vezes, acaba atrapalhando o aluno a desenvolver sua rotina de estudos, pois, mesmo à distância, o curso exige empenho diário. Nas instituições de ensino A e B, os alunos devem acessar a plataforma *Moodle* pelo menos uma vez ao dia, enquanto, na IES C, além dessa tarefa, eles precisam ir à instituição uma ou duas vezes na semana para participar de atividades avaliativas. Então, o estudante precisa se dedicar efetivamente, bem como no ensino presencial.

5.8 Análise quantitativa da pesquisa – a educação à distância na percepção dos alunos

Nesta seção, será analisada a opinião dos alunos em relação à educação à distância e aos fatores críticos de sucesso. Vale a pena lembrar que as opiniões dos alunos foram coletados por meio de questionários distribuídos nas três IES, objetos deste estudo. Nas Universidades A e B o instrumento de coleta de dados ficou disponível no AVA utilizado pelos estudantes no curso, enquanto na Faculdade C eles foram distribuídos presencialmente, conforme a disponibilidade da instituição.

Ressalta-se também que 205 alunos responderam o questionário, sendo 49 da IES A, 26 da IES B e 130 da IES C.

Em relação a como os estudantes veem a educação à distância no Brasil, em uma avaliação de 1 (péssimo) a 5 (excelente), as respostas foram bastante equilibradas entre as três instituições pesquisadas, sendo a média geral 3,6, conforme TAB. 10

Tabela 10 – Média da educação à distância no Brasil na opinião dos alunos

IES	Média
A	3,7
B	3,5
C	3,5
Média Geral	3,6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a opinião dos alunos em relação à educação à distância no país é positiva. A média das notas dadas por esses estudantes ficou entre 3 e 4. Nota-se também que não há variação relevante entre as médias das opiniões dos alunos das três IES pesquisadas, havendo equilíbrio das mesmas.

Com relação à avaliação dos estudantes sobre a EaD na sua instituição de ensino, as respostas foram um pouco superiores, sendo a IES A melhor conceituada com média de 4,0 e a IES B menos conceituada com média de 3,4, conforme mostra a TAB. 11.

Tabela 11 – Média da EaD nas IES pesquisadas

IES	Média
A	4,0
B	3,4
C	3,8
Média Total	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntado aos estudantes se eles consideram que a imagem que as pessoas têm da EaD é de educação de ‘segunda linha’, 57% disseram Às vezes. A minoria de 4% disse que “decididamente sim”.

Quando analisada a resposta dada por cada instituição separadamente, percebe-se que os alunos da IES C são mais pontuais ao afirmarem que não consideram a EaD como sendo de ‘segunda linha’, como demonstra a TAB. 12, além disso, somente um dos estudantes afirmou que a EaD é “decididamente sim” inferior em relação à educação presencial.

Tabela 12 – A imagem da EaD na percepção da sociedade

Respostas	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Decididamente não	2	4%	0	0%	8	6%	10	5%
Não	5	10%	1	5%	18	14%	24	12%
Às vezes	26	53%	12	57%	75	58%	113	57%
Sim	14	29%	7	33%	23	18%	44	22%
Decididamente sim	2	4%	1	5%	5	4%	8	4%
Total	49	100%	21	100%	129	100%	199	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao sentimento dos próprios estudantes sobre a EaD ser de ‘segunda linha’, as respostas mudaram. 55% afirmaram que a EaD Não é de ‘segunda linha’, e apenas 1% disse que “decididamente sim”. Percebe-se que os alunos da IES A foram mais precisos, mais positivos em relação à modalidade, ao afirmarem que não consideram a EaD como educação de ‘segunda linha’. Tais percentuais estão dispostos da TAB. 13.

Notou-se também que os estudantes deram respostas mais negativas em relação à sua visão sobre a educação à distância ser inferior à modalidade tradicional, isto é, a grande parte dos alunos responderam “decididamente não” e “não” à pergunta. Comparando a visão que eles têm com a percepção que as pessoas têm sobre a EaD, percebe-se que os alunos não veem a EaD como inferior ou de ‘segunda linha’, no entanto, eles percebem que a sociedade em si não percebe da mesma forma.

Tabela 13 – A imagem da EaD na percepção dos estudantes

Respostas	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Decididamente não	23	47%	8	38%	13	10%	44	22%
Não	22	45%	12	57%	76	59%	110	55%
Às vezes	2	4%	0	0%	28	22%	30	15%
Sim	2	4%	1	5%	11	8%	14	7%
Decididamente sim	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
Total	49	100%	21	100%	129	100%	199	99,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando comparados os dados da TAB. 12 com os da TAB. 13, nota-se que os alunos afirmam que a imagem da EaD é vista pelos outros como inferior, no entanto, eles próprios não acreditam nisso, afirmando que não é inferior. Isso demonstra também que, de certa forma, eles sentem preconceito dos outros por fazerem o curso de Administração e/ou de Administração Pública nessa modalidade.

Quando perguntado aos estudantes se existem modelos pedagógicos bem definidos para a educação à distância segundo suas percepções, a maioria, compondo 51% da amostra, disse que sim, enquanto 31% afirmaram que “às vezes”, 13% disseram que “não”, 4% apontaram que “decididamente sim” e apenas 1% afirmou que “decididamente não”. Os alunos da IES C se mostraram mais receptivos nesta

questão, somando 60% das respostas “sim” e “decididamente sim”, enquanto as IES A e B somaram 51% e 48%, respectivamente, como mostra a TAB. 14.

Tabela 14 – Modelos pedagógicos das IES que ofertam cursos à distância

Resposta	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Decididamente não	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
Não	5	10%	3	14%	19	14%	27	13%
Às vezes	19	39%	8	38%	35	27%	62	31%
Sim	22	45%	9	43%	70	54%	101	51%
Decididamente sim	3	6%	1	5	5	4%	9	4%
Total	49	100%	21	100%	130	100%	200	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à motivação dos estudantes, ou seja, o porquê de eles terem optado por fazer um curso de graduação à distância, as respostas foram diversas, como apresentado pela TAB. 15.

Tabela 15 – Motivos dos alunos para fazer o curso à distância

Resposta	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Flexibilidade de horário	43	20%	19	25%	106	28%	168	26%
Flexibilidade de local de estudo	33	16%	15	20%	33	9%	81	12%
Motivos financeiros	19	9%	3	4%	58	16%	80	12%
Modo de estudo	13	6%	4	5%	18	5%	35	5%
Alto custo da educação presencial	9	4%	3	4%	40	11%	52	8%
Horários de trabalho	31	15%	12	16%	58	16%	101	15%
Problemas com deslocamento	20	10%	8	11%	21	6%	49	7%
Limitações geográficas	7	3%	2	3%	6	2%	15	2%
Importância dada à aprendizagem continuada	14	7%	3	4%	12	3%	29	4%
Evolução da tecnologia de comunicação que propicia a interação	16	8%	5	7%	16	4%	37	6%
Outros	5	2%	1	1%	5	1%	11	2%
Total	210	100%	75	100%	373	100%	658	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as motivações para se fazer o curso de graduação à distância, a flexibilidade de horário se sobressaiu em todas as IES pesquisadas, correspondendo a 26% das respostas totais dadas. Além desta, nas IES A, B e C, mencionou-se, em grande

número, a flexibilidade quanto ao local de estudo (16%, 20% e 12%) e os horários de trabalho dos discentes (15%, 16% e 15%). Dessa forma, percebe-se que, mesmo que o perfil dos estudantes e o tipo de instituição em que eles estudam (públicas ou privadas) sejam distintos, a motivação para se estudar à distância é semelhante, confirmando, assim, o que disseram os entrevistados e a literatura existente sobre o assunto, como abordam Nascimento, Trompieri e Filho (2002) e Testa (2002).

Os estudantes da IES A apontaram também a qualidade da instituição de ensino, 'Instituição renomada' – termo utilizado por eles – e os compromissos do dia a dia, o que foi demonstrado pelas frases escritas nos campos destinados para respostas abertas nos questionários:

“Viajo muito a serviço.” (Estudante)

“Esta foi a única oportunidade que foi capaz de satisfazer a minha vontade de fazer um curso superior levando em conta minha realidade financeira e profissional. De outra forma não seria possível.” (Estudante)

Alguns alunos da IES B mencionaram o tipo de curso oferecido. Já os discentes da IES C citaram as responsabilidades domésticas e profissionais como motivações, o que foi evidenciado nas frases:

“Porque tenho filho pequeno. Não posso sair de casa todos os dias.” (Estudante)

“Ter tempo para conciliar trabalho, lar e a maternidade.” (Estudante)

Alguns estudantes confirmaram ainda que pretendem adquirir uma formação como a que eles absorveriam em um curso presencial.

“Ter uma excelente formação acadêmica como se fosse um curso presencial.” (Estudante)

“Minha perspectiva é que eu tenha uma formação equivalente ou próxima a que tive em minha formação presencial, preparada para o mercado de trabalho e conhecimento para prestar concursos públicos.” (Estudante)

“Conquistar uma formação superior com qualidade compatível com a do curso presencial.” (Estudante)

Com a intenção de ouvir dos próprios estudantes os problemas vivenciados na EaD, foi perguntado quais são as principais dificuldades encontradas por eles no curso à distância de Administração e/ou de Administração Pública do qual participam. As respostas tiveram variação considerável, conforme mostra TAB. 16.

