

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS  
EDUCACIONAIS EM REDE - MESTRADO PROFISSIONAL

**Flávio Saccol**

**TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE COLABORATIVAS E  
GOVERNANÇA EAD**

Santa Maria, RS

2018



**Flávio Saccol**

**TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE COLABORATIVAS E GOVERNANÇA  
EAD**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede - Linha de pesquisa em Gestão de Tecnologias Educacionais em Rede da Universidade Federal de Santa Maria/RS, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede**.

**Orientador: Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch**

Santa Maria, RS

2018

Saccol, Flávio  
TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE COLABORATIVAS E  
GOVERNANÇA EAD / Flávio Saccol.- 2018.  
130 p.; 30 cm

Orientador: Jerônimo Siqueira Tybusch  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em  
Tecnologias Educacionais em Rede, RS, 2018

1. Educação a distância 2. Governança educacional 3.  
Tecnologias educacionais em rede 4. Controle de evasão  
5. Gerenciamento eletrônico de documentos I. Siqueira  
Tybusch, Jerônimo II. Título.

FLÁVIO SACCOL

TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE COLABORATIVAS E  
GOVERNANÇA EAD

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede - Linha de pesquisa em Gestão de Tecnologias Educacionais em Rede da Universidade Federal de Santa Maria/RS, como requisito para obtenção do título de **Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede**.

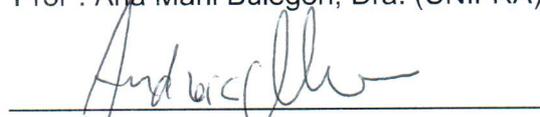
Aprovado em 27 de março de 2018.



Prof. Jerônimo Siqueira Tybusch, Dr. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)



Profª. Ana Marli Bulegon, Dra. (UNIFRA)



Profª. Andreia Machado Oliveira, Dra. (UFSM)

SANTA MARIA/RS, BRASIL

2018



## **AGRADECIMENTOS**

Registro meus agradecimentos a todos os amigos e familiares que compartilharam o trilhar de mais essa trajetória acadêmica, auxiliando-me e dando-me forças nos momentos em que mais precisei.

Sendo assim, nesse momento há muito que agradecer a essas pessoas que caminharam comigo e que possibilitaram que chegasse até aqui.

Inicialmente, meu agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch, pela oportunidade, ensinamentos, parceria e amizade.

As professoras Dra. Ana Marli Bulegon e Dra. Andréia Machado Oliveira, pelo aceite para compor a banca e, também por suas valiosas contribuições.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Tecnologias Educacionais em Rede da UFSM pelo auxílio em todos os momentos.

E, por fim, o meu agradecimento mais importante é para pessoa mais especial da minha vida, minha esposa Renata, minha maior incentivadora, que esteve sempre ao meu lado tornando a caminhada mais leve.



## RESUMO

### TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE COLABORATIVAS E GOVERNANÇA EAD

AUTOR: Flávio Saccol  
ORIENTADOR: Dr. Jerônimo SiqueiraTybusch

A Educação a Distância (EAD), consolidada como modalidade educacional, suscita ao longo dos tempos, um debate fundamental para quem está refletindo sobre os rumos da educação numa sociedade cada vez mais interconectada por redes de tecnologia digital. Na atualidade, observa-se o desenvolvimento acelerado de softwares e tecnologias de rede criada ou adaptada para servir a esse mercado em expansão. Assim, a presente dissertação teve como objetivo analisar através de um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada as tecnologias educacionais em rede que compõem um modelo de governança da EAD, em especial as ferramentas de controle de Evasão (*GVWise*) e de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (*Docuware*), destacando quais os limites e potencialidades das ferramentas quando utilizadas dentro do contexto de governança colaborativa. Os procedimentos adotados para a pesquisa foram pesquisa bibliográfica, análise documental e análise das ferramentas tecnológicas direcionadas a governança educacional. A técnica adotada na pesquisa bibliográfica foi à observação direta, análise de documentos e ferramentas tecnológicas, fichamentos e resumos. Dessa forma, a dissertação foi inserida na Linha de Gestão de Tecnologias Educacionais em Rede do Mestrado em Tecnologias Educacionais em Rede, que obteve como produto um paralelo comparativo entre os processos de gestão realizados antes da inclusão das ferramentas tecnológicas, e após a inclusão destas, aliado a teoria de base baseada em autores referência no estudo de sociedade informacional, onde foi possível constatar as potencialidades que as tecnologias educacionais em rede propiciam a governança acadêmica na modalidade EAD, além de propor um modelo de governança aplicado ao controle de evasão utilizando as tecnologias educacionais em rede estudadas.

**Palavras-chave:** Educação a distância. Governança educacional. Tecnologias educacionais em rede. Controle de evasão. Gerenciamento eletrônico de documentos.



## ABSTRACT

### EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN COLLABORATIVE NETWORK AND GOVERNANCE EAD

AUTHOR: Flávio Saccol

ADVISOR: Dr. Jerônimo SiqueiraTybusch

Distance Education (EAD), consolidated as an educational modality, arousing over time, and a fundamental debate for those who are reflecting about the direction of education in a society increasingly interconnected by digital technology networks. At present, it is observed the accelerated development of software and network technologies created or adapted to serve this expanding market. Thus, the present dissertation aimed to analyze through a case study in a private higher education institution the networked educational technologies that make up a model of EAD governance, in particular the control of evasion (GVWise) and electronic document management (Docuware), highlighting the limits and potentialities of tools when used within the context of collaborative governance. The procedures adopted for the research were bibliographic research, documentary analysis and analysis of the technological tools directed to educational governance. The technique adopted in the bibliographic research was direct observation, analysis of documents and technological tools, fiches and abstracts. In this way, the dissertation was inserted in the Network Educational Technologies Management Line of the Master in Network Educational Technologies, which obtained as a product a comparative parallel between the management processes carried out before the inclusion of the technological tools, and after their inclusion, allied to the theory of base based on reference authors in the study of information society, where it was possible to verify the potentialities that the educational technologies in network propitiate the academic governance in the EAD modality, besides proposing a governance model applied to the control of evasion using the educational technologies networks studied.

**Keywords:** Distance Education; Education Governance; Networked Education Technologies; Evasion Control; Electronic Document Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Elementos-chave para o sucesso da governança de EAD .....	58
Figura 02 - Sistema de EAD .....	59
Figura 03 - Tela <i>DocuWare</i> - impressão de provas .....	63
Figura 04 - Tela <i>DocuWare</i> - impressão de documentos .....	66
Figura 05 - Tela do programa de controle de evasão <i>GVWise</i> .....	71
Figura 06 - Tela de dados de acesso dos alunos no <i>GVWise</i> .....	72
Figura 07 - Mapa conceitual da pesquisa .....	75
Figura 08 - Campus da UNISINOS na cidade de São Leopoldo .....	80
Figura 09 - Polos\Unidades EAD da UNISINOS .....	81
Figura 10 - Modelo de governança da Instituição estudada .....	84
Figura 11 - Pessoas envolvidas na elaboração dos objetos de aprendizagem .....	85
Figura 12 - Sala da coordenação do polo presencial .....	86
Figura 13 - Lista de comunidades/disciplinas .....	82
Figura 14 - Filtro por acesso na Comunidade do Ambiente de ensino .....	90
Figura 15 - Fluxo do controle de evasão .....	93
Figura 16 - Equipamentos de digitalização do polo Santa Maria .....	99
Figura 17 - Tela de interface de <i>GVwise</i> .....	103
Figura 18 - Proposta de governança para controle de evasão .....	113



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação ensino presencial e a distância .....	35
Quadro 02 - Causas endógenas da evasão na EAD .....	67
Quadro 03 - Causas exógenas da evasão na EAD .....	68
Quadro 04 - Destino dos documentos digitalizados .....	100
Quadro 05 - Definição de evasão e amplitude do conceito .....	101
Quadro 06 - Paralelo das atividades realizadas ante e após a inclusão do <i>GVwise</i> .....	105
Quadro 07 - Paralelo das atividades realizadas ante e após a inclusão do GED .....	109



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNE/CES	Conselho Nacional de Educação / Câmara de Educação Superior
EAD	Ensino a Distância
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
IES	Instituições de Educação Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MOODLE	Modular Object Oriented-Dynamic Environment
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional da Educação
PPC	Projetos Pedagógicos dos Cursos
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
REA	Recursos Educacionais Abertos
SEED	Secretaria de Educação a Distância
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UAG	Unidade Acadêmica de Graduação
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio do Sinos



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>ENSINO A DISTÂNCIA NA SOCIEDADE INFORMACIONAL .....</b>	<b>27</b>
2.1	OS CONCEITOS E A EVOLUÇÃO HISTÓRICA .....	27
2.2	EDUCAÇÃO A DISTANCIA X ENSINO PRESENCIAL: OS LIMITES E AS POSSIBILIDADES .....	33
2.3	EDUCAÇÃO HÍBRIDA .....	37
<b>3</b>	<b>POLÍTICAS NACIONAIS PARA A EAD .....</b>	<b>41</b>
3.1	LEGISLAÇÃO EM EAD NO CONTEXTO BRASILEIRO .....	41
3.2	UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL .....	47
3.3	REFLEXÕES SOBRE MODELOS E ORGANIZAÇÃO DA EAD NAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS .....	50
<b>4</b>	<b>GOVERNANÇA NO ENSINO À DISTÂNCIA E SUAS TIC .....</b>	<b>55</b>
4.1	GOVERNANÇA E SUAS CARACTERÍSTICAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL .....	55
4.2	CONTRIBUIÇÕES DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GOVERNANÇA EDUCACIONAL .....	61
4.3	TIC DE CONTROLE DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTO .....	63
4.4	TIC DE CONTROLE DE EVASÃO .....	66
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>GOVERNANÇA NO MODELO EAD: ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>79</b>
6.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	79
6.2	EAD NA INSTITUIÇÃO PESQUISA .....	82
6.3	POLO PRESENCIAL DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA .....	86
6.4	ANÁLISE DA TIC DE CONTROLE DE EVASÃO .....	87
6.5	ANÁLISE DA TIC DE CONTROLE DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTO .....	94
<b>7</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>PRODUTO FINAL DA PESQUISA .....</b>	<b>111</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos da Idade Média, quando as escolas se tornaram mais disciplinadas com processos de ensino ordenados, organizados, sistematizados e coletivos, o modelo educacional tem se mantido e sustentado, considerando a aprendizagem, de forma padronizada. Com a velocidade do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, é comum ouvir os clamores da necessidade de uma alternativa mais personalizada para o processo de ensino e aprendizagem (FAVA, 2014, p.185).

Sob essa ótica, o autor ainda ressalva que novas formas de pensar, conviver, ensinar e aprender estão sendo elaboradas no mundo da informática e da comunicação. A relação entre os homens, o trabalho, a escola e a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose incessante, ininterrupta, perenal de dispositivos digitais para a escrita, leitura, visão, audição, criação, ensino e aprendizagem, que são capturadas por uma tecnologia informatizada cada vez mais acometida e avançada. Não se pode mais conceber o processo de ensino sem uma estrutura complexa que redistribui as antigas divisões entre experiência e teoria.

As tecnologias permitem, cada vez mais, não somente disponibilizar materiais didáticos e objetos de aprendizagem *online* melhores e mais interativos, como fazê-los de maneira que seja possível coletar grandes quantidades de dados e informações sobre as interações dos estudantes com esses materiais e objetos. Sendo assim, de posse desses dados e informações, fica possível remediar, em tempo real, possíveis dificuldades que os estudantes não conseguem superar com o esforço solitário (FAVA, 2014, p.186).

As novas formas de aprender requerem novas formas de ensinar reforçando o desafio da superação dos paradigmas das fórmulas prontas, das teorias absolutas e determinantes. Nesse contexto, a sociedade e escola devem se voltar para a multiplicidade e a interdisciplinaridade para que haja uma educação realmente comprometida com o ser humano (SILVA, 2013, p. 19).

A aprendizagem adaptativa mescla conceitos de pedagogia com conceitos de tecnologia e utilizam computadores, *tablets*, *mobile equipment* como dispositivos de ensino interativo (FAVA, 2014, p. 187).

A incorporação de tecnologias de informação e de comunicação virtual como a internet, teleconferência e videoconferência pelas universidades vêm se mostrando como uma alternativa viável para dinamizar o processo de ensino/aprendizagem no Brasil por conectar pessoas que, em termos presenciais, se encontram distantes. Nesse contexto, a Educação a Distância (EAD) vem se consolidando e ganhando espaço em universidades e instituições, dado o seu potencial para atender com rapidez as demandas da sociedade por atualizações constantes de conhecimentos (CASTRO; LADEIRA, 2009).

Por se tratar de uma modalidade de ensino/aprendizagem ainda em desenvolvimento no Brasil, o mesmo autor já comentava que muitos aspectos ainda deverão ser discutidos ou estão em fase de construção, tais como a organização e estrutura das instituições de educação a distância, os novos papéis e responsabilidades de professores, alunos e gestores, bem como a melhor forma de utilizar as tecnologias de comunicação.

Castro e Ladeira (2009) corroboram destacando que o surgimento de instituições ou unidades de EAD nas universidades, conseqüentemente implicará no alinhamento das estratégias organizacionais aos moldes particulares de organização requeridos pelo modelo de ensino/aprendizagem a distância. Sendo assim, merecendo uma visão macro sobre as necessidades da adoção de um modelo de gestão para gerir equipes que trabalhem com alto grau de interfuncionalidade e com uma intensa dinâmica de interação entre seus membros são características predominantes do trabalho desenvolvido nas instituições de EAD, logo, ampliando o espaço da gestão das organizações sob o modelo de processos.

A função do gestor na modalidade a distância é semelhante à educação presencial. No entanto, os desafios tendem a serem maiores, pois os alunos estão afastados da instituição, o que requer um esforço maior para vencer as dificuldades tanto na prestação de suporte material quanto na ação dos docentes. Essa separação implica em ações específicas e peculiares para que a organização sistemática de EAD possa ser eficiente e, assim, atingir os objetivos a que se propõe (RUMBLE, 2003; SILVA, 2013, p. 58).

Com relação aos aspectos administrativos, considerando sua importância e seu alinhamento com qualidade, a gestão por processos se apresenta como uma alternativa interessante, tendo em vista muitos ensinamentos que podem ser aprofundados e utilizados, entre eles, integração, foco nos resultados, identificação

dos agentes e componentes, estabelecimento de regras, tratamento dos erros, monitoramento e avaliações permanentes são pontos essenciais a qualquer sistema, não podendo ser ignorado por nenhum profissional ou instituição, seja qual for o modelo de gestão adotado (RUMPLE, 2003, p. 59; SILVA, 2013).

Moore e Kearsley (2007) corroboram salientando que o centro de gestão deve ser considerado como um sistema cujos processos devem estar alinhados com a missão institucional e os objetivos traçados para a EAD, o que inclui a aprendizagem, o ensino, a comunicação e a criação.

Silva (2013, p.19) apresenta uma reflexão fazendo referencia quanto à aplicabilidade dos novos alinhamentos estratégicos, vista que são mais complexos, e em nenhum momento na história tantos novos conceitos tiveram de ser avaliados e absorvidos pelos profissionais da educação, tais como: informática, mídias, digitalização, interação, interatividade, mobilidade, aprendizagem mediada pelo computador são dos termos que, embora comecem a ser empregados com certa frequência, ainda estão muito distantes da prática cotidiana de uma parcela significativa desse universo.

A partir do que foi trazido até aqui, a pesquisa amparada pelo arcabouço teórico e prático sobre a inclusão de tecnologias educacionais em rede no contexto de governança educacional, pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: “Do ponto de vista organizacional e estrutural, quais são os limites e as potencialidades de um modelo de governança baseado em tecnologias educacionais em rede como forma de alinhamento das estratégias organizacionais nas instituições ou unidades de EAD?”