Tabela 16 – Principais dificuldades dos alunos na EaD

Resposta	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Falta de domínio da tecnologia utilizada no curso	5	4%	0	0%	21	8%	26	6%
Falta de apoio técnico	12	10%	2	5%	64	24%	78	18%
Relacionamento com os tutores	9	8%	4	10%	30	11%	43	10%
Relacionamento com os professores	16	14%	13	32%	28	10%	57	13%
Relacionamento com o gestor do curso	8	7%	1	2%	37	14%	46	11%
Com os recursos pedagógicos utilizados (textos vídeos)	13	11%	5	12%	30	11%	48	11%
Excesso de leitura exigida no curso	25	22%	7	17%	12	4%	44	10%
Limitações na capacidade da internet	10	9%	0	0%	20	7%	30	7%
Outros	17	15%	9	22%	26	10%	52	12%
Total	115	100%	41	100%	268	100%	424	100%

Fonte: Dados da pesquisa

As dificuldades mais acentuadas, como demonstrado na TAB. 16, se divergiram entre as três IES. Os discentes da IES A mencionaram principalmente o excesso de leitura exigido pelo curso com 22% das respostas em relação ao total das mesmas. Já os estudantes da IES B evidenciaram a falta de relacionamento com os professores com 32%. Por sua vez, os alunos da IES C se mostraram insatisfeitos com a falta de apoio técnico com 24% das respostas.

De forma geral, isto é, extraíndo a porcentagem do total das respostas levantadas, pelos alunos de todas as instituições de ensino pesquisadas, a falta de apoio técnico foi o fator que mais se sobressaiu em relação às demais respostas dadas pelos estudantes.

Além destas, outras dificuldades foram apontadas, como: fazer à distância disciplinas que envolvem cálculos, como a Matemática; falta de entrosamento com a turma; demora dos *feedbacks*; falta de participação dos professores, uma vez que o contato é feito basicamente com os tutores; material didático insuficiente. No caso

da instituição C, especificamente, foi mencionado também a impossibilidade de se baixar as teleaulas para posterior visualização.

Percebe-se que cada Instituição de Ensino possui suas deficiências, o que varia, também, de acordo com o perfil, as necessidades e, especialmente, as expectativas dos estudantes.

Da mesma forma que foi perguntado aos sujeitos da pesquisa sobre as competências que cada ator envolvido no processo de EaD (gestores/coordenadores, professores e tutores) deve ter, o mesmo foi indagado aos estudantes das três IES por meio do questionário.

Quanto às competências dos coordenadores, as respostas se distribuíram da seguinte forma (ver TAB. 17):

Tabela 17 – Competências dos coordenadores de acordo com os estudantes

Resposta	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Capacidade de criar e manter diretrizes para o processo de aprendizagem	34	13%	16	16%	91	16%	141	15%
Capacidade de mudança	23	8%	10	10%	43	7%	76	8%
Ser inovador	33	12%	9	9%	70	12%	112	12%
Ser criativo	34	13%	6	6%	70	12%	110	11%
Ser integrador	34	13%	15	15%	56	10%	105	11%
Se preocupar com o treinamento, monitoração e avaliação	29	11%	13	13%	58	10%	100	10%
Possuir bom planejamento orçamentário	9	3%	3	3%	21	4%	33	3%
Boa comunicação	28	10%	11	11%	78	13%	117	12%
Domínio da tecnologia	21	8%	5	5%	34	6%	60	6%
Liderança	23	8%	11	11%	65	11%	99	10%
Outros	3	1%	0		1	0%	4	0*
Total	271	100%	99	100%	100%	100%	957	100%

Fonte: Dados da pesquisa

*A soma dos respondentes (4 estudantes) não chega a 1%.

As competências que mais se sobressaíram em relação aos gestores acadêmicos, segundo os estudantes, foram: capacidade de criar e manter diretrizes para o processo de aprendizagem (15% do total), ser inovador (12%) e ter boa comunicação (12%), confirmando o que disseram Gomes, Saragoça e Dominguez (2011).

Analisando, separadamente, a opinião dos discentes de cada IES, nota-se que as respostas se diferenciaram. Os alunos da IES A consideram mais importante a competência de criar e manter as diretrizes voltadas ao ensino (13%), ser criativo (13%) e ser integrador(13%). Os estudantes da IES B ressaltaram a importância da capacidade de criar e manter diretrizes (16%), ser integrador (15%) e se preocupar com treinamento, monitoração e avaliação do curso e da sua equipe (13%). Já na IES C os alunos levantaram, além da preocupação com as diretrizes do ensino (16%), a boa comunicação (13%), ser inovador (12%) e criativo (12%).

O perfil dos coordenadores das IES A e B é semelhante, talvez, em decorrência de as duas serem Universidades Públicas, tendo mais responsabilidades acadêmicas no sentido de manter uma equipe envolvida, integrada e qualificada. Já a IES C, Faculdade privada, os estudantes cobram mais do coordenador em termos de dinamicidade do curso, da tecnologia, do material didático, da solução de problemas, além de mais contato direto e pessoal com o mesmo. Eles exigem que o coordenador seja mais dinâmico, mais criativo, buscar coisas novas para agregar ao curso.

Quanto às características que ainda deixam a desejar aos gestores, os alunos cobraram: maior rapidez na solução dos problemas, e maior autonomia para modificar e reestruturar o planejamento pedagógico do curso de acordo com as necessidades reais dos alunos.

Quanto às competências cobradas pelos discentes aos professores, foram ressaltadas: conhecimento pedagógico (19%), ser motivador (17%), ser inovador (14%) e boa relação interpessoal (14%). Essas capacidades dos professores foram evidenciadas pelas três IES como as mais importantes. Desperta atenção o elemento relação interpessoal, isto é, mesmo estando longe espacialmente e temporalmente dos professores, os estudantes sentem necessidade de desenvolver uma relação mais próxima com o professor, o que não foi mencionado em nenhum momento pelos entrevistados. Estas competências foram demonstradas na TAB. 18.

Tabela 18 – Competências dos professores de acordo com os estudantes

Respostas	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Conhecimento pedagógico	45	17%	18	18%	107	19%	170	19%
Rigorosidade metódica	3	1%	2	2%	15	3%	20	2%
Ser crítico	21	8%	6	6%	27	5%	54	6%
Capacidade de inovação	35	13%	17	17%	77	14%	129	14%
Ter tolerância	24	9%	7	7%	32	6%	63	7%
Ter autoridade	8	3%	1	1%	25	5%	34	4%
Boa relação interpessoal	32	12%	13	13%	80	15%	125	14%
Ser motivador	42	16%	17	17%	99	18%	158	17%
Integrador	28	11%	12	12%	42	8%	82	9%
Domínio da tecnologia	22	8%	6	6%	44	8%	72	8%
Outros	0	0%	0	0%	2	0%	2	0%*
Total	260	100%	99	99%*	550	100%	909	100%

Fonte: Dados da pesquisa

*Os 2 respondentes desta competência não somam 1%.

Essa necessidade de contato com os professores pode ser percebida pela frase de um dos alunos deixada no questionário:

“Na verdade, eu jamais tive qualquer conversa com qualquer professor do curso. Nem aplicar as provas eles vão. As aulas presenciais são ministradas pelos tutores. Então, os tutores acabam fazendo as vezes dos professores.”
(Estudante)

Quanto à inovação, o professor precisa buscar ferramentas mais dinâmicas e que motivem a aprendizagem dos alunos, o que se torna uma tarefa fácil e difícil ao mesmo tempo. Fácil, pois a quantidade de ferramentas tecnológicas disponíveis hoje é bastante vasta. E difícil, pois, sabendo-se disso, a expectativa dos alunos sobre essas ferramentas é alta, o que torna mais difícil satisfazê-los.

No que tange às competências dos tutores, sobressaíram-se: conhecimento pedagógico (16%), ser motivador (15%), boa relação interpessoal (14%) e capacidade de inovação (13%), conforme disposto na TAB. 19. Nota-se que estas são as mesmas competências esperadas dos professores, mudando apenas o grau de importância dado a cada um dos elementos, a diferença é pouca, mas existe.

Tabela 19 – Competências dos tutores de acordo com os estudantes

Resposta	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Conhecimento pedagógico	42	15%	15	14%	103	18%	160	16%
Rigorosidade metódica	3	1%	2	2%	20	3%	25	3%
Ser crítico	23	8%	8	7%	32	5%	63	6%
Capacidade de inovação	30	11%	11	10%	86	15%	127	13%
Ter tolerância	26	9%	8	7%	46	8%	80	8%
Ter autoridade	10	4%	4	4%	31	5%	45	5%
Boa relação interpessoal	43	15%	19	18%	73	12%	135	14%
Ser motivador	44	16%	14	13%	92	16%	150	15%
Integrador	30	11%	16	15%	53	9%	99	10%
Domínio da tecnologia	28	10%	11	10%	49	8%	88	9%
Outros	2	1%	0	0%	3	1%	5	1%
Total	281	100%	108	100%	588	100%	977	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A boa relação interpessoal dos tutores foi considerada como sendo mais importante do que sua capacidade de inovação, não em termos percentuais, mas considerando a ordem em que elas aparecem como relevantes.

Além das competências já citadas anteriormente nos questionários, os estudantes acrescentaram como competências do tutor: maior autonomia em relação aos pedidos e reclamações feitas pelos alunos (esta se refere mais a uma envergadura institucional, mas considera-se relevante citá-la) especialização na matéria pela qual é responsável, capacidade de fornecer *feedbacks* mais rápidos e esclarecedores e ter mais comprometimento.

Para que pudesse ser feita uma comparação em relação aos elementos que compõem a EaD (preparação institucional, suporte de atendimento ao aluno, preparação do corpo docente, tecnologia e o próprio aluno) a respeito da importância de cada um, foi pedido aos estudantes que atribuíssem nota de 1 a 5 a cada fator que compõe os elementos. A TAB. 20 demonstra a média da importância desses fatores.

Ressalta-se que a nota 1 significa Nada Importante, 2 Pouco Importante, 3 Importante, 4 Muito Importante e 5 Totalmente Importante.

Tabela 20 – Média da importância dos fatores de acordo com os estudantes

Elementos avaliados	IES A	IES B	IES C	Média Total
Preparação Institucional				
Imagem da instituição de ensino no mercado	4,5	4,5	4,3	4,4
Flexibilidade estrutural do programa (horário e local de estudo)	4,3	4,3	4,1	4,2
Estrutura do curso	4,7	4,1	4,4	4,4
Estrutura física da instituição de ensino	3,9	3,1	4,1	3,7
Estrutura dos pólos	3,9	3,5	4,2	3,9
Modelo pedagógico do curso	4,7	4,2	4,5	4,5
Envolvimento das pessoas participantes do processo de aprendizagem (membros da equipe e corpo docente e discente)	4,8	4,2	4,4	4,5
Perfil do aluno	4,2	3,9	4,0	4,0
Suporte de atendimento ao aluno				
Suporte administrativo dado ao aluno (coordenador, secretaria, etc.)	4,6	4,0	4,3	4,3
Suporte tecnológico dado ao aluno	4,4	4,1	4,3	4,3
Atendimento telefônico	4,1	3,2	4,0	3,8
Atendimento <i>on-line</i>	4,6	4,1	4,6	4,4
Preparação do corpo docente				
Capacitação e atuação dos profissionais	4,7	4,4	4,5	4,5
Capacitação e atuação dos tutores	4,8	4,3	4,5	4,5
Interatividade entre professor-aluno	4,6	4,0	4,4	4,3
Interatividade entre tutor-aluno	4,8	4,3	4,4	4,5
Relação entre professor e tutor	4,6	4,3	4,2	4,4
Estratégias de comunicação e interação (blog, e-mail, fórum de discussão, etc.)	4,5	4,0	4,1	4,2
Competências técnicas dos docentes (uso da tecnologia, conhecimento do conteúdo, conhecimento da EaD)	4,6	4,2	4,4	4,4
Competências comportamentais dos docentes (acessibilidade, capacidade de motivar, saber ouvir, disponibilidade para mudança)	4,6	4,2	4,4	4,4
Tecnologia				
Tecnologia utilizada	4,4	4,2	4,5	4,4
Aparência do Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA	4,2	3,7	4,1	4,0
Facilidade de trabalhar no AVA	4,6	4,2	4,5	4,4
Programas disponíveis na plataforma Moodle (fóruns, chat, wiki, diário, etc.)	4,3	4,0	4,2	4,2
Capacidade de transmissão de dados da internet utilizada	4,6	4,1	4,5	4,4
Características do aluno				
Ser proativo	4,6	4,2	4,4	4,4
Ser organizado	4,7	4,4	4,5	4,5
Ter boa qualificação	4,6	4,2	4,5	4,4
Ser dinâmico	4,6	4,2	4,4	4,4
Ser autônomo	4,4	4,1	4,0	4,2
Habilidade com a tecnologia	4,3	3,8	4,3	4,1
Ter iniciativa	4,6	4,2	4,5	4,4
Gostar de pesquisa	4,5	4,3	4,4	4,4

Fonte: Dados da pesquisa

É relevante mencionar que esses fatores mencionados pela TAB. 20 referente à questão 13 do questionário foi reproduzido do estudo de Testa (2002) e sustentado pela literatura abordada nesta pesquisa.

Nota-se que a grande parte dos elementos alcançaram média entre Muito Importante e Totalmente Importante, sendo poucas as notas com média menores que 4 (Muito Importante).

Quanto ao elemento preparação institucional, foram apontadas como abaixo de Muito Importante: a estrutura física da instituição de ensino (3,7) e a estrutura dos polos (3,9). Em relação ao suporte ao aluno, a menor nota dada foi ao atendimento telefônico (3,8), tendo maior destaque o atendimento *on-line* (4,4), sendo mais confortável ao estudante, uma vez que o curso é virtual. Quanto à preparação do corpo docente, não houve nota inferior a 4, no entanto, pode-se ressaltar as maiores notas dadas aos fatores: capacitação e atuação dos profissionais, capacitação e atuação dos tutores e interatividade entre tutor e aluno com média de 4,5 cada um.

Quando perguntado aos alunos sobre suas expectativas em fazer um curso à distância, as respostas foram as seguintes: possuir diploma de ensino superior, adquirir boa formação em um curso de qualidade, possuir reconhecimento no mercado de trabalho e aperfeiçoar-se profissionalmente a partir do desenvolvimento de novos conhecimentos.

Sobre a tecnologia, também não houve notas inferiores a 4, no entanto, a aparência do Ambiente Virtual de Aprendizagem foi considerado como o fator menos importante com nota 4,0. Os elementos que tiveram maiores notas foram em relação à tecnologia foram: a TI de uma forma geral, a facilidade de desempenhar tarefas na plataforma e a capacidade de transmissão de dados da internet. Todas estas considerações também foram mencionadas pelos sujeitos entrevistados na etapa qualitativa da pesquisa.

Por sua vez, quanto às características dos alunos, todas as notas tiveram média entre Muito Importante e Totalmente Importante, ressaltando, no entanto, a atitude de ser organizado, o que demonstra que o estudante tem consciência de que ele precisa se auto-organizar para fazer um curso à distância com eficiência e eficácia.

Ao final do questionário, alguns discentes deixaram suas opiniões a respeito do que eles acreditam ainda ser necessário acrescentar ao curso de Administração à

distância de forma a possibilitar uma melhor formação aos seus alunos. Nesse sentido, eles citaram: ter um curso mais dinâmico, não se prendendo a apostilas, ter algum tipo de estágio à distância por meio das tecnologias disponíveis na EaD de forma a gerar maior vínculo com os assuntos administrativos da Universidade, maior interação com os professores, ter um programa único para apresentação das aulas (padronização da apresentação do conteúdo entre as disciplinas para facilitar o acompanhamento e entendimento das informações disponíveis pelo aluno) e armazenamento de arquivos para que não seja necessário alterar a configuração dos computadores com frequência.

5.9 Os fatores críticos de sucesso e os sujeitos envolvidos na EaD

Como apontados por estudiosos, como Seno e Belhot (2009), Testa e Freitas (2002), Gomes, Saragoça e Domingues (2002) e Moore e Kearsley (2008), os fatores críticos de sucesso da educação à distância estão diretamente ligados aos atores que atuam no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Após analisada a importância de cada um dos grupos de sujeitos (coordenador, professor, tutor e aluno) envolvidos na EaD, foi perguntado aos próprios sujeitos qual o mais importante para se alcançar o sucesso da educação à distância no curso de Administração e/ou Administração Pública à distância, objetos deste estudo.

Alguns entrevistados não conseguiram apontar um ator especificamente como sendo o mais importante para o sucesso da EaD, argumentando que, se um não desenvolver bem a sua função, todos os outros serão prejudicados. Dois dos entrevistados (uma coordenadora e um tutor) mencionaram que a educação à distância funciona da mesma forma que uma orquestra, em que deve existir sintonia entre todas as partes envolvidas.