O tema deste estudo corresponde às tecnologias educacionais em rede colaborativas e governança EAD. Ressaltando que o presente estudo delimita-se a abordar sobre as Tecnologias Educacionais em Rede que potencializam um modelo de governança dentro do ambiente de EAD, apresentando e analisando perante estudo de caso junto a Instituição de Ensino Superior, Universidade do Rio do Vale dos Sinos - UNISINOS, uma reflexão sobre conceitos, políticas e ferramentas tecnológicas que permitem o fluxo da governança de forma colaborativa dentro do contexto de tecnologias educacionais em rede colaborativas.

Dessa forma, a motivação para essa pesquisa se justifica sendo que diante de uma análise prévia, foi possível observar uma carência quanto às pesquisas direcionadas ao tema relacionado ao planejamento e a gestão de cursos nas

instituições de ensino a distância, visto que a grande maioria das pesquisas abordam questões relativas ao modelo pedagógico ou à performance das diferentes plataformas tecnológicas disponíveis para ambiente de aprendizagem a distância.

Sendo assim, a produção de uma pesquisa focada no elemento governança na EAD, abordando ferramentas de tecnologias em rede que compõem um modelo de governança e que possibilitem a prática de gestão colaborativa, além de promover a interação e a interatividade dos atores que se encontram geograficamente em locais diversos, tem a contribuir com nova forma de expandir o uso das tecnologias em prol da educação e da valorização de uma gestão educacional de qualidade, envolvendo a equipe dos gestores/coordenadores que atuam coletando informações e precisam estar conectados em rede para atuarem de forma colaborativa.

Outra razão se faz presente para a escolha desse tema para o projeto de dissertação de mestrado, é a possibilidade de compreender os limites e as potencialidades que as ferramentas de tecnologias em rede podem proporcionar nos processos de Gestão Educacional, além de aprofundar o estudo sobre a importância da governança no ambiente educacional, tema cada vez mais presente neste contexto.

Por fim, por uma razão não menos importante, a escolha pelo tema do projeto de pesquisa deriva de cunho pessoal, visto minha atuação profissional por mais de 06 anos junto ao ambiente EAD da instituição estudada.

Durante essa trajetória, tive a oportunidade de trabalhar inicialmente como tutor presencial do Pólo Santa Maria de Educação a Distância da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e, posteriormente, já há aproximadamente 02 anos atuando como gestor, na figura de coordenador do Polo EAD, da mesma instituição.

Sendo assim, o tema justifica-se para o projeto de dissertação de mestrado, tendo em vista que advém da necessidade de compreender, em minha prática profissional como tutor e gestor de ambiente educacional à distância, mudanças ocorridas com o avanço tecnológico, bem como explorar os limites e potencialidades das ferramentas de tecnologias em rede no âmbito da gestão dos cursos à distância, além de desvendar, mesmo que sinteticamente, um modelo de gestão educacional EAD que utiliza mecanismos informacionais como forma de propiciar uma gestão colaborativa e participativa de todos os colaboradores envolvidos nos processos.

A escolha por realizar o trabalho dentro da Instituição de ensino superior na qual trabalho e convivo durante um longo período, não deixa de ser proposital, tendo em vista que a Instituição possui um modelo próprio de gestão, o que contribui com a possibilidade de demonstrar e melhor entender, diante de um Estudo de Caso, um cenário totalmente modificado após a inserção de forma macro das Tecnologias Educacionais em Rede.

Em hipótese, por sua vez, um modelo é um objeto que procura representar um processo real. Em sua construção, o primeiro passo consiste em extrair da realidade, as variáveis que são consideradas fundamentais, as quais em sua complexidade, com suas inter-relações e conexões passam a integrar o modelo; e este é tanto mais satisfatório quanto maior sua capacidade de interpretar fielmente os fatos, inclusive antecipar fenômenos ainda não observados.

Pertinente destacar que não há um modelo pronto para gestão de EAD alcançar o sucesso, sendo que vários aspectos devem ser considerados, podendo enumerar pontos que devem ser questionados, tais como: que modelo de gestão será adotado; quais os investimentos e os custos previstos; haverá polo, ou não; como será a estrutura dos polos; enfim, inúmeros são os questionamentos que devem ser exaustivamente feitos entre os atores envolvidos no processo.

Ressaltando que um modelo de EAD requer que se pense muito além da estrutura tecnológica, uma vez que essa é apenas um dos fatores da decisão e não o valor definitivo e determinante para todo o processo.

Dentro desta perspectiva, é pertinente discutir etapas do modelo que são menos exploradas durante os atos constitutivos do programa de EAD, onde cabe destaque, os elementos fundamentais como: a organização curricular; o material didático; a tutoria; a infraestrutura de comunicação e mediação pedagógica; a equipe multidisciplinar; a gestão; a avaliação e a infraestrutura física e de pessoal.

Além disso, dentre os itens destacados, o estudo do elemento gestão sobre a ótica de governança se faz de extrema relevância para o modelo de educação a distância alcançar o sucesso. No entanto, é importante salientar a relação sinérgica de interdependência entre a totalidade dos elementos destacados, que se faz condição necessária para que o sistema seja constituído com qualidade.

Ademais, os processos de gestão institucional são extremamente complexos e organizados, constituir atos como conceber/planejar, sistematizar/organizar, coordenar/dirigir e supervisionar/controlar são objetos de constantes estudos que

por consequência servem como modelo de sistemas de gestão educacional, que geridos por ferramentas de tecnologias em rede tem o condão de potencializar a gestão colaborativa do curso EAD.

Acrescenta-se ainda, que a utilização de tecnologias educacionais em rede durante a última década pode ser considerada uma realidade dentro do cenário educacional e principalmente no contexto de gestão, onde os gestores precisam obter resultados com mais precisão, rapidez e flexibilidade.

Vilela (2008, pag.70) enfatiza que “Dentre diversos fatores que devem ser analisados antes de se decidir qual será a ferramenta adotada, podem-se citar usabilidade, recursos de interação disponíveis, facilidade de instalação e configuração”.

Nesse sentido, cabe destacar o fato dos polos de ensino vinculado a unidade de graduação encontrar-se em locais geograficamente distantes, o que por si só, dificulta o acesso a informações e dados de modo geral. Problema solucionado com a inclusão de ferramentas de tecnologias educacionais em rede, que possibilitam a atuação participativa e colaborativa dos gestores em tempo real.

A governança em EAD é um termo ainda carecedor de uma robusta consolidação em termos de conhecimento geral na prática, que será melhor explorado após passar pela experimentação exaustiva dos conceitos e dimensões, na literatura e na prática. A difusão do conhecimento da governança colaborativa dentro do ambiente educacional EAD está ainda na fase inicial.

O objetivo geral da pesquisa foca-se em analisar através de um estudo de caso as tecnologias educacionais em rede que compõem um modelo de governança da EAD, com foco nas ferramentas que compõem o fluxo de evasão e o gerenciamento eletrônico de documentos, como forma de possibilitar a potencialização das práticas de governança aplicadas à gestão e o gerenciamento de curso de ensino superior na modalidade EAD de uma instituição de ensino privada. Para se atingir o referido objetivo geral estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: apresentar o referencial teórico que abarca o tema Tecnologias Educacionais em Rede, ensino à distância e governança educacional; investigar a práticas de modelo de gestão educacional através de um estudo de caso; verificar e observar como as ferramentas tecnológicas podem potencializar um modelo de governança educacional; constatar as possibilidades e os limites que as ferramentas de gestão promoveram dentro de cenário de governança de EAD;

delinear um modelo de governança acadêmica que possibilite a prática de gestão colaborativa.

Diante do exposto, este estudo busca realizar uma revisão teórica sobre o tema, distribuindo a dissertação em três capítulos de teoria de base, sendo o primeiro direcionado ao ensino a distância na sociedade informacional, o segundo nas políticas nacionais para EAD, e o último sobre a governança no ensino a distância e suas TIC, além de através do estudo de caso junto a uma instituição de ensino superior privada, apresentar possíveis ferramentas de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) que compõem um planejamento de modelo de governança de cursos a distância, visando buscar avançar no debate sobre a gestão dos recursos tecnológicos aplicados a governança dos cursos de Ensino à Distância. Em outras palavras, pretende-se entender como as TIC, mais especificamente as ferramentas de controle de evasão e de gerenciamento eletrônico de documento influenciam no processo de governança dos cursos EAD, sendo que foram incluídas ao fluxo de trabalho dos gestores dos cursos de EAD em meados de 2014, após troca de gestão organizacional, assim, sendo possível traçar um paralelo de como era e como ficou a governança da instituição estudada antes e após o uso das TIC.

Ressaltando que o modelo de gestão em EAD, de igual forma a modalidade presencial, está associado à democratização do processo pedagógico, onde a participação de todos nas decisões de forma colaborativa se faz necessária para alcançar a qualidade do serviço prestado. Salientando que as iniciativas em educação devem primar por uma forma mais aberta à interação, integração, inovações tecnológicas e novas formas de gestão.



## **2 ENSINO A DISTÂNCIA NA SOCIEDADE INFORMACIONAL**

### **2.1 OS CONCEITOS E A EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

Antes de iniciar a discussão sobre a educação a distância, é importante entender o seu significado e como ela se aperfeiçoou. Destacando que a EAD apresenta características que contribuem para a democratização do acesso ao conhecimento, diversificar o processo de aprendizagem e ampliar os espaços educacionais.

De acordo com Moran (2002), a EAD é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente.

No entanto segundo Peters (2003), a EAD é um método racional de compartilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, através da aplicação e divisão do trabalho e de princípios organizacionais, bem como pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para produzir materiais técnicos de alta qualidade.

Moore e Kearsley (2008) afirmam que, pelo fato de que a EAD é uma aprendizagem planejada, requer técnicas especiais de design de cursos, de planejamento instrucional e métodos especiais de comunicação. Diante disso, percebe-se que a revolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) está reduzindo o prazo de validade dos modelos utilizados e facilitando a quebra dos paradigmas mais resistentes.

De acordo com o Decreto nº 5.622, a EAD é caracterizada como uma modalidade educacional na qual a mediação-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e TIC, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Nesse sentido, por mais de um século no seu formato tradicional, a EAD foi revigorada com o uso dos computadores e da internet, aproximadamente ao longo dos últimos 10 anos (RIBEIRO; TIMM; ZARO, 2007). Entender, também, a distinção entre ensino presencial e a EAD se faz importante para a compreensão de seu significado totalitário. Moran (2002) afirma que na expressão ensino a distância a ênfase ao papel do professor (como alguém que ensina a distância) sendo assim é preferido a palavra 'educação' que é mais abrangente, embora nenhuma das expressões seja perfeitamente adequada.

Em termos históricos, é possível dizer que havia resistência e pré-conceitos intensos com relação ao ensino a distância (CASSUNDÉ e JÚNIOR, 2012; PRETI, 1998), no entanto, ao se tornar uma opção às exigências sociais e pedagógicas (“educação para todos”) e motivada pela crise estrutural da educação, a EAD passou a ocupar uma posição estratégica na área da educação (CASSUNDÉ; JÚNIOR, 2012; CARNEIRO; WROBEL, 2011).

De acordo com Moore e Kearsley (2008), em meados dos anos de 1840, o ensino na modalidade por distância era abordado, como por exemplo: uso de correio para entregar materiais de ensino, sendo um argumento de integrar as pessoas que por alguma razão não podiam se beneficiar do conteúdo. Mas, foi com a segunda grande guerra que se deu a aceleração dos programas de treinamento adotando a modalidade EAD (NUNES, 2009, p.2). Para os autores, a história da EAD pode ser dividida em 5 gerações: 1ª. Correspondência; 2ª. Transmissão por rádio e televisão; 3ª. Universidades Abertas; 4ª. Teleconferência; e 5ª. Internet/Web. Nunes (2009, p. 2), por sua vez, afirma que os primeiros modelos da geração de ensino a distância se “desenvolveram em muitos lugares, no entanto de forma muito exitosa na Inglaterra”, durante a década de 70.

Barbosa (2005) corrobora por meio do artigo intitulado “EAD democratiza educação no Canadá” que o Canadá hoje é uma referência em ensino a distância, tendo em vista que o país investe em EAD para que toda a população tenha acesso à educação. O autor acrescenta ainda, alguns fatores que contribuíram para que o Canadá se tornasse uma referência, dentre eles: o fato do Canadá possuir larga superfície, com mais de 10 milhões de km<sup>2</sup>, combinado com uma população pequena de aproximadamente 35 milhões de habitantes, dispersa geograficamente em uma geografia montanhosa (na costa oeste do Oceano Pacífico) e com muitos lagos e rios (na costa leste do Atlântico) e o fato de possuir a presença de pessoas visionários e líderes nos governos provinciais.

Segundo Lévy (1999), a criação das redes de comunicação na Internet iniciou uma nova etapa, ratificando assim o conceito de ciberespaço que é composto de um ambiente de comunicação que surge da interligação de computadores em escala mundial e que envolve não apenas a infraestrutura material de comunicação digital, mas também as informações e as pessoas. Para complementar, o autor também especificou o termo cibercultura, que diz respeito às técnicas, as práticas, às

atitudes, aos modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o ciberespaço (SILVA, 2013, p. 18).

Com mais de 50 anos de história, o Brasil já presenciou muitas etapas no progresso de programas em EAD como os cursos promovidos, por cartas, pelo Instituto Universal Brasileiro desde 1941, o Telecurso 2º grau (1978), Mobral (1979), TV Escola (1996), porém, é recente a criação da Secretaria de EAD do MEC, designada a formular uma política nacional para atender a esta modalidade. Como ação dessa secretaria, o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi instituído em 2006 (UAB, 2011). O fato é que o Brasil é marcado por uma trajetória de sucessos, apesar de ter havido alguns momentos de estagnação motivados pela ausência de apoio do Estado (ALVES, 2009).

Com a ascensão das Tecnologias de Informação e Comunicação a sociedade e as relações sociais são transformadas. As redes de comunicações tornaram-se o elo mais usual para relacionar-se com o mundo, bem como, o fluxo de informação ficou mais veloz e fluido, com a informação sendo atualizada a cada segundo, gerando avanços tecnológicos que afetam diretamente o modo de ser, pensar e agir na sociedade.

Diante desta evolução digital, impossível não mencionar que a chamada era digital também repercute em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, não podendo ser diferente em relação à cultural, econômica, política e social (MESSA et al.,2011).

Messa et al. (2011) corroboram mencionando que é possível apontar repercussões das inovações tecnológicas e da intensa conexão entre pessoas, Estados e organizações, promovida pelos avanços da internet e pela sensível difusão do acesso à rede. Apontando também que os prognósticos verificáveis a partir da realidade das relações políticas e sociais indicam a influencia cada vez maior da tecnologia em tal seara.

Castells (2003, p. 128), destaca que a internet já é considerada o maior meio de comunicação universal via computador na Era Informacional. Além disso, pode ser considerada como um instrumento para promover a democracia, pois como o acesso à informação política é facilitado, os cidadãos podem ser quase tão bem informados quanto seus líderes.

Conforme Lévy (1999), as telecomunicações e a informática são os instrumentos viabilizadores de novas maneiras de pensar e de conviver. As relações

sociais, as amizades, o trabalho e a própria inteligência sofrem fortes influências da metamorfose ininterrupta de dispositivos informacionais de todos os tipos. Para o autor, a constante melhoria dessas tecnologias aumenta, além de seu próprio alcance e qualidade, também sua integração com o corpo e a mente humana, proporcionando um grau de convergência tão significativo que tende a continuar mudando e influenciando de modo radical a sociedade.