Eu acho que todos são importantes. É uma orquestra. Cada um dentro do seu universo é... A sintonia não vai acontecer. Por quê?! Por que se o coordenador não coordenar diante de todas as atribuições que eu já elenquei como importante, se ele não coordenar de forma clara, vai haver um desdobramento negativo disso. Ok, mas o coordenador está trabalhando de forma ok, mas se o professor, ele não entender a demanda que vem do coordenador e não repassar isso, também ele faz com que tenha um débito nesse processo. É uma linha de produção. O tutor também,

ele tem que ter condições para entender o que o coordenador deseja, o que o professor deseja e o que esse aluno deseja. Mas esses três indivíduos, coordenador, professor e o tutor estão trabalhando de forma coesa e o aluno não está fazendo o trabalho que deve ser feito, então a coisa também não vai mudar. Eu acho que todos têm um papel fundamental e todos têm que entender qual é o seu papel e fazer o seu papel acontecer. (Entrevistado E15 – Tutor)

Agora, se a gente pega na EaD, minha turma é 380 alunos. Um professor que sozinho trabalhasse, apoiasse o processo de aprendizagem de 380 alunos ele não seria efetivo se ele não tivesse o tutor. Então o tutor é parte importantíssima nesse processo. O tutor se dedica a 25 alunos, enquanto o professor se dedica aos 380, então ele é parte assim preponderante. Então, eu também não tiraria a importância dele. A coordenação, no sentido do processo administrativo pedagógico, dá regência, né, efetivamente. Eu acho que nós temos um monte de atores como nós temos uma série de instrumentos numa orquestra. Só os instrumentos de corda, só o violoncelo não faria uma apresentação musical, só um violino não faria uma apresentação musical. Só um violino e um violoncelo não faria o mesmo efeito de uma orquestra filarmônica. Você precisa de instrumentos de corda, instrumentos de sopro e, enfim, todos os outros instrumentos trabalhando harmonicamente. Então, o administrador, que o coordenador de curso tem um papel administrativo preponderante, o que ele faz é reger essa orquestra de instrumentos de corda, de sopro e etc. pra fazer com que todos eles toquem harmonicamente. E, tocando harmonicamente que todos cheguem ao objetivo final que é fazer com que o aluno aprenda, garantir que a partir daquele processo educacional que ele seja um bom cidadão e um bom profissional. (Entrevistada E8 – Coordenadora)

Alguns entrevistados, no entanto, afirmaram que o aluno é a chave da educação à distância, pois, se ele não se esforçar para aprender colocando-se no seu papel de aluno, o curso não vai para frente. Alguns apontaram como justificativa que, sem a organização do aluno, não adianta ter material didático de qualidade, melhor e mais cara tecnologia e excelentes profissionais envolvidos no curso. O aluno deve estar disponível para receber tudo isso, como evidenciado pelos extratos:

Eu continuo com o aluno. Porque nós também somos importantes, nós somos co-responsáveis, mas o aluno é o principal responsável, se ele não tiver o desejo de aprender, independente da modalidade ou da instituição que ele escolher, ele não terá grandes chances de sucesso, então é o aluno. (Entrevistada E16 – Coordenadora)

O aluno, que se ele não participar, só vai ser planejamento, nada de execução. (Entrevistada E19 – Coordenadora)

O papel mais importante é do aluno, como disse o protagonismo do ensino a distância é do aluno então não só no ensino a distância né. É claro que as condições dadas ao aluno são importantes, se você não tem um bom sistema, um bom material pedagógica, se você não tem uma boa organização isso tudo vai influenciar na formação do aluno. Agora uma vez que o curso está funcionando, pressupõe-se que existe, bem ou mal, já existe essa estrutura por trás, agora o que faz a diferença? Agora o que faz

a diferença é a condição do aluno de se expandir como pessoa e eu acho que ele tem essa possibilidade no curso a distância. (Entrevistado E4 – Professor)

Aluno sempre! Em qualquer modalidade de educação eu acho que é ele. Porque é isso que eu tô falando. O aluno tem que se colocar nessa postura de estou à disposição para aprender. Se ele não se coloca nessa disposição, você pode fazer um curso que tem todas as facilidades administrativas, o coordenador, faz tudo certinho, se você quiser uma declaração é possível, se você precisar do professor ele tá lá elencado pra dar a disciplina. O professor pode também trazer vários autores, poder dar vários tipos de exercício, pode se esforçar. Mas se o aluno não se coloca nessa postura de que eu tô ali porque eu quero fazer diferente, aprender, eu acho que não funciona. Não funciona na EaD principalmente, porque vai depender muito dessa coisa que eu te falei: disciplina e autonomia crítica. E se eu não tiver nem nessa postura de quero aprender, não funciona pra ninguém. É porque assim, não é que os outros não fazem a coisa funcionar, mas sem a disposição do aluno, eles podem fazer o melhor trabalho: o coordenador pode ser o melhor coordenador, o professor pode ser o melhor professor, que não vai ter um bom curso. Acho que bom curso é o resultado que tem pra cada pessoa que fez o curso. Então se ele consegue cumprir os objetivos dele depois que ele vira um profissional isso que pra mim foi um bom curso. Então, por isso que eu colocaria ele como principal. (Entrevistada E10 – Professora)

Sem o aluno não tem o curso, então para o sucesso ser alcançado tem que ter aluno. O aluno tem que participar. (Entrevistada E12 – Tutora)

Há também os entrevistados que acreditam que o sucesso da EaD depende do desempenho do tutor, como elo entre o professor e o aluno. Para eles, o tutor, por ser a pessoa que tem contato direto com o aluno no dia a dia do curso, é responsável, inclusive, pela motivação do discente.

Eu acho que é o tutor. Porque ele é realmente quem faz o elo de ligação. Eu acho que o tutor é o papel principal porque ele vai estar buscando na fonte e levando até onde precisa. Então ele busca lá no professor e leva pro aluno. Então se não tiver esse elo de ligação fica impossível. A gente tem trabalhado, feito cursos de capacitação e tentando melhorar cada vez mais para que ele, cada vez mais, ele realmente possa desempenhar o papel dele melhor. (Entrevistada E1 – Coordenadora)

O tutor é a linha de frente. Ele vai entregar o que está sendo planejado por trás dele. (Entrevistado E6 – Tutor)

Apenas um dos entrevistados indicou o professor como a figura mais importante do processo, afirmando que o professor é o responsável pedagógico pelo curso, mantendo, inclusive, uma postura conservadora em relação à importância do professor na educação de uma forma geral.

Eu acho que assim, na educação a importância maior é o professor, tem que ser porque se não está errado. Até no contexto social se você for analisar, no país quem tem que ser primeiramente valorizado é o professor, seja à distância, ensino fundamental, médio, universitário. Então é o professor, ele é a chave para o sucesso do curso. A gente forma uma equipe para dar suporte pra que os objetivos do professor sejam atingidos, os objetivos deles são os nossos também, mas quem está encarregado de ensinar em um nível mesmo pedagógico, é o professor. (Entrevistado E13 – Tutor)

Nenhum dos entrevistados apontou o coordenador do curso como o “personagem principal” da educação à distância. Todos valorizam bastante o seu papel e a sua importância como administrador do curso. Contudo, o aluno ainda vem em primeiro lugar na opinião dos atores.

Da mesma forma, foi indagado aos alunos quais atores eles consideram como os mais decisivos para o sucesso da EaD e os resultados se divergiram um pouco, conforme demonstrado na TAB. 21.

Tabela 21 – Grau de importância dos atores envolvidos na EaD

Atores	IES A		IES B		IES C		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Coordenadores	5	10%	1	5%	19	11%	25	10%
Professores	3	6%	4	19%	46	26%	53	21%
Tutores	9	18%	0	0%	44	24%	53	21%
Alunos	26	53%	15	71%	68	38%	109	44%
Outros	6	12%	1	5%	3	2%	10	4%
Total	49	100%	21	100%	180	100%	250	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao grau de importância atribuído aos atores envolvidos no processo de EaD, os alunos tiveram que escolher qual destas pessoas (coordenadores, professores, tutores, alunos e outros) eles consideram como o maior responsável pelo sucesso da modalidade. Na IES C, alguns estudantes marcaram mais de uma resposta em relação a esta questão, visto que, as 180 respostas levantadas foram dadas por 130 discentes.

Considerando o total dos 250 alunos pesquisados, 44% apontaram eles próprios como os responsáveis pelo sucesso da EaD, concordando com as respostas dos

entrevistados. Os professores e os tutores ganharam a mesma importância com 21% cada e os coordenadores tiveram 10% das respostas.

Quando analisadas as instituições de ensino separadamente, verifica-se que, em todas as IES, os alunos tiveram a maioria das respostas. No entanto, o valor atribuído aos outros atores sofreu variação. Na IES A, os tutores foram considerados como mais importantes que os professores com 18% e 6% das respostas, respectivamente. No entanto, os alunos das IES B e C apontaram a figura dos professores como sendo mais determinantes do que a dos tutores, dado importante que deve ser considerado pelas IES que ofertam cursos à distância.

Ressalta-se, dessa forma, que os alunos têm visões e percepções diferentes em relação aos outros atores pesquisados, dado este que deve ser considerado pelas instituições de ensino que ofertam cursos à distância.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em descrever e analisar a configuração dos fatores críticos de sucesso que contribuem para o desenvolvimento da educação à distância na percepção de professores, tutores, alunos e coordenadores de cursos de Administração em EaD em duas Instituições de Ensino Superior públicas e uma privada, situadas no estado de Minas Gerais.

Em relação aos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da educação à distância, foram identificados cinco grupos considerando a essência das respostas dadas pelos entrevistados e pelos questionários aplicados aos alunos das três IES pesquisadas, sendo estes: capacitação dos atores envolvidos, tecnologia utilizada no curso, administração deste curso, a estrutura física da instituição e o gerenciamento da equipe envolvida no processo. A maioria destes elementos também foram encontrados em outros estudos como o de Papp (2000)⁵ citado por Testa (2002), Testa (2002) e Joia e Lima (2007). No entanto, um elemento ainda não abordado pela literatura acerca dos FCS da educação à distância se refere à estrutura física da instituição de ensino.