No campo educacional, Silva (2013, pg. 18) observa que as tecnologias, a enorme variedade de mídias digitais e as redes de comunicações estão contribuindo muito para profundas alterações tanto na modalidade presencial quanto na EAD. As informações, cada vez mais disponíveis, tornam dispensáveis os processos de aprendizagem lineares e pouco interativos em prol do uso de imagens, sons, movimentos, pesquisa, e, principalmente, interatividade.

A educação, em seus diversos níveis e modalidades, é uma área privilegiada para compreender e prever os processos que são gerados com a constante aparição de tecnologias e seus respectivos desafios, que devem ser enfrentados em benefício de uma sociedade contemporânea (CUNHA e REIS, 2012).

Cunha e Reis (2012) destacam ainda que para muitos, a EAD representa uma alternativa que permitirá enfrentar a influência da globalização e a constante aparição e uso de tecnologias na prestação de serviços educativos, tendo em vista o uso crescente de tecnologias para oferecer aos sujeitos do ato educativo um modelo de gestão centrado na comunicação e na aprendizagem.

No mundo líquido-moderno de Bauman (2010), as pessoas procuram não manter vínculos sólidos com os outros seres humanos, a liberdade é prezada acima de tudo e entende-se que com vínculos sólidos ela é tolhida, limitada de algumas maneiras. O autor acredita que os vínculos sólidos trazem consigo inúmeras obrigações e, conseqüentemente, limitam a capacidade de percepção de novas oportunidades. A hipótese de ser ligado a algo por muito tempo causa medo e pavor, afinal, as pessoas estão acostumadas a se desfazer de tudo com muita facilidade, procurando o que é descartável, ou seja, aquilo que possui “vida útil” muito prolongada não chama a atenção.

O autor corrobora ainda, destacando que a educação não foge a regra, o tipo de conhecimento buscado é aquele que se aprende e se descarta facilmente, a felicidade nesses casos também se encontra do ato de adquirir e se desfazer

facilmente, ela também se transformou em “produto”, fator que não favorece a educação institucionalizada.

A EAD é um tema que vem sendo intensamente abordado devido à crescente demanda pela educação continuada, modernização e disponibilização de novas tecnologias, portanto, decorre da necessidade de novas propostas de estudo, pelas quais o aluno não tem uma delimitação geográfica e nem uma sala de aula presencial para buscar sua qualificação (PETERS, 2003).

Nesse sentido, Fernandes et al. (2011), entende que esta mudança ocorre aos poucos, em todos os níveis e modalidades educacionais. Com o avanço das tecnologias, que conectam pessoas que estão distantes fisicamente como telecomunicações, videoconferência, com redes de alta velocidade, o conceito de ensino presencial também se modifica.

Com o surgimento das tecnologias digitais, diversos conceitos foram introduzidos em diferentes espaços. No contexto educacional, vários desses já são discutidos e praticados, o art. 1º do Decreto 5622/05, que regulamenta a EAD prevista no art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96), traz a seguinte definição: modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Moore e Michael (2007. p.1), corroboram destacando que a EAD decorre do fato de alunos e professores encontrarem-se em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam, justamente por estarem em locais distintos, eles dependem de algum tipo de tecnologia para transmitir informações e lhes proporcionar um meio para interagir.

Moore e Kearsley (2007) reconhecem as novas possibilidades que advêm das TIC e dos novos princípios dos sistemas de gestão da educação. Para eles, a EAD se fundamenta no aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, o que exige técnicas especiais de criação, organização e administração, bem como de comunicação por meio de várias tecnologias.

Em outras palavras, a EAD é uma modalidade de ensino-aprendizagem, distante do ambiente formal presencial, com conteúdo e planejamento bem organizados e definidos por professores e instituições educacionais. Modalidade esta, mediada por recursos didáticos interativos e por ferramentas de tecnologia da

informação e comunicação, na qual a autoaprendizagem é feita em tempo distinto (aprendizado assíncrono) ou em tempo real (aprendizado síncrono), com separação espacial (marca da EAD) entre o docente e o aprendiz. Porém, quando a EAD é mediada por computadores, cria-se uma “rede de aprendizagem” onde, segundo Pallof e Pratt (2002), “forma-se uma rede de interações entre o professor e os outros participantes”, na qual “o processo de aquisição do conhecimento é criado colaborativamente” (PALLOFF; PRATT, 2002, p.28).

Messa et al. (2011) corrobora destacando que as TIC estimulam uma reconfiguração dos espaços de aprendizagem e do papel do professor e do aluno, ou seja, favorecem o repensar, a construção e a reconstrução de diferentes concepções de educação, sendo possível abrir um diálogo mais intenso quando ao rompimento do paradigma tradicional de ensino.

O autor reforça ainda que com a utilização mais efetiva das novas ferramentas e ambientes de comunicação e interação é possível buscar o desenvolvimento de novas formas de colaboração, coautoria e a autonomia entre alunos.

Sendo assim, diante do avanço da tecnologia através da rede, e com o surgimento das novas TIC e da mudança do perfil dos discentes na última década o ensino presencial também foi modificado, gerando espaço as novas formas de aprendizagem, abrindo espaços para a construção de práticas inovadoras no ambiente universitário, objetivando uma educação mais efetiva (SIMÕES; GOUVEIA, 2008).

Simões e Gouveia (2008) também convencionam, o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação está permitindo o surgimento de novas práticas e hábitos relacionados com as novas gerações diminuindo a distância entre o professor/monitor e aluno/aprendiz, tendo em vista o tempo ganho na interação entres os atores envolvidos no processo de aprendizagem.

Bauman (2010) expõe a diferença entre os empregados do mundo líquido-moderno em contraposição aos empregados do mundo sólido, o primeiro deve ser inusitado, possuir características incomuns que o façam destacar-se dos demais, devem ser flexíveis, suas características advêm da sua personalidade. Já o segundo apenas precisava seguir as regras ditadas por seus patrões, não precisavam ter grandes diferenciais, haja vista que desempenhariam serviços massivos, duráveis, administrados e controlados de forma rígida.

Para atender as demandas exigidas pelo mercado atual são necessários professores que sigam essa característica moderna, professores que venham a ensinar coisas novas e não coisas antigas já exaustivamente trabalhadas, o conhecimento buscado é o “novo”.

Porém, Bauman (2010) preocupa-se muito com os educadores, pois nenhum deles sabe lidar com um mundo hipersaturado de informações não aprendidas e muito menos de ensinar as pessoas a lidarem com tal situação.

Dentro deste contexto, Maciel (2002) comenta sobre a possibilidade de que os ambientes virtuais de aprendizagem devem contribuir para extinguir a distância em EAD, destacando alguns itens: organização do ambiente; interfaces de fáceis de manuseios pelos discentes; ambiente atrativo; ofertas de recursos para aprendizagem individual e em grupo; acessos a fontes bibliográficas; comunicação interativa (assíncrona e síncrona); existência de espaço para apresentações pessoais, opções distintas de ações avaliativas; possibilitar condições para que o responsável acompanhe e avalie o discente.

Segundo Peters (2003, p. 22), o momento atual da EAD é caracterizado pelo diálogo, pela interação social e pela socialização, ao mesmo tempo em que a internet passou a ser a ferramenta fundamental, trazendo consigo novos conceitos que, gradativamente, incorporam-se ao cotidiano escolar. Reforçando que o grande avanço se deve ao fato de as TIC possibilitarem e fortalecerem a interatividade e a interação.

Somado a isto, conforme Gomes (2014), a personalização do ensino parte do princípio de que pessoas aprendem de formas diferentes e em ritmos diferentes, com base nos seus conhecimentos prévios, habilidades, interesses e emoções.

## 2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA X ENSINO PRESENCIAL: OS LIMITES E AS POSSIBILIDADES

Nos dias de hoje, não se pode pensar em uma educação do futuro sem pensar em todas as mudanças que deverão acompanhar este novo cenário. Investimentos na tecnologia e na informação como, também, a integração dos recursos tecnológicos em sala de aula são grandes passos para buscar aproximação deste ideal de educação, porém, são insuficientes, pois não garantem

um ensino de qualidade se não acompanhados de momentos de formação do corpo docente.

O autor Lévy (1999), já corroborava acreditando ser possível a mudança deste cenário, porém faz-se necessário encontrar soluções que utilizem técnicas capazes de ampliar o esforço pedagógico dos professores e dos formadores.

Lévy (1999) já defendia ferrenhamente que diante do cenário de mudança é possível constatar três situações que merecem ser analisadas. A primeira diz respeito à renovação dos saberes que se faz primordial para a utilização de novas tecnologias. A segunda refere-se à formação continuada, ou seja, o aprender a aprender, a construção de novos conhecimentos e a maneira como são transmitidos. E por último, a terceira, são as tecnologias intelectuais que amplificam, exteriorizam e modificam numerosas funções cognitivas humanas que favoreçam as novas formas de acesso à informação, novos estilos de raciocínio e de conhecimento.

A Educação Presencial é o ensino convencional, ou seja, aquele que ocorre a partir da comunicação direta entre o professor e o aluno (COSTA et al., 2014; ARETIO, 1994). O professor tem o papel de transmissor de informações, enquanto o aluno exerce a função de repetidor destas, sendo este o modelo de ensino-aprendizagem realizado nas escolas (COSTA et al., 2014; MAGALHÃES; BENTES, 2008), ainda de acordo com Moura, 2011, na modalidade de ensino presencial, o professor costuma transmitir o conhecimento aos alunos de forma direta, “seca”, limitando a participação destes no processo. É importante salientar a didática do professor no ensino presencial, que se esta não for boa e madura o suficiente, o aprendizado dos alunos poderá ser prejudicado (COSTA et al., 2014; VILELA, 2011).

Nesse sentido, corrobora Rezende (2010) afirmando que o que distingue a EAD da modalidade presencial é efetivamente a sua circunstância: a distância física entre o aluno e o seu professor. No entanto, cabe ressaltar que na modalidade presencial, se não existe a distância física, existem também outros tipos de distâncias na relação professor-aluno: a distância da linguagem, a distância de metas e objetivos etc. Por outro lado, é notável o grande esforço que alguns educadores têm feito na tentativa de minimizar essas distâncias no ensino presencial.

Segundo Gomes (2010), no ensino presencial, o convívio entre as pessoas e a troca de experiências por meio de diálogo auxiliam no processo de ensino e podem fornecer a bagagem necessária para os desafios que serão enfrentados após

a conclusão do curso. Contudo, paralelo a isso, no ensino a distância, o aluno tem a possibilidade de regravar o seu estudo e conciliar com sua condição de trabalho ou financeira, não tendo a necessidade de contato direto com outras pessoas diariamente, como no ensino presencial. Nos últimos anos vários estudos têm comparado a educação presencial e a educação a distância, como o desenvolvido por Aretio, 1994 (COSTA et al., 2014; OLIVEIRA et al., 2004).

No Quadro 01, Vilas Boas e Bombassaro (p.16, 2004) apresentam sob suas visões, uma comparação com as principais diferenças entre as modalidades de ensino presencial e a distância.

Quadro 1 – Comparação ensino presencial e a distancia

<b>Presencial</b>	<b>A distância</b>
Estudantes homogêneos em idade, em qualificação e em nível escolar.	Estudantes heterogêneos em idade, qualificação e nível de escolaridade.
Aprendizagem dependente, o aluno depende do professor e de uma estrutura curricular.	Aprendizagem independente que produz uma menor interação social e é o aluno que determina seu próprio currículo.
Somente um tipo de docente, basicamente um educador.	Vários tipos de docentes e estes são produtores de material.
Comunicação: uso limitado de meios e a comunicação é direta.	Comunicação: por ensino multimídia, sendo assim é diferenciada em espaço e tempo.
Nível universitário se torna menos democrático, mais elitista e seletivo.	Tendência deverá ser mais democrático, possibilitando maior acesso de estudantes por curso.

Fonte: (VILAS BOAS e BOMBASSARO, p.16, 2004).

Lima (2008) entende que ao contrário do ensino tradicional, o estudante torna-se corresponsável pelo seu processo de aprendizagem, construindo conhecimentos e desenvolvendo competências, habilidades, atitudes e hábitos relativos ao estudo, à profissão e à sua própria vida, no tempo e no local que lhe são adequados, sem a participação em tempo integral de um professor. Assim, o educador (professor e/ou tutor) é apenas um mediador deste processo e pode atuar ora a distância, ora em presença física ou virtual, participando do processo de aprendizagem do estudante, ajudando-o a se organizar temporalmente para permanecer atento às necessidades dos saberes e às necessidades sociais de cada disciplina. Para desenvolver esta mediação, ele conta com o apoio de sistemas de gestão e operacionalização específicos, bem como materiais didáticos intencionalmente organizados e apresentados em diferentes suportes de informação.

Nesse sentido, constata-se que ambas as modalidades apresentam suas vantagens e desvantagens e que a escolha por uma irá depender da necessidade e das preferências de cada aluno. No entanto, a EAD tem se demonstrado como uma forma de educação adequada e desejável para atender às novas demandas educacionais decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial (BELLONI, 2003; COSTA et al., 2014). Neste tipo de educação, pode haver momentos presenciais ou não, entretanto, de modo geral, o que ocorre é que o professor e o aluno ficam separados fisicamente no espaço e/ou no tempo, sendo que a interação entre eles ocorre de modo indireto, ou seja, pelo uso de alguma tecnologia (MORAN, 2002; NUNES, 2012), destacando assim que uma das características mais importantes da EAD é a sua flexibilidade temporal e espacial, pois possibilita implementar propostas educacionais organizadas e adequadas à realidade das pessoas que desejam continuar estudando (COIÇAUD, 2001; SOUSA, 2004), mas mesmo a EAD possuindo as suas bases sedimentadas nas atrações e vantagens, ela é um processo educativo que também apresenta alguns limitantes e desvantagens (OLIVEIRA, VILAS BOAS; BOMBASSARO, 2004).

Todavia, Barbosa (2005), entende que a educação presencial está cada vez mais integrando componentes da educação online, tornando a distinção entre as modalidades de ensino cada vez menos rígida, e sim, muito tênua.

O autor destaca ainda o fato de que se possa pensar que poderíamos conhecer melhor um professor ou colegas em aulas presenciais, no entanto, existe plena interação pela internet, frisando que a presença física, não determina a qualidade da aprendizagem nem a qualidade do coleguismo entre colegas.

No entanto, Kenski (2010) faz uma reflexão sobre o tema analisando sobre outra visão, primeiramente denominando o ensino presencial com ensino tradicional, e, posteriormente alerta que é bastante perigoso comparar as modalidades de ensino, tendo em vista que palavra tradicional pode ser equivocadamente interpretada com sentidos pejorativos tais como antigo, conservador, ultrapassado, limitado. Assim, esta compreensão poderia apontar o professor que trabalha ou defende a EAD como um “professor do futuro” e o professor que não trabalha ou não aceita EAD como um “professor do passado”.

Sendo assim, as generalizações são perigosas. Afinal, a tecnologia por si só não pode garantir qualidade ao ensino. A qualidade da educação depende de uma ampla variedade de fatores. Em outras palavras, é possível ser tradicional em EAD

da mesma forma como é possível ser inovador no ensino dito tradicional, sendo necessário que os professores sejam devidamente preparados em termos pedagógicos e tecnológicos para a EAD, compreendendo suas possibilidades, características e potencialidades (KENSKI, 2010).

No passado existiam duas modalidades distintas de educação que pareciam seguir por caminhos paralelos coexistindo sem perspectivas de fusão, em um lado a EAD com a sua metodologia um tanto questionável e, do outro, a educação presencial com recursos escassos e resistentes a mudanças. Entretanto, nas últimas décadas, elas estão se aproximando ao ponto de supor que no futuro vão se encontrar e, deste encontro, irá surgir uma modalidade híbrida de educação (ANDRADE; PEREIRA, 2011).

Barbosa (2005) corrobora mencionando que benefícios e desvantagens entre as modalidades de ensino são uma distinção tão sutil que não seja correto enfatizar estes aspectos, e sim, seria melhor analisar quais são os componentes de uma educação de qualidade, considerando-se que contenha elementos presenciais e de EAD.

### 2.3 EDUCAÇÃO HÍBRIDA

O ensino híbrido é um programa de educação formal no qual um aluno aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino online, com algum elemento de controle do estudante sobre o tempo, lugar, modo e/ou ritmo do estudo, e pelo menos em parte em uma localidade física supervisionada, fora de sua residência (CHRISTENSE; HORN; STAKER, 2013, p.7).

Destaca-se que as duas modalidades de educação; a educação a distancia e a educação presencial estão se aproximando de um modelo híbrido que interage o que há de bom do ensino presencial com as inovações da EaD (TORI, 2010). O modelo de curso de aprendizagem híbrido compreende a interação face a face da sala de aula e a comunicação on-line mediada por computador (MITCHELL; HONORE, 2007; VERNADAKIS et al., 2011).

Existem três significados mais comuns para a aprendizagem híbrida, como:

1. A integração da aprendizagem tradicional com abordagens on-line baseadas em internet;

2. A combinação de mídia e ferramentas (por exemplo, livros didáticos) empregados em ambientes de *e-learning*; e

3. A combinação de uma série de abordagens de ensino e aprendizagem independentemente da tecnologia utilizada (DRISCOLL, 2002; KLIMOVA e KACETLA, 2015).

A aprendizagem híbrida ultrapassa as barreiras de tempo, localização e cultura e criou melhores oportunidades para aprendizes e instrutores. Devido a estas vantagens, muitas instituições e universidades optaram passarem de on-line para híbrido (VERNADAKIS et al., 2011). A estrutura pedagógica que melhora as vantagens da aprendizagem híbrida é o construtivismo.

O construtivismo é um fundamento teórico que apoia uma transformação do professor centrado para o centrado no aluno (YOUNG; PATERSON, 2007; VERNADAKIS et al., 2011). A teoria do construtivismo foi influenciada pelo trabalho de Piaget e Vygotsky, que encoraja os alunos para construir o seu próprio corpo de conhecimento com base na experiência individual e aplicarem esse conhecimento diretamente em seu ambiente. Neste fundamento, o indivíduo está no centro do processo social, com foco na aprendizagem e não no ensino (ALL; HODSON-CARLTON; RYAN, 2004). Esta teoria afirma que existem várias maneiras de entender o conhecimento; a realidade, que é criada por um indivíduo, o conhecimento, que vem de uma interpretação pessoal das interações com o mundo. A estrutura do ambiente de aprendizagem, com base no construtivismo, é promover oportunidades que incentivem e apoiem o edifício de compreensão. A perspectiva do construtivista indica que o educador desempenha o papel de facilitador, enquanto o papel do aprendiz é um dos construindo realidades através de interações com o meio ambiente (HIEMSTRA, 2007; VERNADAKIS et al., 2011).

Em geral, o aprendizado híbrido é sobre uma mistura de modalidades de instrução (isto é, no local, aprendizagem baseada na web e auto-estimulada), mídia de entrega (por exemplo, internet, sessões de sala de aula, cursos baseados na web, CD-ROMs, vídeos, livros ou slides do PowerPoint), métodos de instrumento, como por exemplo: sessões presenciais ou baseadas em tecnologia e tecnologias baseadas na web, tanto síncrona quanto assíncrono, como pode ser visto em salas de bate-papos, wikis, salas de aulas virtuais, ferramentas de conferência, blogs, livros didáticos ou cursos on-line (KLIMOVA; KACETLA, 2015).

A escolha para a utilização da educação híbrida geralmente é determinada por vários fatores, como: a natureza do conteúdo do curso e objetivos de aprendizagem, características dos alunos e preferências de aprendizagem, experiência do professor e estilo de ensino, ou dos recursos on-line (DZIUBAN; HARTMAN; MOSKAL, 2005; KLIMOVA; KACETLA, 2015).



### **3 POLÍTICAS NACIONAIS PARA A EAD**

#### **3.1 LEGISLAÇÃO EM EAD NO CONTEXTO BRASILEIRO**

A Era da Informação, de maneira geral, constitui o novo momento histórico em que a base de todas as relações se estabelece através da informação e da sua capacidade de processamento e de geração de conhecimentos. A este fenômeno Castells (1999) denomina “sociedade em rede”, que tem como lastro revolucionário a apropriação da Internet com seus usos e aspectos incorporados pelo sistema capitalista.

Nesse sentido, Pretto (2006) corrobora que a internet é uma rede mundial de comunicação e de processamento de dados e informações, cujo suporte material é de redes de conexões digitais entre diversos computadores espalhados pelo mundo inteiro, estando diretamente associada ao conjunto de transformações no modo de pensar e conviver da humanidade. Para isso, necessário se faz, obviamente, garantir o acesso a todos professores, alunos e a sociedade em geral, mas também compreender a lógica de funcionamento dos novos meios de comunicação e informação, e isso exige uma profunda transformação das práticas pedagógicas em vigor no sistema formal de ensino.

O autor reforça ainda que a novas tecnologias para o âmbito educacional reside, justamente, no fato do desenvolvimento técnico-científico implicar no rompimento de padrões de organização e de funcionamento da vida social, bem como dos modelos de representação dessa realidade, exigindo de cada um de nós, professores, a indispensável problematização da prática pedagógica, passando, necessariamente, pelo redimensionamento da concepção e pelo desenvolvimento da base curricular.

Um dos setores da sociedade no qual o uso das tecnologias da informação e comunicação tem se mostrado mais dinâmica é a educação. As inovações tecnológicas que eram utilizadas inicialmente de forma isolada nos centros educacionais de uma universidade, passaram a se integrar nas ditas redes universitárias (RUSCHEL; ROVER, 2010).

Sendo assim, podendo classificar a EAD, com uma das principais oportunidades de ações no âmbito das políticas governamentais para a formação profissional.

Hofling (2001) destaca que para analisar as políticas públicas, principalmente políticas sociais, tais como as que tratam de educação, saúde, habitação, dentre outras, é preciso compreender o que são e como elas são elaboradas. É fundamental compreender também, a concepção de Estado e de política pública, pois diferentes visões acarretam em diferentes ações.

Numa visão mais ampla, Muller e Surell (2002) definem políticas públicas como um programa de ação governamental num setor da sociedade ou mesmo num espaço geográfico. Os autores afirmam ainda que uma política pública constitui um quadro normativo de ação, combina elementos de força pública e elementos de competência e que uma política pública constitui uma ordem local.

Azevedo (1997) corrobora salientando que uma política pública é elaborada diante uma situação socialmente problematizada, o seja, é a partir de um problema que exige a intervenção do Estado que surgem as políticas públicas, seja de ordem econômica ou social.

Assim, do ponto de vista teórico-conceitual, a política pública em geral e a política social em particular são campos multidisciplinares, e seu foco está nas explicações sobre a natureza da política pública e seus processos. Por isso, uma teoria geral da política pública implica a busca de sintetizar teorias construídas no campo da sociologia, da ciência política e da economia. As políticas públicas repercutem na economia e nas sociedades, daí por que qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade. Tal é também a razão pela qual pesquisadores de tantas disciplinas – economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento, gestão e ciências sociais aplicadas – partilham um interesse comum na área e têm contribuído para avanços teóricos e empíricos (SOUZA, 2006)

Castells (2003, p. 128), destaca que a internet já é considerada o maior meio de comunicação universal via computador na Era Informacional. Além disso, pode ser considerada como um instrumento para promover a democracia. Pois, como o acesso à informação política é facilitado, os cidadãos podem ser quase tão bem informados quanto seus líderes.

Diante desta nova Era da informação, denominada por Castells (2003, p. 129) como “Política Informacional”, a maior parte dos governos se utilizam da Internet e disponibilizam um quadro de avisos para divulgarem informações, a Câmara dos Deputados possui um website completo, fornece links para a biblioteca digital, um

link chamado 'transparência' na qual o cidadão pode fiscalizar o orçamento, e as licitações e contratos, além de poder escolher opções como reclamar ou sugerir alguma questão.

De outra banda, o autor também fomenta o conceito dos movimentos sociais em rede como processos de mudança social, que visa modificar as modalidades de nossa existência frente à formação de redes interativas como forma de mobilização, tendo em vista que a Internet fornece a base material que permite esses movimentos engajarem-se na produção de uma nova sociedade.

Adentrando no contexto educacional, conforme Gatti (2008), na última década, a preocupação com a formação de professores entrou na pauta mundial pela conjunção de dois movimentos: de um lado, pelas pressões do mundo do trabalho, que se vem estruturando em novas condições, num modelo informatizado e com o valor adquirido pelo conhecimento, de outro, com a constatação, pelos sistemas de governo, da extensão assumida pelos precários desempenhos escolares de grandes parcelas da população. Uma contradição e um impasse. Políticas públicas e ações políticas movimentam-se, então, na direção de reformas curriculares e de mudanças na formação dos docentes, dos formadores das novas gerações.

Lévy (1999) afirma que a formação não se efetiva somente pela soma de iniciativas pessoais, mas exige, também, que os poderes públicos contemplem programas de formação elementar de qualidade; permitam o acesso aberto e gratuito a pontos de entrada no ciberespaço; regulamentem e motivem uma nova economia de conhecimento onde cada indivíduo, cada grupo, cada organização agregue ferramenta de aprendizagem ao serviço e ao percurso de formação contínua e personalizada.

Para Demo (2001), a teleducação representa hoje com certeza o futuro da educação. Mas não resolvemos ainda a contento o problema da aprendizagem. Tem tendência instrucionista forte, ligada ao repasse sistemático de informação. Fazendo o autor dura crítica às tendências instrucionistas da informática atual e da escola em geral.

Dessa forma, a EAD surge para as políticas públicas como possibilidade viável para contemplar as necessidades de democratização, acesso, facilidades e abrangência emergencial de formação, não apenas para os profissionais do governo, mas à contínua demanda de pessoas em busca de qualificação em todo o

território nacional. Em específico para o ensino superior, a EAD vem suprir a necessidade de ampliar a entrada no sistema educativo de sujeitos sociais que pelos mais diversos motivos estavam exilados desse ingresso. Cumpre assim a EAD uma das principais metas de democratização do acesso à educação prevista nos planos governamentais (CLEMENTINO; BARROS, 2009).

Basso e Prado (2013) expõem que o sistema de ensino superior esta pautado em três categorias: a) sistema de elite, taxa de escolarização até 15%; b) sistema de massa, taxa de 15 a 33%, e c) sistema universal com taxa de 33 a 40%. Neste sentido, os autores classificam que a educação superior no Brasil ainda se configura como um sistema de elite. Diante de tal panorama, e considerando uma demanda reprimida pleiteando o acesso a educação superior, a expansão e a interiorização do acesso a esse nível de ensino se torna uma das prioridades na agenda do governo.

A lógica emancipatória de combate às desigualdades se afirma em consonância com um movimento expansionista, no qual Basso e Prado (2013) identificam três fases: a da expansão das Instituições de Ensino Superior, dos cursos de Pós-Graduação strictu sensu e a expansão do sistema de educação por meio da diversificação de cursos e programas. No Brasil, em 1995 acontece a reforma da Educação Superior, na qual ocorre a diversificação das instituições e a separação do ensino e pesquisa. No período de 1995 a 2012 emergem as políticas de expansão, privatização, diversificação do acesso à educação superior. Sob a égide de interiorização da educação pública e gratuita, ações que envolvem financiamento público do Estado na democratização do acesso a Educação Superior como o Programa Universidade para todos os Programas de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foram criados e implementados para alcançar as metas estabelecidas pelo Plano Nacional da Educação para o decênio 2001-2011, cuja meta era alcançar 30% de matrículas de jovens entre 18-24 anos na educação superior, e, assim, passar de sistema de elite para um sistema de massa (BASSO; PRADO, 2013).

Neste cenário, a EAD é apresentada no Plano Nacional da Educação (PNE) (2001-2010) como uma forma de acelerar o cumprimento de dois compromissos em relação à Educação Superior: “prover até o final da década a oferta de educação para, pelo menos, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos e estabelecer uma política de expansão que diminua as desigualdades de oferta existentes entre as diferentes

regiões do país (BRASIL, 2001, p.37-39; SEGENREICH, 2009). Para tanto, foi criado o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que, diferentemente das Universidades Abertas de outros países como Inglaterra e Espanha, é um sistema criado para a oferta de cursos e programas de educação superior pública por meio da modalidade a distância, estabelecendo assim, sua consolidação no Brasil (BASSO; PRADO, 2013).

As bases legais para a modalidade de EAD foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 -, que foi regulamentada pelo Decreto nº. 5.622, de 2005 (BRASIL, 2005), a Constituição Brasileira 1988 e o Plano Nacional de Educação 2011/2020.

A Constituição Brasileira, promulgada em 05 de outubro de 1988, Capítulo IV – Da Ciência e Tecnologia, apresenta em seu texto o seguinte artigo sobre este tema:

Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológica.

§ 3º O Estado apoiará a formação de recursos humanos nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia, e concederá aos que delas se ocupem meios e condições especiais de trabalho.

§ 4º A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho (BRASIL, 1988).

Entende-se na Constituição que o Art. 218 § 3º apresenta em seu texto, como missão do Estado, a promoção da capacitação tecnológica e o apoio à formação de recursos humanos nas áreas da ciência, pesquisa e tecnologia. E, no Art. 218 § 4º, expressa o apoio e o estímulo às empresas para que invistam na pesquisa, na criação de tecnologia, na formação e nos aperfeiçoamentos dos seus recursos humanos.

A Lei de Diretrizes e Bases – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e as bases da educação nacional. Entre os aspectos contemplados nesta lei, evidenciam-se apenas os incisos referentes à formação de professores para utilização das tecnologias, contemplados no Artigo 62:

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação à distância.

§ 3º A formação inicial de profissionais de magistério dará preferência ao ensino presencial, subsidiariamente fazendo uso de recursos e tecnologias de educação à distância (BRASIL, 1996).

Observa-se que a formação continuada se refere à tecnologia mediante a utilização de recursos tecnológicos para o desenvolvimento do trabalho em sala de aula, como suporte ao aprimoramento dos conhecimentos dos professores.

Com uma visão equivalente à LDB, destaca-se o Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020, que apresenta no decorrer do seu texto dez diretrizes e vinte metas.

São descritas as estratégias específicas para a sua concretização, evidenciando, também, as iniciativas para todos os níveis, modalidades e etapas educacionais. São evidenciados e consolidados na Meta16, os momentos de formação continuada que devem ser garantidos a todos os profissionais da área:

Meta 16: Formar 50% dos professores da educação básica em nível de pós-graduação lato e stricto sensu, garantir a todos formação continuada em sua área de atuação (PNE, 2011-2020).

As estratégias para a concretização desta meta são assim descritas:

16.1) Realizar, em regime de colaboração, o planejamento estratégico para dimensionamento da demanda por formação continuada e fomentar a respectiva oferta por parte das instituições públicas de educação superior, de forma orgânica e articulada às políticas de formação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

16.2) Consolidar sistema nacional de formação de professores, definindo diretrizes nacionais, áreas prioritárias, instituições formadoras e processos de certificação dos cursos.

16.3) Expandir programa de composição de acervo de livros didáticos, paradidáticos, de literatura e dicionários, sem prejuízo de outros, a ser disponibilizado para os professores das escolas da rede pública de educação básica.

16.4) Ampliar e consolidar portal eletrônico para subsidiar o professor na preparação de aulas, disponibilizando gratuitamente roteiros didáticos e material suplementar.