Quanto à capacitação dos atores envolvidos, isto é, quanto à formação e às habilidades necessárias à equipe que irá atuar na EaD, foi identificado que todos os atores precisam ser muito bem preparados e estar aptos para atuar no processo com eficácia. Foram levantados pelos entrevistados e pelos alunos a preparação dos seguintes profissionais: coordenadores, professores, tutores, equipe técnica (pessoal de TI), bem como de todas as pessoas envolvidas no processo de EaD.

Percebeu-se, no entanto, uma atenção especial dada à capacitação dos professores, porque, afinal de contas, são eles os responsáveis pela elaboração do curso e das disciplinas, são eles as pessoas responsáveis por desenvolver o material didático e as atividades que os tutores irão passar para os alunos no andamento do curso. Notou-se, dessa forma, uma maior responsabilidade inerente a esses profissionais, o que exige deles uma boa formação acadêmica e,

⁵ PAPP, R. Critical success factors for distance learning. In: Association for Information Systems Americas Conference. Anais... 2000. p. 1858-1861.

preferencialmente, experiência de mercado, como mencionado por alguns entrevistados.

No que tange à tecnologia, foi identificada uma grande preocupação em relação às ferramentas utilizadas no curso, ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e à equipe que desenvolve, implementa e gerencia essa tecnologia. A grande maioria das pessoas que levantaram a tecnologia como elemento essencial para o desenvolvimento da educação à distância demonstrou preocupação com o aspecto tecnológico no geral, mas aqueles que mencionaram algum elemento ou profissional específico fizeram referência à equipe de TI e às ferramentas utilizadas, principalmente, as ferramentas síncronas, que são aquelas que permitem que professores, alunos e tutores possam interagir e realizar determinadas atividades ao mesmo tempo.

As ferramentas síncronas foram alvo de preocupação, devido ao fato de elas exigirem tecnologia mais moderna e avançada para funcionarem com sucesso. Não adianta ter uma ferramenta bem desenvolvida se a capacidade da internet é insuficiente para proporcionar um bom desempenho ou possibilitar sua capacidade máxima, ou se o aluno não tem acesso fácil à internet, por exemplo.

Ainda no que se refere à tecnologia, uma das preocupações levantadas pelos sujeitos pesquisados diz respeito à inclusão digital desses alunos e ao conhecimento e habilidade que eles têm com a informática e com a tecnologia. Essas habilidades são essenciais para que esse aluno se desenvolva e consiga acompanhar o curso de maneira satisfatória. Foi identificado que alguns alunos iniciam o curso de Administração sem ter noções básicas em relação à informática e a computador, o que dificulta consideravelmente a ação dos outros atores envolvidos, como tutores e coordenadores. Em determinados casos, mais extremos, esse problema do aluno com os aspectos tecnológicos pode, inclusive, causar evasão do curso, uma vez que o estudante se sente desestimulado a aprender e a continuar no curso.

Quanto à equipe técnica mencionada, ressalta-se a necessidade de se ter uma equipe multidisciplinar, com pessoas com qualificações diferentes que possam contribuir com o *designer* gráfico, com o *designer* instrucional, com conhecimento

em rede, com conhecimento em AVA etc. Notou-se também uma preocupação com a aparência e o uso do sistema Moodle, geralmente utilizado pelas IES que ofertam cursos em EaD devido ao seu baixo custo e à sua flexibilidade. Foi mencionado que o AVA deve ter uma aparência agradável, harmoniosa e de fácil utilização, pois os alunos precisam ter confiança e facilidade para manuseá-lo.

Com relação à gestão acadêmica do curso, percebeu-se maior apreensão quanto ao material didático utilizado, ou seja, com relação à sua elaboração e à forma como ele será abordado (livros, textos adaptados, apostilas desenvolvidas especificamente para aquele curso ou para aquela disciplina, artigos utilizados, estudos de caso etc.). Esse material deve ser adaptado de forma a induzir o autoaprendizado e a autonomia do aluno.

Identificou-se também que o apoio da reitoria e da diretoria da IES é essencial para que o curso à distância tenha espaço e suporte para desenvolver suas atividades. O Centro de Educação à Distância e a diretoria da instituição devem trabalhar de forma conjunta e entrelaçada. Percebeu-se que a modalidade de educação à distância ainda é vista e tratada com diferença em relação à modalidade presencial, principalmente nas Universidades públicas pesquisadas, o que dificulta bastante o desenvolvimento da EaD.

Dentre os outros fatores relacionados à gestão acadêmica do curso, foram mencionados: o mercado em que o curso será inserido, as características (inclusive culturais) desses alunos, a necessidade de estar atento às dificuldades que esses alunos vierem a ter durante o curso (incluindo questões tecnológicas), a busca por inovar sempre, pois as informações e a tecnologia evoluem continuamente, o incentivo ao aluno a pesquisar e a ser crítico, e a presença de um bom gestor, preferencialmente, um profissional com formação em Administração para gerenciar o curso e o CEAD.

Outro elemento identificado quanto aos fatores críticos de sucesso diz respeito à estrutura física da instituição de ensino e dos polos. Afinal, pelo fato de o curso ser à distância, é tendencioso que a IES se preocupe menos com a parte física da instituição. Entretanto, esta pesquisa evidenciou que, pelo contrário, a instituição de

ensino tem que investir mais em aparatos tecnológicos e em salas que possam receber os alunos nos encontros presenciais.

Os alunos que não têm acesso à internet em casa vão procurar ajuda nos polos, o que faz com que a IES tenha que oferecer bons equipamentos, uma boa rede e pessoas aptas para atendê-los. Além disso, as salas precisam ser bem equipadas e com espaço suficiente para receber esses alunos, uma vez que turmas de cursos à distância costumam ser maiores do que nos cursos presenciais.

No caso dos alunos à distância, os polos ou o próprio Campus matriz tornam-se o abrigo desses alunos, pois é neles que os alunos se apoiam quando precisam. Dessa forma, a estrutura física da IES e dos polos precisa ser apresentável e acolhedora.

Com relação ao gerenciamento da equipe, elemento também discutido por outros estudos como o de Testa (2002), identificou-se que a equipe técnica e a acadêmica devem estar muito bem alinhadas e consolidadas. Além disso, os profissionais que irão atuar na educação à distância precisam estar muito bem conscientes da importância do seu papel para o sucesso da EaD e da diferença existente entre as modalidades presencial e à distância. Eles precisam entender especificidades do processo de EaD e ter muita dedicação e empenho.

Nesse sentido, outro ponto relevante diz respeito à equipe de apoio que irá atuar no processo, apoio este que será dado tanto aos alunos quanto internamente, como é o caso dos profissionais de TI, por exemplo. A equipe de apoio precisa estar muito bem preparada para atender às demandas, qualquer falha deverá ser resolvida de forma rápida e eficaz.

Quando comparados os fatores críticos de sucesso para a educação à distância entre as IES públicas e privadas, não foram encontradas diferenças significativas, afinal, ambas possuem o mesmo fim que é formar profissionais oferecendo um curso de qualidade.

Com relação às competências dos atores envolvidos no processo na visão dos demais atores e de si próprios (ocorreu no caso dos professores e tutores) de EaD, os principais foram:

Quanto aos coordenadores: ter conhecimento e habilidades com Tecnologia da Informação, bom relacionamento interpessoal, ser flexível, ter controle e ter formação (graduação e pós-graduação), capacidade de criar e manter diretrizes para o processo de aprendizagem, ser inovador e ter boa comunicação.

Quanto aos professores: ter conhecimento da disciplina, saber planejar, ter conhecimentos de TI, saber trabalhar com a tecnologia, ter boa didática, saber avaliar, ser motivador, inovador, criativo e ter boa relação interpessoal.

Quanto aos tutores: ter bom relacionamento interpessoal, ter domínio do conteúdo e das ferramentas tecnológicas, ser dinâmico, proativo, paciente, saber se comunicar virtualmente, ser motivador e inovador.

Quanto aos alunos: ter comprometimento, disciplina, ser organizado, concentrado e saber planejar a sua rotina de estudos.

Desses atores mencionados, percebeu-se que o mais importante para o sucesso da EaD é o próprio aluno. Tanto na etapa qualitativa, quanto na etapa quantitativa da pesquisa, isto é, na maior parte das respostas tanto dos professores, tutores, coordenadores e dos próprios alunos, o estudante foi apontado como o ator principal da educação à distância, em que o seu envolvimento e o seu comprometimento são primordiais para o êxito do processo.

Os fatores críticos de sucesso são constituídos por elementos que dependem de ações das instituições de ensino para colocá-los em prática, com exceção dos fatores que dependem diretamente dos estudantes, como a sua auto-organização e comprometimento com o curso. Os fatores críticos também não compõem nenhum manual de instruções que ensina as instituições de ensino a trabalharem com a educação à distância.