16.5) Prever, nos planos de carreira dos profissionais da educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, licenças para qualificação profissional em nível de pós-graduação stricto sensu (PNE, 2011-2020).

Entende-se que as estratégias definidas pela Meta 16 consolidam a política nacional de formação, as diretrizes nacionais, as áreas prioritárias, as instituições formadoras e os processos de certificação das atividades formativas.

Atualmente, a modalidade de ensino a distância encontra-se num momento de reestruturação, com a instituição do novo marco regulatório da EAD contido na Resolução CNE/CES 01/2016 que define as Diretrizes e Normas Nacionais para a oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade à Distância -

EAD, bem como a base para as políticas, para os processos de avaliação e de regulação tanto dos cursos como das Instituições de Educação Superior (IES) no âmbito dos sistemas de educação (BATTINI, REIS e FRANÇA, 2016).

A resolução apresenta alguns avanços como a aproximação da EAD e do ensino presencial, uma vez que possibilita que o credenciamento das instituições para oferta à distância possa ocorrer junto com os cursos presenciais. Também reforça os projetos pedagógicos e documentos institucionais, pois a EAD necessita compor a política institucional das IES, sendo que, para sua oferta é necessário constar no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, no Projeto Pedagógico Institucional - PPI e compor os Projetos Pedagógicos dos Cursos - PPC. No seu Art. 4º, a resolução destaca que a “IES responde acadêmica e financeiramente pela organização do conjunto de ações e atividades da gestão político-pedagógica e administrativa de programas e cursos” (BRASIL, 2016, p.3).

Sendo assim, como os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior à Distância, a Resolução CNE/CES 01/2016, reconhece não haver somente um único modelo de educação à distância, mas “diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos” (BRASIL, 2007, p.7). Nesse sentido, os cursos superiores à distância necessitam contemplar as particularidades da EAD e respeitar o contexto pedagógico e político em que se insere o curso. Sendo que um dos pilares é a compreensão que o projeto de curso à distância precisa “garantir o processo de formação que contemple a dimensão técnico-científica para o mundo do trabalho e a dimensão política para a formação do cidadão” (BRASIL, 2007, p.7).

### 3.2 UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

Conforme Costa (2009), no período compreendendo os anos de 1970 até 1991 foram muitas as iniciativas do legislativo na busca de estabelecer em bases nacionais um programa de educação superior a distância. Teixeira (1992) e Pimentel (2006), realizaram estudos acerca do conteúdo das propostas de criação de uma universidade aberta no Brasil. Segundo as pesquisadoras, foram cerca de 70 projetos de lei nesse período, que procuraram desencadear o processo de criação de uma tal instituição. Estes estudos confirmaram que a idéia de uma universidade aberta para o Brasil não é nova, porém se inova no tempo, enquanto proposta

educativa. Essas iniciativas vão se modificando de época em época, abrigando propostas distintas sobre a mesma égide da educação a distância.

Teixeira (1992) e Pimentel (2006), realizaram estudos acerca do conteúdo das propostas de criação de uma universidade aberta no Brasil. Segundo as pesquisadoras, foram cerca de 70 projetos de lei nesse período, que procuraram desencadear o processo de criação de uma tal instituição. Estes estudos confirmaram que a idéia de uma universidade aberta para o Brasil não é nova, porém se inova no tempo, enquanto proposta educativa. Essas iniciativas vão se modificando de época em época, abrigando propostas distintas sobre a mesma égide da educação a distância.

Costa (2009) corrobora destacando que em dezembro de 2005, após tantas iniciativas e debates, o MEC, através da Secretaria de Educação a Distância (SEED), publicou o Edital número 1 que foi organizado em partes A e B. Na parte A foi solicitado às prefeituras municipais e aos governos estaduais a candidatura de projetos para sediarem pólos de apoio presencial e na parte B eram convidadas Instituições Federais de Ensino superior para que oferecessem propostas de cursos na modalidade a distância. Este edital estabelecia as bases de um acordo de cooperação entre as três esferas públicas, estadual, municipal e federal, com o objetivo de implementação de uma ação pública de educação superior a distância sob o nome de Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB.

A criação da Universidade Aberta do Brasil permitiu a abertura de editais para implantar centenas de pólos nos municípios do país, bem como a priorização da utilização da EAD como principal ferramenta para a formação de professores em todo o território nacional e o fomento à pesquisa na referida área (MATIAS-PEREIRA, 2008).

O autor acima, ainda observa que essa modalidade de ensino vem crescendo, apoiada nos avanços tecnológicos, em especial da Internet. Nesse sentido, torna-se relevante o debate conceitual dessa modalidade de ensino, bem como assinalar algumas medidas que estão sendo adotadas para incluir esse segmento na construção das políticas públicas de educação no Brasil.

Conforme destaca Motta (2007), Universidade Aberta do Brasil foi criada no âmbito do Ministério da Educação, em 2005, é parte integrante desse esforço no campo da estruturação de políticas públicas em EAD. A UAB tem como objetivo estruturar um sistema nacional de educação superior à distância, em caráter

experimental, para sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas. Propõe-se a ampliar e interiorizar a oferta do ensino superior gratuito e de qualidade no Brasil, apoiado numa parceria entre consórcios públicos nos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), e conta com a participação das universidades públicas e demais organizações interessadas.

Este programa tem como objetivo a democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino público superior e gratuito no país, bem como o desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias inovadoras de ensino. Registre-se que, o programa não é uma nova universidade, mas uma nova experiência que congrega o conjunto das atividades das universidades (MOTA, 2007).

Segundo Menezes e Santos (2002), acrescentam que a Universidade Aberta se caracterizou, originalmente por ser uma instituição livre para transferir conhecimentos sem quaisquer registros ou permissões governamentais e sem qualquer preocupação com a formação para a habilitação profissional. Seu principal objetivo era o de garantir a democratização do acesso sem restrições à educação universitária ao maior número possível de pessoas, oferecendo instrução de boa qualidade a baixo custo e sem a necessidade da presença do aluno. A idéia era incluir os menos privilegiados na sociedade, até mesmo prisioneiros e pessoas cujas inaptidões inviabilizariam o acesso a um sistema convencional de ensino superior.

Com relação aos Recursos Educacionais Abertos, Primo (2008) é oportuno em destacar que decorrem de um movimento em prol da Educação Aberta, primando pela democracia do acesso à educação, onde que a partir da WEB 2.0, adquiriu um caráter coparticipativo, em que a participação, a alternância e a acumulação de papéis sociais antes distintos – de produtor, desenvolvedor e receptor de informações e conteúdos – acabam por alterar profundamente os modelos comunicacionais unidirecionais até então hegemônicos. Nesse contexto coautorial, os REA oferecem uma condição específica e profícua à construção de um conhecimento em constante processo de atualização: a possibilidade de os atores sociais cocriarem, remixarem e adaptarem insumos de coautoria em rede.

Araya e Vidotti (2010, p. 40) corroboram com o conceito de potencializar a participação do usuário da Web, sendo que constitui um ambiente informacional em que uma parcela importante da humanidade deixa de ser mero consumidor de bens

simbólicos e, por práticas de colaboração e remix, passa a ser produtora de informação. Destacam ainda, que a Web 2.0 acaba por modificar as rotinas dos indivíduos na hora de navegar e gera uma sociotecnologia da informação que deve constituir-se em assunto vital na contemporaneidade para a compreensão dos efeitos sobre as constituições sociais, dos comportamentos humanos e de suas atividades, bem como para o estudo e a formalização do entorno gerado por essas tecnologias, logo, possibilitando a construção de um saber colaborativo, caracterizado pela inteligência coletiva, pela transferência de informação em rede, pela observação de redes sociais e socialização do conhecimento.

Dessa forma, tais mudanças contam com diversos recursos tecnológicos disponíveis à docência na contemporaneidade, estando explícitos em Blogs, Fóruns, Wikis, Redes Sociais, *Websites*, ambiente virtual de aprendizagem *Moodle*, *Creative Commons*, entre outros. Como nota-se, as possibilidades das interfaces para as práticas sociais desenvolvidas no contexto educacional são importantes aliadas e enriquecem o processo de ensino e aprendizagem e à democratização do acesso à Educação (PESCE, 2013).

### 3.3 REFLEXÕES SOBRE MODELOS E ORGANIZAÇÃO DA EAD NAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS

As últimas décadas testemunharam o crescente interesse de governos e instituições, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, pela EAD, sendo a modalidade de ensino vista por muitos como uma oportunidade para ampliação do número de pessoas atendidas, de suas áreas territoriais de atuação e de fonte de renda (SILVA, 2013, p.29).

O autor corrobora que as instituições pretendem alcançar com a implantação ou aprimoramento da EAD, considerando a visão, a missão, os objetivos e a qualidade visualizada para o modelo, ocorre que, de forma não eventual, as instituições estabelecem metas pouco comprometidas com a qualidade, fomentando, assim, prejuízos, desorganização, retrabalho e o baixo nível dos serviços oferecidos.

O documento do MEC denominado “Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância” destaca a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de EAD (MEC/SEED, 2007).

Uma política corretamente estabelecida se inicia com a elaboração de planos estratégicos e pedagógicos que considerem todas as dimensões e os processos que compõem a EAD. Dessa forma, de acordo com este documento cabe aos gestores estarem atentos aos seguintes fatores: concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem, aos sistemas de comunicação, material didático, avaliação, quadro de pessoal, infraestrutura de apoio, gestão acadêmica-administrativa e sustentabilidade financeira. Além desses, observar a legislação vigente para cada tipo de curso que venha a ser oferecida.

E, agora no marco regulatório, as instituições têm assegurado a liberdade para estruturação de um projeto pedagógico que contemple a discussão política e pedagógica da ação educativa e se reflita na organização e aplicação das características da modalidade à distância, isto é: “[...] linguagem e formato próprios, exigindo administração, desenho, lógica, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura e pedagógicos condizentes” (BRASIL, 2007, p.7). Faz-se a ressalva ao atendimento da legislação educacional e específica de cada curso. Preserva ainda a autonomia das universidades na oferta de modelos variados de EAD, bem como da pesquisa e extensão (BATTINI, 2016).

No Brasil, conforme Silva (2013, p.29), a legislação é balizadora de boa parte das práticas observadas no país. Assim, para que seja possível o seu cumprimento e, o mais importante, seu aperfeiçoamento, é necessária a atenção a todos os aspectos que integram a gestão da educação a distância. O autor destaca ainda que o escopo teórico e prático que fornece sustentação institucional e atende aos instrumentos de avaliação vigente, consiste nos fatores estruturantes como:

- 1) Política de EAD;
- 2) Cultura de EAD;
- 3) Modelo de EAD;
- 4) Público-alvo;
- 5) Organização do Centro de EAD;
- 6) Logística;
- 7) Secretaria;
- 8) Fundamentos pedagógicos;
- 9) Apoio e atendimento ao aluno;
- 10) Estruturação dos cursos;
- 11) Produção de material didático;

## 12) Escolha das mídias e tecnologias.

A Resolução CNE/CES 01/2016 que define as Diretrizes e Normas Nacionais para a oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância, impõe as instituições de ensino a responsabilidade de conceber e propor alternativas de pesquisa na EAD e com alunos da EAD. Já na concepção dos projetos pedagógicos dos cursos a distância necessitam contemplar as propostas de ensino, pesquisa e extensão que pretendem desenvolver, pois é da competência das instituições a oferta de cursos superior a distância, a execução e gestão de seus cursos, bem como o currículo, a definição de metodologias, a elaboração de material didático, a formação e gestão dos profissionais da educação. Da mesma forma, a definição e utilização das tecnologias, metodologias e recursos educacionais (BRASIL, 2016).

As gestões acadêmicas e administrativas também são consideradas nos referenciais e é uma dimensão retomada na Resolução CNE/CES n. 01/2016 que, em seu art. 4º destaca que as IES constituem o *locus* da política institucional, cabendo a elas, a responsabilidade relativa às instâncias acadêmica e financeira. Da mesma forma, a instituição responde pela organização do conjunto de ações e atividades que envolvem a gestão político-pedagógica e administrativa de programas e cursos (BRASIL, 2016).

Para Sampaio (2011) algumas das mudanças que ocorreram no setor de educação superior EAD nas instituições privadas na última década do século XX contaram com a presença de assessores ou consultores, considerados como figuras até então desconhecidas no sistema de ensino superior no país.

O autor salienta ainda que as demandas atendidas por consultores na área educacional permeiam especialidades como gestão financeira, de recursos humanos, de sistema de informação e marketing, ou seja, especialistas em negócios que aproximam a cultura do mercado da cultura acadêmica.

No que concerne aos polos, a Resolução CNE/CES n. 01/2016, o compreende como um prolongamento orgânico e funcional da Instituição no âmbito local. Sendo que constitui uma unidade acadêmica e operacional descentralizada. Pode ser instalada em território nacional ou no exterior e visa a ofertar apoio político-pedagógico, tecnológico e administrativo para efetivação das atividades educativas. Destaca que os polos podem possuir organização própria e diferenciada conforme suas especificidades e atendidas às orientações do projeto pedagógico do curso, do

PDE e PPI das instituições promotoras. Com relação aos polos, a resolução promove flexibilidade entre as instituições, com possibilidade de regime de compartilhamento dos polos pelas instituições que ofertam EAD. Permite que as instituições ofertem organização própria e diferenciada dos polos, desde que descrito no PPC do curso (BRASIL, 2016).

Independente do modelo ofertado de EAD, o polo presencial é um componente essencial, pois constitui um lugar adequado para atender o aluno, ou seja, conforme Mota (2009, p.301) define-se como o braço operacional das instituições de ensino superior na cidade do estudante ou mais próxima dele. Os referenciais fazem menção ainda, ao aparato tecnológico que deverão compor esses espaços físicos e recursos humanos necessários ao desenvolvimento do curso na sede da instituição, isto é, coordenador de curso, coordenador de tutores, professores coordenadores de disciplina, tutores, auxiliares de secretaria, profissionais das diferentes tecnologias e outros, conforme proposta do curso.

O fortalecimento da EAD pode ser constatado pela diversidade de projetos em funcionamento no país (COSTA e COCHIA, 2013), entretanto o planejamento e a gestão para a criação ou para a expansão de cursos EAD é um fator crítico, pois em um sistema de EAD é preciso compreender como os projetos são conduzidos, integrados e produzidos de forma que seja possível garantir que o curso atenda tanto as necessidades do aluno como as da instituição (LENZI, 2010)



## 4 GOVERNANÇA NO ENSINO À DISTÂNCIA E SUAS TIC

### 4.1 GOVERNANÇA E SUAS CARACTERÍSTICAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Nas últimas duas décadas, a governança das organizações passou a ser um tema de interesse para estudiosos de diversas áreas. Desde meados da década de 1980, o termo governança tornou-se importante dentre uma grande variedade de disciplinas, incluindo direito, políticas públicas e, sobretudo, gestão de organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. No entanto, a disseminação do uso do termo não resultou em esclarecimento sobre seu significado (RODRIGUES e MALO, 2006).

O termo governança, predominantemente vem do campo da administração, mas, especificamente focado no sentido de governança corporativa. A partir da década de 1980, a expressão *governance* ou governança aparecia em documentos do Banco Mundial e passou a ser empregado por outras agências de cooperação internacional, como por exemplo: FMI e PNUD (TAVARES, 2011).

A terminologia governança foi utilizada, primeiramente, para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. Ademais, ela inclui tantas relações formais, de hierarquia, poder e obediência, como também acordos informais, colaborativos em relações não hierárquicas.

O conceito de Governança é entendido como um processo coletivo na resolução de problemas comuns, na busca do desenvolvimento incremental e de vantagens competitivas (ALBERTIN, 2010).

O termo refere-se também aos diferentes modelos de interação e coordenação entre os atores envolvidos e atividades que envolvem desde produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações (NETO; PAULILLO, 2012; LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

A definição do termo Governança descrita por Melo (2006) consiste em: “o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar”. É a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um determinado setor com o objetivo de seu desenvolvimento.

O autor também destaca que Governança pode ser também entendida como um processo contínuo para acomodar diferentes interesses e realização de ações cooperadas. Estão inseridas as relações formais, de hierarquia, poder, delegação e obediência, podendo também acontecer com acordos informais, que visem à cooperação nas ações, resultando em saldo positivo para o conjunto.

O conceito de governança está baseado em práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores no processo decisório, incluindo empresas públicas, privadas, cidadãos e trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, institutos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), entre outros (ALBERTIN, 2010).

Nesta mesma perspectiva, a governança acadêmica significa o conjunto de políticas institucionais. Ribeiro (2012) trata desta questão, mas com a configuração de gestão acadêmica, sendo entendida como um formato de atuação organizado de acordo com a missão, com as crenças e com os valores estabelecidos pelos líderes responsáveis.

A governança acadêmica, enquanto viabilidade de resultados satisfatórios no *locus* e formação profissional deve estar baseada em boas políticas e boas práticas, sendo possível contar com seus pares, porque nada é tão difícil para uma instituição do que não poder contar com as pessoas. (RIBEIRO, 2012).

Os conhecimentos disponibilizados por cada uma das teorias da administração as fazem merecedoras de atenção e avaliação pelos gestores de EAD. Na educação, seja qual for a modalidade, essa visão prospectiva fundamentada apresenta elementos essenciais para que importantes questionamentos possam ser trazidos à luz das discussões, visto que um sistema de EAD é uma composição de processos que inclui aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Dessa forma, Hora (1994) afirma que a educação (escola/universidade) busca assegurar a realização de objetivos (eficácia) e a utilização racional de recursos das organizações (eficiência) (MAXIMIANO, 1997, p. 18), prevendo decisões de planejamento, organização, direção e controle envolvendo instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas. São dois os pressupostos básicos que aproximam a administração geral da administração educacional, quais sejam que as organizações, mesmo com objetivos diferentes, são semelhantes e, portanto, suas estruturas são similares e, como tais, os princípios administrativos podem ser os

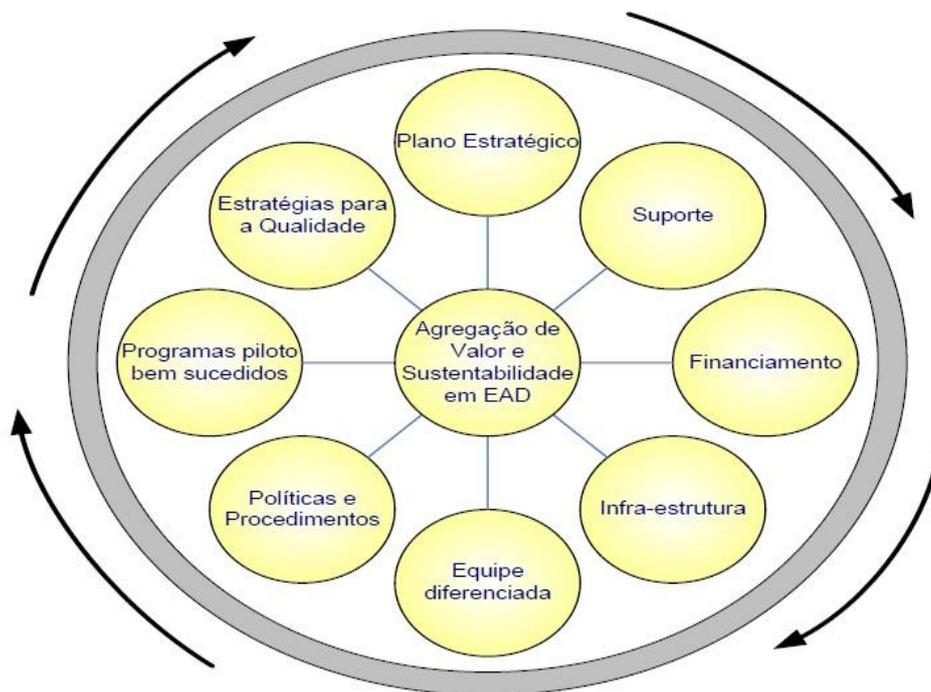
mesmos, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas – generalidade (HORA, 1994, p. 43).

O autor destaca ainda, que o gestor da educação precisa compreender que “a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo”. Por exemplo, a gestão educacional precisa ser adjetivada como democrática e participativa, pois sua efetividade e eficácia baseiam-se na formação humana (dos alunos, docentes e outros envolvidos nesse processo).

Segundo Lévy (2003, p. 28), a inteligência coletiva é uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências. O autor destaca que os reconhecimentos das habilidades que se distribuem nos indivíduos, devem ser coordenados para serem usadas em prol da coletividade, sendo que a coordenação dos inteligentes coletivos ocorre com a utilização das tecnologias da informação e comunicação.

Levy (2002) apresenta uma série de oito elementos que entende ser fundamentais para compor o perfil e as características do projeto de EAD. Os elementos foram extraídos a partir de uma pesquisa junto a universidades americanas e foram definidos como elementos-chaves para o sucesso da EAD, como pode ser observado na Figura 01.

Figura 01 – Elementos-chave para o sucesso da governança de EAD



Fonte: (Adaptado de Levy, 2002).

Ao se organizar um projeto EAD, planejadores e gestores têm consciência das estratégias de ação a serem tomadas e o do papel a ser cumprido pelos mecanismos reguladores. Realizam a intersecção entre os elementos decisórios tais como: o tipo de avaliação a ser adotada, a metodologia de EAD, o relacionamento entre PPI, PDI e PPC para que haja o cumprimento.

Para uma EAD de qualidade a instituição deve realizar um planejamento de governança visando diversos fatores como: infraestrutura tecnológica, implantação de polos de apoio presencial, produção de materiais didáticos, contratação de profissionais especialistas, aquisição de sistema de gerenciamento acadêmico online, biblioteca virtual, entre outros.

Silva, (2013, pg. 59) destaca através da figura 03 um sistema de EAD, com elementos existentes na prática que caracterizam os processos de governança dentro do contexto educacional.

Figura 02 – Sistema de EAD



Fonte: (Silva, 2013, pg. 59).

De acordo com figura acima, o autor destaca que cada um dos processos do sistema ocorre de forma simultânea. E, para que isso flua adequadamente, as pessoas encarregadas de aquisições e contratações devem ser muito bem preparadas, mesmo quando não são integrantes do organograma do sistema.

A função do gerente do século XXI não se resume mais a supervisionar e controlar, mas essencialmente em orientar e projetar e os colaboradores devem ter uma ampla compreensão da empresa e dos seus processos. Os objetivos principais são o dinamismo e a flexibilidade da organização, orientados para as necessidades dos clientes (HAMMER, 1997).

As definições sobre processos embora bastante abrangentes apontam principalmente, para duas características fundamentais. A primeira delas é a interfuncionalidade. A compreensão dessa característica é fundamental posto que os processos mais importantes atravessem as fronteiras das áreas funcionais das empresas. Por isso, a denominação de transversais, interfuncionais ou horizontais. A origem do termo faz um contraponto com a verticalidade típica das estruturas tradicionais, uma vez que os processos horizontais se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical (GONÇALVES, 2000).

Em relação à gestão das organizações sob a ótica de processos, Hammer (1997) salienta que a efetividade dessa gestão pode ser alcançada desde que sejam observados pelo menos quatro pontos importantes. O primeiro deles, diz respeito à identificação e nomeação do processo, tomando-se o cuidado para garantir a identificação dos processos essenciais. Posteriormente, é necessário garantir que todos os envolvidos em um determinado processo tenham plena consciência da importância do mesmo no contexto da empresa. O terceiro ponto importante é garantir um sistema de avaliação no sentido de verificar se os objetivos pretendidos ao final do processo estão sendo cumpridos e, por último, a gestão do processo, isto é, mantê-lo sempre afinado com as necessidades do ambiente de negócio.

Traduzindo para o contexto educacional, o processo de planejamento de cursos a distância é muito mais do que traduzir aulas presenciais para um ambiente web. O desenvolvimento de um ambiente para suporte ao processo ensino/aprendizagem apoiado pelas novas tecnologias de informação e de comunicação pressupõe um cuidadoso planejamento.

A esse respeito, Arnold (2002) salienta para a necessidade de um enfoque sistêmico na produção de cursos, envolvendo uma equipe multidisciplinar, com habilidades e conhecimentos especializados. Esse enfoque sistêmico refere-se a um tratamento interligado de processos vinculados à concepção, produção e implementação de programas a distância e inclui desde a escolha do modelo conceitual de ensino/aprendizagem até procedimentos gerenciais que garantam a realização do projeto.

O processo de planejamento destaca-se como fator fundamental para o desenvolvimento de um curso em EAD ao salientar que o projeto de implantação deverá considerar etapas essenciais como diagnóstico, design (forma), abordagem pedagógica, mídias, distribuição, pré-implantação, implantação e pós-curso (avaliações/alterações) (CASTRO e LADEIRA, 2009; SANTOS, 2002).

O autor complementa a discussão destacando que no ponto de vista educacional é fundamental a escolha da estratégia pedagógica e a construção de instrumentos de avaliações iniciais, tais como formulários, testes e testes com correção automática; e, do ponto de vista administrativo, a montagem de uma equipe multidisciplinar para cada processo, estratégias de remuneração dos professores e tutores e dos direitos autorais sobre o material produzido. Finalizando, do ponto de vista computacional é necessário a criação de um story board do curso

(esqueleto estrutural), a elaboração do design de interface web e escolha das ferramentas de suporte.

Arnold (2002) sugere que a implementação requer uma logística própria e inclui uma série de procedimentos didáticos, tecnológicos e administrativos que devem ser monitorados constantemente.

## 4.2 CONTRIBUIÇÕES DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GOVERNANÇA EDUCACIONAL

Os conhecimentos disponibilizados por cada uma das Teorias da Administração as fazem merecedoras de atenção e avaliação pelos gestores de EAD.

Silva (2013, p.28) corrobora refletindo quanto ao fato do âmbito educacional, seja qual for à modalidade, a visão prospectiva fundamentada apresenta elementos essenciais para que importantes questionamentos possam ser trazidos à luz das discussões, inclusive o fato dos conceitos aplicados na área empresarial serem válidos ou não para educação.

A viabilidade do uso de Teorias da Administração encontra reforço em Moore e Kearsley (2007), para os quais um sistema de EAD é uma composição de processos que inclui aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento.

Segundo Chiavenato (2001), as Teorias da Era da informação, cujas bases são produtividade, competitividade, cliente e globalização, significam que, na prática, as ênfases de cada teoria são consequência direta das cinco variáveis que constituem nos principais desafios da administração contemporânea, ou seja, as tarefas, as estruturas, as pessoas, o ambiente e a tecnologia. Ressaltando que a diversidade de condicioantes e pontos de vista viabilizaram inúmeras opções, uma vez que não há uma teoria aplicável a todas as organizações, devendo todas as perspectivas ser condicionadas pelos gestores, respeitando os principais aspectos, dos quais algumas merecem destaque sendo citadas adiante:

- A) As relações de trabalho devem ser impessoais;
- B) O trabalho em grupo, a cooperação e o aproveitamento da potencialidade humana são fundamentais;
- C) As organizações e seus colaboradores devem agir com base nos principio de liderança, disciplina e autonomia;

- D) O planejamento estratégico é um instrumento que evita o desperdício e o retrabalho;
- E) Boas ideias podem e devem ser aproveitadas desde que respeitadas as especificações de cada organização.

Na dissertação de mestrado de Cordoba (2009), intitulada “A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O uso estratégico das informações”, o autor contribui com o presente projeto, tendo em vista que o estudo abordou o uso da Tecnologia da Informação como instrumento de apoio às atividades da gestão estratégica nas Instituições de Ensino Superior, tendo como objetivo principal identificar como os gestores das instituições de ensino superior obtêm informações para a gestão estratégica de suas organizações, por meio do uso de sistemas computacionais de gestão educacional.

Ademais, Cordoba (2009) corroborou abordando temas no tocante da administração, debatendo sobre a visão de uma IES como empresa de prestação de serviços e da Governança da TI, com suas melhores práticas de gestão dos recursos da TI como apoio à gestão estratégica das organizações.

Dentro deste mesmo contexto, o artigo intitulado “A GESTÃO DE TI COMO BASE PARA A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA - um estudo para a aplicação da Governança de TI na prática de EAD do Instituto Anísio Teixeira”, produzido por Santos e Matta (2008), corroborou com o presente estudo quando conclui após o estudo realizado que “As organizações estão apostando alto em processos de trabalho e de aprendizado mediados por tecnologias da informação e comunicação. Não se vêem mais organizações que não possuam pelo menos alguns processos, baseados em TIC. Daí surge outra necessidade, que é condição fundamental para que as organizações possam aperfeiçoar a sua atuação, que é o investimento em Tecnologia da Informação e Comunicação. Então, já que as TIC, instrumentos de grande complexidade e custo muito elevado, passaram a integrar diretamente o processo produtivo, não se pode negligenciar a sua administração. Entra, então, em cena, uma categoria analítica que deve ser considerada com grande prioridade - a Governança. Se esse processo de gestão for negligenciado corre-se o risco de não se aperfeiçoar a produtividade e de se perder competitividade. É fato que as organizações que cuidam bem desse processo têm auferido produtividade e lucros acima das que não se esmeram nesta área” (SANTOS; MATTA, 2008).

#### 4.3 TIC DE CONTROLE DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTO

Os documentos são considerados o acervo mais precioso das organizações, bem como, a memória de uma instituição. Nesse sentido, um bom programa de gerência de documentos engloba o atendimento às necessidades operacionais e funcionais da organização, a preservação da história da organização, a proteção de interesses vitais e a proteção da organização frente a processos jurídicos (STARBIRD; VILHAUER, 1997).

Os autores acrescentam que os documentos devem ser agrupados de forma homogênea, cujo modo de classificação atenda a pelo menos uma de suas características em comum, como por exemplo, a sua função, processo ou atividade.

A literatura apresenta vários conceitos sobre gerenciamento eletrônico de documentos, comumente tratado como GED, segundo Koch (1998), é o somatório de todas as tecnologias e produtos que visam gerenciar informações de forma eletrônica. Elias (2012) compartilha deste conceito, destacando a definição de gerenciamento eletrônico de documentos como sendo um conjunto de tecnologias que permitem o gerenciamento de documentos, de forma digital ou eletrônica. Todavia, essa definição é menos abrangente do que o afirmado por Felix e Silva (2010), que definem o GED como uma tecnologia que oferece ferramentas para acesso e gerenciamento de informações contidas tanto em papel como meio eletrônico.

Ainda dentro da mesma concepção, Gingrande (2003) defini GED como um ambiente computadorizado que permite a criação, captura, organização, armazenamento, restauração, manipulação e circulação de documentos em formato eletrônico.

Nesse momento, pertinentes destacar as vantagens de um GED, do ponto de vista organizacional, que conforme Avedon (2002) são: quantidade de usuários que terão acesso à informação, auxílio à tomada de decisão, número de estações de trabalho automatizadas, produtividade e redução de funcionários adicionais, tempo de acesso à documentação, melhor atendimento aos clientes, respostas e dados consultados em menor tempo; além de redução de espaço físico e documentos/arquivos perdidos.