Ressalta-se que a intenção do desenvolvimento deste trabalho foi identificar os fatores que podem facilitar o sucesso da EaD, pois, sem considerá-los, a probabilidade de o curso dar certo é menor.

Por sua vez, o envolvimento e as competências das pessoas envolvidas no processo da EaD possuem influência direta sobre o sucesso dessa modalidade.

Dessa forma, espera-se que este estudo possa contribuir para a sociedade, para as instituições de ensino superior que ofertam cursos à distância, especialmente de Administração, e para a academia com o desenvolvimento de trabalhos sobre o tema, buscando melhorar a qualidade dessa modalidade e aprimorar seus processos.

Este estudo poderá também contribuir para a realização de novas pesquisas referentes à educação à distância, às competências dos atores envolvidos no processo e, principalmente, aos fatores críticos de sucesso dessa modalidade e, quem sabe, para a construção de modelos acerca dos elementos que cooperam positivamente para o desenvolvimento da EaD.

Analisar os fatores críticos de educação à distância dos cursos de Administração e de Administração Pública à distância é importante tanto para as Universidades federais quanto para a Faculdade particular pesquisadas. No âmbito das IES podem-se buscar informações que poderão levar a identificação dos principais problemas na percepção dos atores envolvidos no processo (alunos, tutores, professores e coordenadores) de EaD e fornecer elementos relevantes para propor estratégias de melhorias aos cursos já em vigor e planejar com maior eficácia os que ainda poderão ser criados.

No caso da modalidade à distância de educação no país, os governos poderão perceber as dificuldades enfrentadas pelas IES particulares e públicas para a oferta dos cursos, podendo propor subsídios ou elaborar leis que proporcionem um reforço da qualidade e da valorização da educação à distância.

Durante a realização deste estudo, identificou-se como dificuldade a obtenção de autorização para a realização da pesquisa nas IES privadas. Previa-se investigar duas instituições públicas e duas privadas e compará-las, o que não foi possível, uma vez que, das IES privadas, quatro instituições de Belo Horizonte contatadas, apenas uma concedeu as entrevistas e a distribuição dos questionários, limitando assim uma comparação mais exata entre os dados das IES públicas e privadas.

Outra dificuldade encontrada diz respeito ao baixo retorno obtido pelos questionários disponibilizados no ambiente *on-line*. Esperava-se que mais alunos respondessem a esse instrumento de coleta de dados.

Sugere-se, como proposta para pesquisas futuras, que seja feita uma pesquisa qualitativa com os alunos das Instituições de Ensino Superior, seja por meio de entrevistas, questionários abertos ou grupos focais de forma a completar os dados quantitativos adquiridos nesta investigação.

A educação à distância é uma modalidade de ensino que merece e demanda mais destaque profissional, social e acadêmico, devido à dimensão que vem tomando dentro das instituições de ensino, em especial, as de ensino superior. Assim, a realização de estudos como este se faz relevante, à medida que vão se desvendando as peculiaridades da modalidade e, conseqüentemente, atraindo a atenção e o respeito da sociedade e dos profissionais envolvidos. Além disso, a identificação dos fatores críticos de sucesso para a EaD aumenta a possibilidade de as instituições de ensino alcançarem um bom alinhamento entre as características da modalidade, os seus objetivos e as suas capacidades.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís; SOUZA, Daniela Borges Lima de. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia**. v. 15, n. 3, set./dez. p. 291-298, 2010. Disponível em: <http://200.144.190.38:8880/xmlui/bitstream/handle/2012.1/6612/art_ZERBINI_Panorama_das_pesquisas_em_educacao_a_distancia_2010.pdf?sequence=1>. Acesso em 23 jun. 2012.

AUGUSTA, Degmar. **O ensino superior no Brasil** – do século XIX aos dias atuais. 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/4104/1/O-Ensino-Superior-No-Brasil/pagina1.html>>. Acesso em 16 jul. 2011.

ARGENTA, Christiane Amaral Lunkes; BRITO, Mozar José de. Tecnologia de informação na educação superior: uma análise do processo de aprendizagem em Administração. **Organizações Rurais e Agroindustriais – UFLA**. Lavras. v. 3, n. 2, p. 55-66, 2002.

ARRUDA, Eucidio Pimenta; ARRUDA, Durcelina Ereni Pimenta. Os materiais didáticos e a aula na educação a distância: por uma integração de discursos e práticas. In: FIDALGO *et al.* (Orgs.). **Educação a distância: tão longe, tão perto**. Belo Horizonte: CAED/UFMG, 2012. 267p.

BAPTISTA, António Carlos Pereira. **Avaliação do mestrado multimédia em educação da Universidade de Aveiro**. 2005. 245f. Dissertação (Mestrado em Multimédia em Educação) – Departamento de Didáctica e Tecnologia Educativa / Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. 223p.

BARONI, Larissa Leiros. **Evasão em EAD é menor do que em cursos presenciais**. Instituto de Estudos Avançados – IEA. 2010. Disponível em: <<http://www.iea.org.br/noticias/evasao-em-ead-e-menor-do-que-em-cursos-presenciais>>. Acesso em 16 julho. 2011.

BEHAR, Patrícia Alejandra. (Org.). **Modelos pedagógicos em educação a distância**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 309p.

BENETTI, Kelly Cristina. **Competências docentes para EAD: análise da realidade do curso de graduação em Administração à distância da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991. 296p.

BORGES, Martha Kaschny. **Educação semipresencial**: desmistificando a educação a distância. Associação Brasileira de Educação a Distância. 2005. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/218tcf3.pdf>>. Acesso em 17 jul. 2011.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; COUTINHO, Clara Maria Pereira. **As ferramentas da Web 2.0 no apoio à tutoria na formação em e-learning**. In: Association Francophone Internationale Scientifique em Education (AFIRSE). Tutoria e Mediação em Educação: Novos desafios à Investigação Educacional. Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7767/1/Afirse%202008.pdf>>. Acesso em 13 dez., 2012.

BRAUER, Marcus; ALBERTIN, Alberto Luiz. Resistência à educação a distância na educação corporativa. In: EnANPAD, 34., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991. 251p.

CALIXTO, Aldeci Cacique; BRAGA, Beloni Cacique. Novas Tecnologias e a mesma pergunta: como fazer para que os alunos aprendam? In: ARRUDA, Eucídio Pimenta. **Educação a distância no Brasil**: a pedagogia em foco. Uberlândia: EDUFU, 2012. 284p.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **UAB – Universidade Aberta do Brasil**. Disponível em <<http://uab.capes.gov.br/>>. Acesso em 18 jun. 2012.

CARLOS, Flávio Alves *et al.* Percepção dos discentes de ciências contábeis sobre a educação a distância: um estudo exploratório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). In: EnEPQ, 1., Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. 698p. v. 1.

Censo ead.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2009. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

Censo ead.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2010. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

COSTA, Mário de Figueiredo Cunha da. **Fatores críticos de sucesso em treinamentos corporativos a distância via WEB**. 2003. 152f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008. 206p.

ESTABEL, Lizandra Brasil; MORO, Eliane Lourdes da Silva. Capacitação de bibliotecários com limitação visual pela educação à distância em ambientes virtuais de aprendizagem. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 35, n. 3, p. 209-217, set./dez. 2006.

FIGUEIREDO, Márcia Aparecida *et al.* Desafio na formação de docentes no Brasil. **Anais...** In: Seminário Nacional ABED de Educação a Distância, 4., Brasília. Brasília: ABED, 2006. v. 1.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

FREITAS, Angilberto Sabino de; BERTRAND, Hélène. Ensino à distância no Brasil: avaliação de uma parceria universidade-empresa. In: EnANPAD, 30., Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FURLAN, José Davi. **Modelagem de negócio**: uma abordagem integrada de modelagem estratégica, funcional, de dados e a orientação a objeto. São Paulo: Makron Books, 1997. 161p.

GELLER, Marlise; TAROUCO, Liane M. Rockenbach; FRANCO, Sérgio R. Kieling. **Educação à distância e estilos cognitivos**: construindo a adaptação de ambientes virtuais. VII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa. 2012. Disponível em: <<http://www.niee.ufrgs.br/eventos/RIBIE/2004/comunicacao/com274-283.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2012

GHEDINE, Tatiana; TESTA, Maurício Gragianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Compreendendo as iniciativas de educação à distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro. v. 40, n. 3, p. 427-55, mai./jun. 2006.

GHEDINE, Tatiana; TESTA, Maurício Gragianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Educação à distância via internet em grandes empresas brasileiras. **RAE**. v. 48, n. 4, p. 49-63, out./dez. 2008.

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

GOMES, Giancarlo; SARAGOÇA, Viviane; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. Competências para a docência *on-line*: percepção de professores/tutores de pós-graduação no ensino a distância. In: Encontro de Administração da Informação. 3., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

GONZALEZ, Marco; POHLMANN FILHO, Omer; BORGES, Karen Selbach. Informação digital no ensino presencial e no ensino à distância. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 30, n. 2, p. 101-111, mai/ago. 2001.