Baldam e Valle (2002) corrobora mencionando que as vantagens do GED sob os seguintes aspectos:

a) Para o usuário e o cliente: redução do tempo de processamento e manuseio do papel; aumento de satisfação do usuário; incremento à produtividade; melhoria da satisfação com o trabalho; acesso imediato e multiusuário a qualquer informação; melhoria da qualidade do trabalho; alta velocidade e precisão na localização de documentos; e melhor atendimento ao cliente por proporcionar respostas mais precisas e instantâneas.

b) Para a gestão documental: melhor controle dos documentos; redução do espaço físico de armazenagem; facilidade de implementar temporalidade documental; e minimização de perda e extravio de documentos.

c) Para o pessoal de TI (Tecnologia da Informação): integração com outros sistemas e tecnologias; facilidade adicional para implantar empresa virtual; disponibilidade instantânea de documentos sem limites físicos; gerenciamento e otimização do fluxo de trabalho; possibilidade da empresa virtual sem limites físicos; maior agilidade nas transações entre empresas; e maior velocidade na implementação de mudanças nos processos.

d) Para a redução e proteção de investimentos: redução de custos com novos escritórios/depósitos/equipamentos; proteção do patrimônio; eliminação de retornos; proteção contra processos; eliminação de fraudes, principalmente em agências governamentais; e proteção contra catástrofes que poderiam danificar seu acervo.

Com base nos conceitos e vantagens apresentados, desde o que é um documento até o que será feito dele após seu manuseio, ressalta-se a importância de sua destinação. Os usuários terão como acessá-lo e localizá-lo a qualquer tempo e a instituição terá um planejamento de seu fluxo documental.

Embora as vantagens possam justificar a implementação de um GED, Elias (2012) destaca algumas desvantagens que devem ser observadas, tais como: mudanças de mídia para armazenar os documentos, necessidade de observar aspectos legais da documentação digital, obrigatoriedade da existência de hardware e software para recuperação dos dados e o uso dos recursos tecnológicos, que podem se tornar obsoletos.

A escolha pelo estudo de caso justifica-se pelo interesse em aprofundar e relatar os fatos estudados na organização, pois, de acordo com Martins e Lintz

(2000), o estudo de caso permite maior penetração na realidade social, o que não é conseguido plenamente quando se utiliza de análise e avaliação quantitativa.

A ferramenta adotada como base de estudo no presente projeto é denominada *DocuWare*, uma solução que contempla o arquivamento de documentos de negócios de todos os tipos, tornando-os disponíveis de uma maneira flexível e utilizando-os eficientemente, independente do formato e da fonte, o processo de gerenciamento dos arquivos automatiza os processos de negócios e fluxos de trabalhos gerenciando e conectando documentos eletronicamente.

A base para isso é o armazenamento estruturado de arquivos em um conjunto central de documentos. Cada usuário com a autorização necessária possui acesso a todas as informações necessárias para o trabalho, independentemente de estarem em seu computador pessoal ou no dispositivo móvel. Ressaltando que todos os documentos correlacionados relativamente ao projeto ficarão disponíveis de forma organizada no formato digital (DOCUWARE, 2018).

Em caráter ilustrativo, a figura 03 apresenta uma tela da ferramenta de GED utilizada no estudo de caso, onde é possível extrair a impressão de uma prova específica de um aluno, independentemente de curso, polo e disciplina cursada pelo mesmo.

Figura 03 – Tela *DocuWare* – impressão de provas

The screenshot displays the DocuWare interface. On the left, a search results table is visible with the following columns: TIPO, COD\_POLO, POLO, STATUS\_PROVA, and INUM\_TURMA. The table contains 15 rows of data, all with 'TIPO' as 'PROVA NAO IMPRESSA' and 'COD\_POLO' as '007'. The 'POLO' column lists 'Polo Unisinos Santa Ma...'. The 'STATUS\_PROVA' column lists 'PROVA NAO IMPRESSA'. The 'INUM\_TURMA' column lists various numbers like 666267, 665945, 665940, 657712, 655603, 654295, 654255, 653991, 653576, 653570, and 653569.

On the right, a document preview is shown for a test paper. The header includes 'UNISINOS' and 'Unidade Acadêmica de Graduação Educação a Distância'. The student information is: 'Nome (do(a) aluno(a)): João Vitor Moraes Pereira', 'Nº matrícula: 1787180', 'Polo: Polo Unisinos Santa Maria', 'Turno: GR05005-00310'. The professor information is: 'Assessoria Acadêmica: SE388 Estrutura e Funções Organizacionais', 'Professora(s): Josefina Maria Fonseca Coudinho', 'Data: 16/12/2017', 'Gráo: C'. The test paper contains four multiple-choice questions, each with options A, B, C, D, and E. The first question is 'Questão 1 (1,0 ponto)', the second is 'Questão 2 (1,0 ponto)', the third is 'Questão 3 (1,0 ponto)', and the fourth is 'Questão 4 (2,0 pontos)'. The document is titled '20172007665940' and is a PDF file, 29/11/2017, 96 KB.

Fonte: (UNISINOS, 2018)

Em um segundo exemplo, a figura 04 apresenta a possibilidade de realizar a impressão de um documento do aluno, que foi digitalizado e incluído no sistema GED, para posterior busca e livre acesso dos gestores e colaboradores. O Exemplo reporta-se a busca pelos documentos pessoais do aluno que se encontram no formado digital e indexados na ferramenta de tecnologia em rede denominada *Docuware*.

Figura 04 - Tela *DocuWare* – impressão de documentos

The screenshot displays the DocuWare web interface. At the top, there is a search bar with the text 'ARQUIVO DE PESSOAS' and a search icon. Below the search bar, a table lists search results for a user named 'MIRIAM ROTTOLI BARBATO'. The table has columns for 'TIPO', 'CÓDIGO DE PESSOA', 'NOME', 'DATA DE NASCIMENTO', 'CATEGORIA', and 'TIPO DE DOCUMENTO'. The results show various document types such as 'Acadêmico', 'Documentação Pessoal', and 'Contratos Acadêmicos'. On the right side of the interface, there is a large empty area with a document icon and the text 'Nenhum documento aberto' (No document open).

TIPO	CÓDIGO DE PESSOA	NOME	DATA DE NASCIMENTO	CATEGORIA	TIPO DE DOCUMENTO
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Acadêmico	Documento de Vínculo d...
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Acadêmico	Documento de Regular...
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Acadêmico	Histórico Escolar Curso d...
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Acadêmico	Guia de Transferência
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Acadêmico	Histórico Escolar do Ensi...
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Documentação Pessoal	Título de Eleitor
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Documentação Pessoal	Carteira de Identidade
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Documentação Pessoal	Certidão de Nascimento
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Contratos Acadêmicos	Contrato de Prestação d...
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Acadêmico	Conteúdos Programátic...
PDF	1.251.012	MIRIAM ROTTOLI BARB...	16/10/1992	Documentação Pessoal	Carteira Nacional de Habi...

Fonte: (UNISINOS, 2018)

#### 4.4 TIC DE CONTROLE DE EVASÃO

O fenômeno da evasão é um dos mais desafiadores problemas da educação na atualidade, tanto na modalidade presencial como na EAD. Nessa perspectiva Giraffa e Mora (2013, p. 01) destacam que as perdas de estudantes que iniciam, mas não terminam seus cursos são desperdícios sociais, acadêmicos e econômicos. No setor público, são recursos públicos investidos sem o devido retorno. No setor privado, é uma importante perda de receitas, além de para ambos os setores, ser fonte de ociosidade de professores, funcionários, equipamentos e, em algumas situações, espaço físico.

Moore e Kearsley (2007) corroboram mencionando que o insucesso de um curso de EAD também passa pelas características dos alunos, como uma expectativa errada por parte deste aluno quanto a um curso de EAD, ou o uso

inadequado ou ainda a falta de habilidade deste aluno para usar as tecnologias corretamente. Os autores destacam ainda que se os alunos não estão familiarizados com a tecnologia, relutarão em usá-la de modo criativo e arriscado, o que afetará muito seriamente sua experiência. À medida que os alunos se familiarizam com a tecnologia, essa resistência diminui.

Sendo assim, durante a vida acadêmica, surgem dificuldades e, por distintas razões, alguns estudantes acabam desistindo do processo. Quando isso ocorre perdem os estudantes, os tutores, os professores, a instituição, o sistema de educação e a sociedade como um todo. Essa desistência do processo educacional é o que denominamos evasão (PORTAL, 2016)

Segundo Santos e Neto (2009, p.4) definem a evasão como “desistência definitiva do estudante em qualquer etapa do curso”, já Fredrickson e Losada (2005, p.68) como “o ato da desistência em qualquer momento do curso”. Para o Ministério da Educação - MEC (2014) “é a saída definitiva do curso de origem sem conclusão ou a diferença entre ingressantes e concluintes, após uma geração completa”.

Neste contexto, Santos (2009) explica que a evasão é tratada como a desistência definitiva do estudante em qualquer etapa do curso, podendo impactar diretamente nas esferas políticas e administrativas. Na esfera política, os indicadores de evasão podem significar variações nos recursos para a Instituição. Já na esfera administrativa, podem-se observar normas discriminatórias na seleção dos estudantes, não descritas na missão da instituição, cujo objetivo seria o de minimizar os impactos no balanço financeiro da instituição. Nos quadros 02 e 03 podem-se observar os fatores endógenos e exógenos da evasão acadêmica.

#### Quadro 02 – Causas endógenas da evasão na EAD

Atitude comportamental	
Didática dos professores	Parte do princípio que o aluno a distância é diferente do presencial e o contato e a didática dos professores e tutores têm que ser voltada e focada no aluno.
Orientação da Coordenação do curso	
Motivação e incentivo por parte do tutor	
Insatisfação com o tutor	
Contato com professores	
Motivos institucionais	
Ausência de tutores nos pólos	
Acesso a bibliotecas	

Estrutura dos polos de ensino	Proporciona ao aluno condições para o estudo. Com uma estrutura para que o aluno possa ter acesso a bibliotecas, laboratórios.
Laboratório de informática nos polos de ensino	
Interatividade no AVA	
Meios de comunicação oferecidos para contato	
Tecnologia inadequada utilizada	
<b>Requisitos didático-pedagógicos</b>	
Carga horária curricular do curso	Estimula a cooperação e relação entre os alunos do curso, estimulando uma criação colaborativa que dê subsídios para a aprendizagem dos alunos. Deve possibilitar um feedback ao aluno imediato de suas atividades e ações no curso. Com o devido retorno os tutores e professores podem identificar as possíveis causas de erros nas atividades.
Relação do Currículo com o mercado	
Critérios de avaliação do aluno	
Associação entre a teoria e a prática	
Relação entre conteúdos das disciplinas	
Encontros presenciais	
Complexidade das atividades	
Contato entre colegas de cursos	
Reprovação em mais de duas disciplinas no Semestre	
Prazos de entrega das atividades	
Avaliação dos exercícios	
Avaliações das provas	
Material didático oferecido	
Qualidade do curso	
Falha de elaboração do curso	

Fonte: (BITTENCOURT & MERCADO, 2014; BIAZUS, 2004).

### Quadro 03 – Causas exógenas da evasão na EAD

<b>Sócio-político-econômicos</b>	
Apoio da instituição que trabalha	Relacionadas às condições sócio-político-econômicas do aluno.
Valorização do diploma no mercado	
Tempo para estudar	
Carga horária semanal de trabalho	
Deslocamento até pólo de ensino	
Dificuldades de acesso à Internet	
Entendimento das matérias	
Adequação do conteúdo com o trabalho	
<b>Vocação Pessoal</b>	
Aptidão para a profissão	
Possuir outro curso superior	
Adaptação ao sistema universitário	
Mudança de interesse pessoal ou	

profissional	Relacionadas ao aluno diretamente, ou seja, aptidão para o curso e profissão que escolheu, interesses pessoais e prévios do curso.
Estar cursando paralelamente outro curso	
Desconhecimento prévio a respeito do curso de Administração a distância	
<b>Características Individuais</b>	
Problemas de saúde	Relacionada a características que vão além da condição do aluno em continuar o curso.
Atendimento do curso às expectativas prévias	
Dificuldade de assimilação da cultura de EAD	
Falta de habilidade para usar as TIC	
<b>Conjunturais</b>	
Problemas financeiros	Assim como as características individuais, essas vão além da condição do aluno. Como problemas familiares e financeiros, o que mais afeta.
Influência familiar	
Mudança de residência ou cidade	
Mudança de estado civil	
Responsabilidade econômica no sustento da Família	

Fonte: (BITTENCOURT & MERCADO, 2014; BIAZUS, 2004).

Nesse sentido, como forma de objeto de estudo, o presente estudo buscou através da ferramenta tecnológica em rede, denominada *GVWise*, obter a resposta do problema da pesquisa.

A ferramenta trata-se de uma solução WEB, criada pela empresa GVDASA Sistemas, empresa que desenvolve Sistema de Gestão Educacional, que permite identificar precocemente tendências e comportamentos de estudantes que possuem propensão evasão. Por outro lado, acaba por contribuir com elementos que possam potencializar a permanência (GVDASA, 2013).

O sistema *GVwise* é um sistema de apoio à gestão de evasão educacional. Através da integração que possui com o ambiente *Moodle*, o sistema centraliza informações e sumariza indicadores em tempo real pertinentes ao acompanhamento dos alunos objetivando a antecipação da consolidação de evasão. Os indicadores monitorados se dão a nível individual de cada estudante em cada um de seus cursos e aulas, além de poderem ser customizados conforme a realidade de cada

modalidade de ensino e instituição. Dentre os indicadores padrões do sistema estão: tempo de permanência em cada comunidade, tempo decorrido desde o último acesso, data do primeiro acesso, relatório de atividades e outros. Desta forma, o *GVwise* se caracteriza por fazer a gestão do risco de insucesso acadêmico (GVDASA, 2013).

Essa tecnologia permite o suporte de ações proativas de retenção a evasão e melhoria de desempenho acadêmico, além de conseguir analisar os dados históricos e identificar os estudantes com tendência ao abandono e baixo desempenho, bem como, fornecer suporte automatizado, identificar possíveis riscos, emitir alertas visuais aos coordenadores, professores e tutores, permitindo que eles então possam disparar alertas automáticos e ou personalizados pelo sistema, como mensagens e e-mails ou até mesmo contato pessoal, por telefone (GVDASA, 2013).

Ademais, além da exibição de informações sobre a sua interação com o *Moodle*, o *GVwise* também facilita a comunicação entre os educadores (professores, monitores, coordenadores, tutores e gestores) no que diz respeito a situações de risco. O sistema permite que alertas automáticos sejam programados em cima dos indicadores dos alunos e então cada um dos educadores pode ser alertado dependendo do indício que cada aluno está apresentando. Além de alertas, o sistema possui recursos de registro e realização de ações. Sendo assim, pelo sistema os alunos podem ser contatados sendo que o histórico de ações realizadas com cada um dos alunos dentro de um curso pode ser visualizado por todos os envolvidos com ele naquele contexto, dando embasamento para ações de reversão da situação do aluno mais qualificadas.

Outra característica do sistema é a agregação de tecnologias de Inteligência Artificial que agrega ao sistema um indicador de predição de evasão e/ou baixo desempenho. Este indicador basicamente representa a chance que cada aluno está apresentado de insucesso no curso. Através da utilização de dados históricos e de técnicas de mineração de dados, o sistema é capaz de identificar padrões nos perfis de alunos que já apresentaram insucesso no curso e comparar o perfil do aluno que está atualmente cursando verificando o quanto ambos se assemelham. A atualização deste indicador depende de como cada curso está modelado, mas pode ser utilizado a partir do andamento de 15% do curso, onde já há dados suficientes que permitem a identificação do perfil de interação de cada aluno com o *Moodle* (GVDASA, 2013).

A Figura 05 retrata uma tela do professor/tutor, onde é possível extrair da ferramenta *GVWise* indicativos contendo a porcentagem de chances de um de seus alunos tornar evadido.