GONÇALVES, Consuelo Tereza Fernandez. Quem tem medo do ensino a distância. **Revista Educação a Distância** – INED/IBASE, n. 7-8, 1996.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 241 p.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 24 jun. 2012.

ISONI, Miguel Maurício; ISONI FILHO, Miguel Maurício; BELLINI, Carlo Gabriel Porto. Utilizando os fatores críticos de sucesso para construir o modelo de ciclo de vida das comunidades virtuais. In: Encontro de Administração da Informação. 2., Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. 13p.

JACOBSON, Liliana Vasconcelos *et al.* A utilização do WebCT em um curso de pós-graduação: combinando ensino presencial e ensino a distância. In: EnANPAD, 26., Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2002. 16p.

JARDIM, Anna Carolina Salgado; PEREIRA, Viviane Santos; REZENDE, Daniel Carvalho de. O papel do professor-tutor em cursos de graduação em Administração, modalidade a distância: um estudo de caso em uma universidade federal. In: EnANPAD, 31., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 16p.

JOIA, Luiz Antônio; LIMA, Nelson Cirne Casado de. Fatores críticos de sucesso em treinamentos corporativos a distância via Web: evidências empírico-exploratórias a partir de um estudo de caso. In: EnANPAD, 31., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 16p.

KENSKI, Julia Moreira; BRUNSTEIN, Janette. Limites e possibilidades do e-learning no desenvolvimento de competências gerenciais. REAd – **Revista Eletrônica de Administração**. ed. 67, v. 16, n. 3, set./dez. 2010. 439-469p.

KLERING, Luis Roque; KRUEL, Alexandra Jochins; CASAGRANDE, Lucas. Reflexões sobre qualificação profissional e educação a distância mediadas pela internet. In: EnEPQ – Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. 3., João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel (Orgs). **Educação à distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MACHADO, Patrícia Roberta de Almeida Castro. **Crenças e competências docentes em EAD em um contexto de formação de professores de língua espanhola**. 2011. 170f. Tese (Doutorado em Letras e Linguísticas) – Programa de Pós-graduação em Letras e Linguística da Faculdade de Letras, Universidade Federal de Goiás, 2011.

MACHADO, Petruska de Araújo; BELLINI, Carlo Gabriel Porto; LEITE, José Carlos de Lacerda. Adoção e uso de inovação tecnológica em educação a distância: estudo sobre integração de TAM e IDT. In: EnANPAD, 35., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARQUES, Erica Ferreira. A construção de um modelo de avaliação tipo teste em um ambiente virtual: caso LaVie. In: EnEPQ, 2., Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

MEC – Ministério da Educação – Secretaria de Ensino Superior. **Relatório**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/EAD.pdf>>. Acesso em 11 abr. 2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MORAN, José Manuel. **Educação inovadora presencial e à distância**. 2003. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/pedagogia.htm>>. Acesso em 22 abr. 2012.

MORAN, José Manuel. **O que é educação a distância (*)**. 2002. Disponível em: <[HTTP://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm](http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm)>. Acesso em 16 jul. 2011.

MORAN, José Manuel. Propostas de mudança nos cursos presenciais com a educação “on-line”. **Revista Brasileira de Ensino Odontológico**. v. 1, n. 1, p. 41-45, jan./jun. 2005.

MOURA, Tereza Raquel Augsburger de; CRUZ, Dulce Márcia. A virtualização do ensino presencial. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Intercom, 2005. p. 1-14.

NAKAYAMA, Marina Keiko; SILVEIRA, Ricardo Azambuja; PILLA, Bianca Smith. Treinamento virtual: uma aplicação para o ensino à distância. In: EnANPAD, 24., Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

NASCIMENTO, Benedito do; TROMPIERI FILHO, Nicolino. Correio eletrônico como recurso didático no ensino superior: o caso da Universidade Federal do Ceará. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 2, p. 86-97, mai./ago. 2002.

OLIVEIRA, Lucas Ambrósio Bezerra de *et al.* Perfil dos alunos ingressantes no curso de Administração a distância da Ufrn. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 8., Resende. **Anais...** SEGeT, 2011.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais**. 2007. 278f. Tese

(Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**: experiências e estágio da discussão numa visão internacional. Rio Grande do Sul: Editora Usininos, 2003.

PIMENTEL, Nara Maria. **Educação a distância**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. 142p.

PINHEIRO, Nilcéia Aparecida Maciel; SILVEIRA, Rosemari Monteiro Castilho Foggiatto, BAZZO, Walter Antonio. Ciência, tecnologia e sociedade: a relevância do enfoque CTS para o contexto do Ensino Médio. **Ciência & Educação**. v. 13, n. 1, p. 71-84, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição on-competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

RICCIO, Nina Cristina Rocha. **Ambientes virtuais de aprendizagem na UFBA**: a autonomia como possibilidade. 2010. 363 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

ROMISZOWSKI, Hermelina P. Avaliação no Design Instrucional e Qualidade da Educação a Distância: qual a relação?. **RBAAD – Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**. São Paulo, fev. 2004.

ROMISZOWSKI, Hermelina P. Domínios, competências e padrões de desempenho do design instrucional (DI). **RBAAD – Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**. São Paulo, v. 1, 2002.

ROSENBERG, M. **E-learning**: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Makron Books, 2002.

SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2007.

SENO, Wesley Peron, BELHOT, Renato Vairo. Delimitando a fronteira para a identificação de competências para a capacitação de professores de engenharia para o ensino a distância. **Gestão & Produção**. v. 16, n. 3, p. 502-514, jul.-set., 2009.

SLOMSKI, Vilma Geni. Docência no ensino superior: um estudo centrado na competência pedagógica do professor de Ciências Contábeis. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 1., 2007, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2007.

TESTA, Mauricio Gregianin. **Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distância via Internet.** 2002. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

TESTA, Mauricio Gregianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues. Fatores importantes na gestão de programas de educação a distância via Internet: a visão dos especialistas. In: EnANPAD, 26., Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

TOCOLINI, Gianara de Paula e Silva; PEREIRA, Heitor José. A institucionalização de ambiente virtual de aprendizagem colaborativa via Web em instituições de ensino superior. In: EnANPAD, 28., Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

TOTTOLA, Etienne de Castro. Re-educação de adultos: o desafio empresarial do novo milênio. **Sapientia** – Faculdade Pio XII. n. 5, ago. 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Coord.). **Repensando a didática.** 23. ed. Campinas: Papyrus, 2006. 159p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Rosangela Souza. O papel das tecnologias da informação e comunicação na educação à distância: um estudo sobre a percepção do professor/tutor. **RBAAD - Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância.** São Paulo, v. 10, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS COORDENADORES, PROFESSORES E TUTORES

- 1- Como você vê a EaD no Brasil?

- 2- E na sua instituição de ensino, em especial?

- 3- No curso de Administração, como a EaD tem sido desenvolvida?

- 4- Quais os fatores essenciais para o sucesso de um curso de Administração à distância? Ou seja, quais são os pontos mais importantes que uma instituição de ensino superior deve considerar quando começa a trabalhar com educação à distância via Internet?

- 5- Você considera que a imagem da EaD é de educação de “segunda linha”? Isso pode comprometer o sucesso e a credibilidade dessa modalidade de ensino-aprendizagem?

- 6- Você considera que as limitações da capacidade da Internet na transmissão de dados comprometem o funcionamento de um programa de educação à distância?

- 7- Você acha que a escolha de equipamentos representa uma dificuldade na implementação de programas de EaD, como na definição da configuração dos computadores e servidores que serão adquiridos, hardwares específicos para videoconferência, etc.?

- 8- Os programas de EaD via Internet que você conhece possuem sistemas/*softwares* específicos para os cursos (como, por exemplo, Learning Space, AulaNet, etc.)? Você acredita que esses sistemas atendem as necessidades dos cursos de EaD via Internet? Por quê?

9- Você considera que existam, atualmente, modelos pedagógicos bem definidos para a educação à distância?

10- Você acredita que a dificuldade em encontrar métodos de avaliação confiáveis da EaD representa um problema sério?

11- “A educação à distância apresenta sérias limitações em alcançar objetivos de socialização e também na área afetiva e atitudinal” (ARETIO apud EDUCNET, 1999). Você concorda com essa afirmação? Existe alguma preocupação no(s) programa(s) que você participa e/ou conhece em relação a esse aspecto?

12- Muitas vezes, a educação à distância é mais flexível do que a presencial, pois possibilita ao aluno escolher onde, quando e como estudar. Entretanto, essa flexibilidade exige uma maior responsabilidade e disciplina por parte do estudante. Você acha que isso pode constituir um problema nos cursos via Internet?

13- Você considera importante haver uma pessoa responsável, um gestor (não necessariamente os professores, tutores, técnicos, entre outros) para manter o foco de um programa de educação à distância em relação às necessidades e expectativas dos estudantes?

14- Existem diferenças entre a forma de gestão de um curso presencial e outro à distância? E semelhanças?

15- Quais foram ou são as maiores dificuldades, problemas ou desafios que você percebeu ou enfrentou no(s) programa(s) de educação à distância via Internet de que você participa? Por que você acredita que esses problemas surgiram? Como esses problemas foram ou estão sendo tratados?

16- Na sua opinião, o que facilita o ensino à distância?

17- O que é necessário acrescentar para que o curso de Administração à distância possibilite uma boa formação para os seus alunos?

18- Na sua opinião, quais atividades o coordenador de curso de EaD deveria desempenhar?

19- Que competências deve ter o coordenador de um curso à distância em Administração?

20- Na sua opinião, quais são as competências mais ausentes?

21- Na sua opinião, qual é o papel do professor na educação à distância?

22- E o do tutor?

23- Existem semelhanças nas atividades de cada um? Quais são? E diferenças?

24- Que competências devem ter os professores de um curso à distância em Administração?

25- Quais são as mais ausentes, na sua opinião?

26- Que competências os tutores de um curso à distância em Administração devem ter?

27- Na sua opinião, quais são as mais ausentes?

28- Na sua opinião, por que os alunos de graduação procuram por um ensino à distância?

29- Qual é o papel do aluno na EaD?

30- Que competências devem ter os alunos de um curso de Administração à distância, no seu ponto de vista?

31- Quais você considera como as mais ausentes?

32- Na sua opinião, quais são as principais dificuldades encontradas pelos alunos no ensino à distância?

33- Desses quatro grupos de sujeitos (coordenador, professor, tutor, aluno), qual(quais) o(s) mais importante(s) para o sucesso da educação à distância no curso de Administração à distância? Por quê?

34- Se você tivesse que estabelecer uma hierarquia ou atribuir um grau de importância a cada um, como você faria se eu te apresentasse os professores, tutores, tecnologia, suporte técnico, modelo pedagógico e da gestão no processo de educação à distância? O que você considera mais importante e por quê?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS ALUNOS

Prezados alunos,

Este questionário compõe a fase exploratória do meu trabalho de dissertação, cujo objetivo é descrever e analisar como se configuram os fatores críticos de sucesso que contribuem para o desenvolvimento da educação à distância na percepção de professores, tutores, alunos e coordenadores de cursos de Administração na modalidade à distância em instituições de ensino superior públicas e privadas, situadas no estado de Minas Gerais.

A pesquisa possui caráter acadêmico sendo, dessa forma, resguardada a sua identidade.

Muito obrigada pela sua participação que é tão importante para o desenvolvimento desta investigação!

Mariana Paiva Damasceno
Contato: marianapd.adm@hotmail.com

QUESTIONÁRIO

Data: _____/_____/_____

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Marque apenas uma alternativa por questão.

1. Gênero

- Feminino
- Masculino

2. Idade

- Menos de 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Mais de 60 anos

3. Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

4. Trabalha

- Não trabalha
- Em casa
- Em uma empresa
- No serviço público
- Profissional autônomo
- Aposentado

Outros - Especificar _____

5. Cargo que exerce atualmente: _____

6. Área de atuação: _____

7. Filhos nº: _____

PARTE 2 – QUESTÕES REFERENTES À EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

1- De um modo geral, como você vê a educação à distância no Brasil?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

2- E na sua Instituição de Ensino em especial, como você vê a educação à distância?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

3- Você considera que a imagem que as pessoas têm da EaD é de educação de “segunda linha”?

Decididamente não

Não

Às vezes

Sim

Decididamente sim

4- Na sua opinião, a EaD representa uma educação de segunda linha?

Decididamente não

Não

- Às vezes
- Sim
- Decididamente sim

5- Você considera que existam, atualmente, modelos pedagógicos bem definidos para a educação à distância?

- Decididamente não
- Não
- Às vezes
- Sim
- Decididamente sim

6- Na sua opinião, quais são os pontos mais importantes que uma instituição de ensino superior deve considerar quando começa a trabalhar com educação à distância via Internet? Numere de acordo com sua percepção de prioridade para os pontos abaixo (de 1 a 3).

- () Capacitação do corpo docente (professores e tutores)
- () A escolha de equipamentos (definição da configuração dos computadores, escolha dos servidores e de *hardwares* específicos, como a videoconferência, etc.)
- () Escolha do corpo técnico-administrativo

7- Na sua opinião, qual(quais) foi(foram) a(s) principal(is) dificuldade(s) encontrada(s) por você no curso à distância em que participa? Pode ser marcado mais de um item.

- Domínio da tecnologia utilizada no curso
- Falta de apoio técnico
- Relacionamento com os tutores
- Relacionamento com os professores

- Relacionamento com o(a) coordenador(a) do curso
- Recurso pedagógico utilizado (textos, vídeos)
- Excesso de leitura exigida no curso
- Limitações na capacidade da internet
- Outro(s) – Especificar: _____

8- Por que você optou por fazer um curso de graduação à distância? Pode ser marcado mais de um item.

- Flexibilidade de horário
- Flexibilidade de local de estudo
- Motivos financeiros
- Modo de estudo
- Alto custo da educação presencial
- Horários de trabalho
- Problemas com deslocamento
- Limitações geográficas
- Importância dada à aprendizagem continuada
- Evolução da tecnologia de comunicação que propicia a interação
- Outro(s) – Especificar: _____

9- Das pessoas abaixo envolvidas no processo de educação à distância, qual você considera como a mais importante para que um curso em EaD tenha sucesso?

- Coordenador(a) do curso
- Professores
- Tutores
- Os próprios alunos
- Outro(s) – Especificar: _____

10- Que competência(s) você acha que o(a) coordenador(a) de um curso em Administração à distância deve ter? Pode ser marcado mais de um item.

- Capacidade de criar e manter diretrizes para o processo de aprendizagem
- Capacidade de mudança
- Ser inovador
- Ser Criativo
- Integrador
- Se preocupar com o treinamento, monitoração e avaliação
- Possuir bom planejamento orçamentário
- Boa comunicação
- Domínio da tecnologia
- Liderança
- Outro(s) – Especificar: _____

11- Que competência(s) você acha que os professores de um curso em Administração à distância deve ter? Pode ser marcado mais de um item.

- Conhecimento pedagógico
- Rigoriedade metódica
- Ser crítico
- Capacidade de inovação
- Ter tolerância
- Ter autoridade
- Boa relação interpessoal
- Ser motivador
- Integrador
- Domínio da tecnologia

Outro(s) – Especificar: _____

12- Que competência(s) você acha que os tutores de um curso em Administração à distância deve ter? Pode ser marcado mais de um item.

Conhecimento pedagógico

Rigoriedade metódica

Ser crítico

Capacidade de inovação

Ter tolerância

Ter autoridade

Boa relação interpessoal

Ser motivador

Ser integrador

Domínio da tecnologia

Outro(s) – Especificar: _____

13- Dos fatores apresentados abaixo, atribua notas conforme o seu grau de importância. Deixe sua opinião a respeito dos fatores que contribuem para o bom desempenho da educação à distância.

A escala a ser considerada é a seguinte:

1	2	3	4	5				
Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante				
Elementos Avaliados				1	2	3	4	5
Preparação institucional								
1	Imagem da instituição de ensino no mercado							
2	Flexibilidade estrutural do programa (horário e local de estudo)							
3	Estrutura do curso							
4	Estrutura física da instituição de ensino							
5	Estrutura dos polos							
6	Modelo pedagógico do curso							
7	Envolvimento das pessoas participantes do processo de aprendizagem (membros da equipe, corpo docente, corpo discente)							
8	Perfil do aluno							
Suporte de atendimento ao aluno								
9	Suporte administrativo dado ao aluno (coordenador, secretaria etc.)							
10	Suporte tecnológico dado ao aluno							
11	Atendimento telefônico							
12	Atendimento on-line							
Preparação do corpo docente								
13	Capacitação e atuação dos professores							
14	Capacitação e atuação dos tutores							
15	Interatividade entre professor-aluno							
16	Interatividade entre tutor-aluno							
17	Relação entre professor e tutor							
18	Estratégias de comunicação e interação (blog, e-mail, fórum de discussão, etc.)							
19	Competências técnicas dos docentes (uso da tecnologia, conhecimento do conteúdo, conhecimento da EaD)							
20	Competências comportamentais dos docentes (acessibilidade, capacidade de motivar, saber ouvir, disponibilidade para mudança)							
Tecnologia								
21	Tecnologia utilizada							
22	Aparência do Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA							
23	Facilidade de trabalhar no AVA							
24	Programas disponíveis na plataforma Moodle (fóruns, chat, wiki, diário etc.)							
25	Capacidade de transmissão de dados da internet utilizada							
Características do aluno								
26	Proativo							
27	Ser organizado							
28	Ter boa disposição para leitura							
29	Ser Dinâmico							
30	Ser autônomo							
31	Habilidade com a tecnologia							
32	Ter iniciativa							
33	Gostar de pesquisa							

14- Quais são as suas perspectivas ao fazer um curso à distância?

15- Na sua opinião, o que ainda é necessário acrescentar ao curso de Administração à distância para que ele possibilite uma boa formação para os seus alunos?

16- Deixe aqui algum comentário sobre algum fator que você considera ser importante na educação à distância que não tenha sido abordado neste questionário.

Muito obrigada pela sua participação!