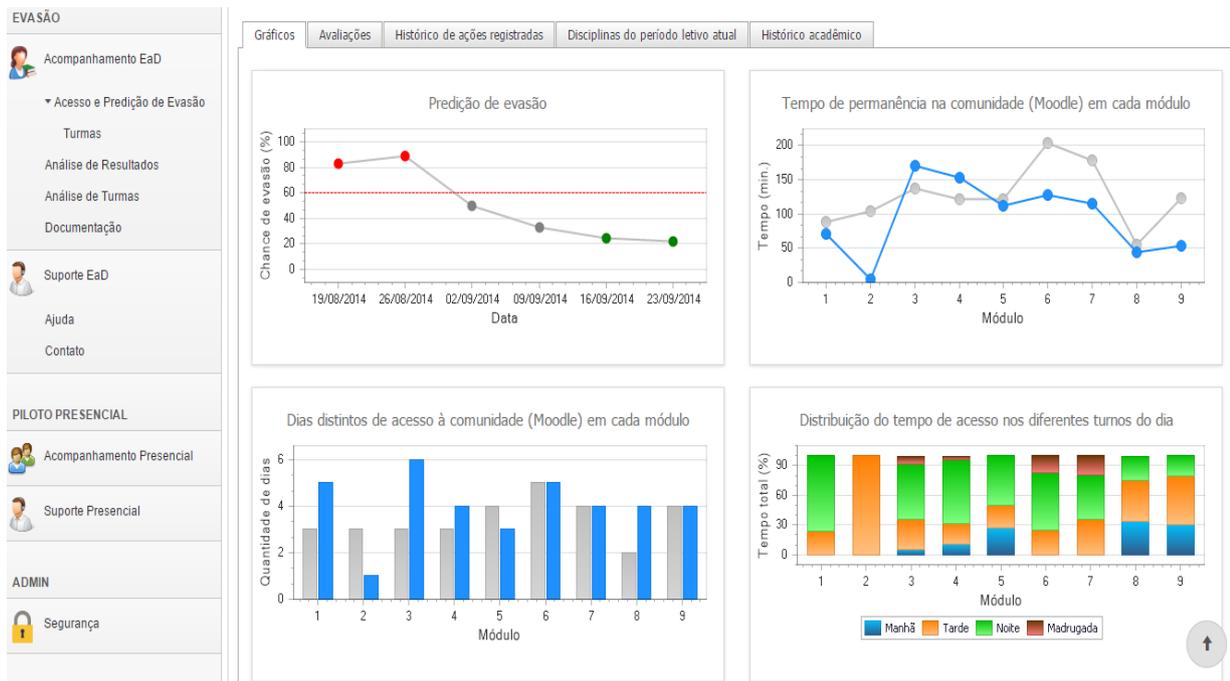
Figura 05 – Tela do programa de controle de evasão *GVWise*

#	Ação	Painel	Estudante	Acessos		Notas			Risco de Evasão			Última Ação	Último E-mail
				1º Acesso	Último Acesso	GA	GB	GC	Atual ▾	Diferença	Histórico		
1	<input type="checkbox"/>		Márcio Welten	Nunca	Nunca	0,00			100%			50 min	
2	<input type="checkbox"/>		Nubia Zanini	Módulo 1	1 dia	0,00			94%	3,20 % ▲		50 min	
3	<input type="checkbox"/>		Simone Nunes	Módulo 1	2 dias	0,00			90%	1,70 % ▲		50 min	
4	<input type="checkbox"/>		Heitor Szczecinski	Módulo 2	15 min.	6,00	7,50		89%	5,53 % ▲		49 min	
5	<input type="checkbox"/>		Priscila Alves	Módulo 1	5 min.	1,50	2,50		89%	3,83 % ▲		191 dias	
6	<input type="checkbox"/>		Rodrigo Santos	Módulo 1	3 dias	0,50			87%	5,05 % ▲		203 dias	
7	<input type="checkbox"/>		Lionel Susin	Módulo 1	2 dias	1,00	1,20	4,20	85%	5,20 % ▲		204 dias	
8	<input type="checkbox"/>		Karina Waszak	Módulo 1	5 dias	0,00			85%	5,48 % ▲		202 dias	
9	<input type="checkbox"/>		Alessandra Augustin	Módulo 2	2 horas	5,50	4,30	4,30	78%	9,83 % ▲		231 dias	
10	<input type="checkbox"/>		Aline Cairuga	Módulo 1	15 horas	2,70	3,20	9,10	73%	4,10 % ▲		187 dias	

Fonte: (UNISINOS, 2018).

A adiante, é possível observar a figura 06, que tem como intuito apresentar uma tela do sistema *GVWise* que detalha alguns dados de um aluno em um curso, como: a predição de evasão, tempo de permanência em cada módulo, quantidade de dias acessando em cada módulo do curso e o gráfico com a distribuição de acesso de acordo com o turno do dia (manhã, tarde, noite ou madrugada).

A figura tem condão de demonstrar a possibilidade de extrair dados relevantes para os gestores desenvolverem os alinhamentos estratégicos focando na manutenção do aluno junto a instituição de ensino.

Figura 06 – Tela de dados de acesso dos alunos no *GVWise*

Fonte: (UNISINOS, 2018).

A dissertação de mestrado intitulada “ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR A EVASÃO E POTENCIALIZAR A PERMANÊNCIA EM EAD A PARTIR DE SISTEMA QUE UTILIZA MINERAÇÃO DE DADOS EDUCACIONAIS E LEARNING ANALYTICS”, de Portal (2016), buscou entender como são elaboradas as estratégias utilizadas por diferentes atores, a fim de minimizar a evasão e potencializar a permanência do estudante na modalidade EAD e de que forma o sistema *GVWise*, pode auxiliar nesse processo.

A contribuição do estudo realizado pelo autor para o contexto da dissertação está relacionada ao conjunto de estratégias que apóiam a reflexão com vistas a minimizar a evasão e potencializar a permanência dos estudantes envolvidos no contexto da EAD, para tanto, fazendo uso da ferramenta de tecnologia educacional em rede.

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa, de acordo com Gil (2008) é classificada como exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa além de possibilitar novas reflexões acerca do tema estudado.

Inicialmente, amparado pelo problema do projeto, será realizado uma revisão bibliográfica que corrobore com a viabilização do estudo, contendo conceitos de Educação a Distância, Tecnologias Educacionais em Rede e Governança, ou seja, procurando esboçar com base na análise bibliográfica extraída de meio físicos e digitais um breve histórico dos tópicos acima mencionado, focando também a estrutura sob a qual se organiza esse nível educacional, além de outras questões pertinentes às práticas da modalidade de EAD que por ocasião do estudo aplicado, possa surgir.

Para execução desta dissertação foi utilizado à teoria de base com autores conexos na área de Ciência da Informação, que possibilitam reflexões críticas sobre o assunto, bem como, corroboram com a concepção de gestão da informação.

Ressaltando que pensadores da sociedade informacional como Manuel Castells e Pierre Lévy, trazem à tona a contribuição e as elucidações sobre os assuntos tratados, quer seja do ponto de vista do homem, que seja do ponto de vista da sociedade.

A pesquisa foi orientada pelo método hipotético-dedutivo e contou com embasamento teórico em dados bibliográficos e de mídia, caracterizando-se em fontes primárias e secundárias especializadas, tais como revistas, livros, periódicos especializados, em meios de informação digitalizados e virtualizados, nacionais e internacionais. Além dessas fontes, também foram analisados documentos (relatórios, manuais de serviços, outros documentos na instituição e unidade de informação).

Ademais, foram analisadas ferramentas de tecnologias em rede que compõem a camada de governança de um modelo de ensino a distância, em especial a ferramenta de controle de evasão e de gerenciamento eletrônico de documentos, prevendo apresentar as benesses que as ferramentas específicas se dispõem a proporcionar dentro do contexto educacional.

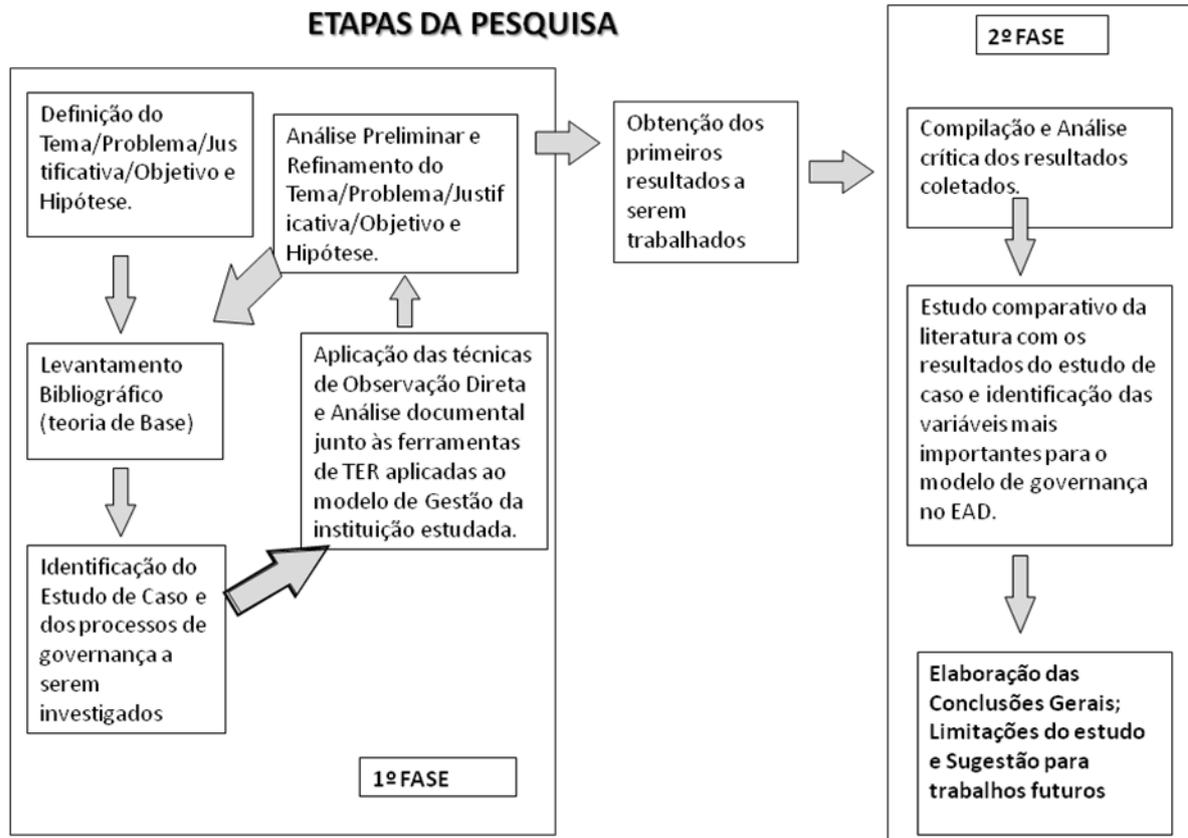
Por oportuno, insta mencionar que as extrações das informações ocorreram mediante observação direta e análise das ferramentas que já estão sendo utilizadas

dentro de um contexto de governança de uma instituição de ensino superior privada com modalidade de EAD e com polos de atendimento em locais geograficamente distintos, que por ocasião do presente projeto, foi objeto de estudo mediante estudo de caso.

Sendo assim, além da revisão de literatura sobre o tema em questão, a apresentação de um estudo de caso contextualizando soluções práticas para realização de governança em ensino a distância foi fonte essencial para compreender a renovada Gestão Educacional. Ressaltando que o procedimento adotado foi o de coletar informações e dados para a análise e contextualização do objetivo da pesquisa em torno dos objetivos específicos. O resultado final foi construído a partir da análise dedutiva dos resultados extraídos do estudo de caso, logo, formulando um paralelo comparativo entre os processos de gestão realizados antes da inclusão das ferramentas tecnológicas, e após a inclusão destas.

A seguir a figura 07 apresenta as etapas e o detalhamento do percurso da pesquisa que foi constituída em 02 etapas, conforme ilustra a figura. Sendo que o a 1ª fase foi composta pela realização de um *loop* com intuito de refinar a pesquisa e desvendar os principais elementos da pesquisa, restando num segundo momento a compilação dos dados extraídos do estudo de caso, bem com a elaboração da discussão, produto e consideração finais.

Figura 07 - Mapa conceitual da pesquisa



Fonte: AUTOR.

A presente pesquisa constituiu-se em um estudo de caso, exploratório, descritivo, com abordagem hipotético-dedutivo para responder a questão: *“Do ponto de vista organizacional e estrutural, quais são os limites e as potencialidades de um modelo de governança baseado em tecnologias em rede como forma de alinhamento das estratégias organizacionais nas instituições ou unidades de EAD?”*

Para a realização e desenvolvimento da pesquisa foram utilizadas algumas técnicas para auxiliar e contribuir com a análise da pesquisa a ser realizada, tais como: observação, fichamento, resumos e análises.

Ressaltando que esses procedimentos e técnicas foram os elementos norteadores no desenvolvimento da pesquisa, com a utilização dos mesmos se buscou chegar aos pontos relevantes da pesquisa, identificando as potencialidades do uso de ferramentas tecnológicas como fonte de governança na EAD.

Em relação à coleta de dados, Yin (2001) destaca como as principais fontes de evidência de um estudo de caso, as entrevistas, os arquivos, os documentos, a observação e os artefatos físicos. Nesse estudo, os principais instrumentos

utilizados na coleta de dados, consoante com a proposta de estudo de caso, foram os fichamentos, resumos, documentos e, em especial a observação direta e análise.

Nesse sentido, foi possível refletir e analisar como um modelo de gestão da EAD com polos em locais distintos geograficamente adotam a gestão das tecnologias em rede como forma de propiciar a participação dos atores de forma participativa e colaborativa, enfatizando os limites e potencialidades das ferramentas de governança.

As técnicas utilizadas também serviram para demonstrar junto ao estudo de caso, como era a governança educacional antes da implementação das tecnologias em rede, visto que a documentação explorada, acrescido do meu conhecimento profissional junto ao ambiente educacional EAD, visto que já atuei como tutor e atualmente como coordenador de polo, possibilitou traçar um paralelo comparativo entre os processos de gestão com e sem ferramentas informacionais.

Sendo assim, primeiramente foi realizada a pesquisa de bibliográfica sobre o tema abordado no projeto para formar o embasamento teórico e para aprofundamento de dados e informações sobre a governança educacional junto à sociedade informacional, visando analisar quais são os limites e potencialidades das tecnologias em rede.

Posteriormente foram arroladas as práticas de governança adotadas junto a Unidade de Graduação EAD da UNISINOS, para iniciar as devidas análises e comparativos. Partindo do contexto que a migração de modelo de governança aconteceu em meados de 2014, onde a Instituição estudada sofreu uma troca de governança que alinhou novas estratégias de gestão que visavam um melhor atendimento ao aluno, bem como entendendo que a utilização de tecnologias educacionais em rede poderia potencializar o serviço de ensino oferecido pela instituição. Assim, os novos gestores traçaram novos planos de ações com foco na utilização de TIC como forma de melhorar a participação e a colaboração de todos os atores no processo de gestão, logo criando uma sinergia entre os setores acadêmicos.

Nesse contexto em especial, foi realizada uma observação nas ferramentas de tecnologias aplicadas ao controle de evasão (*GVWise*) e gerenciamento eletrônico de documentos (*Docuware*), com intuito de delimitar o presente estudo.

Após isso, todos os dados e informações foram analisados, para posteriormente serem apresentados e discutidos.

Foram analisadas as informações e dados para contextualizar os objetivos específicos propostos. Sendo como resultado final, apresentado o modelo de governança EAD adotado pela Instituição de Ensino Superior privada, bem como traçado um paralelo comparando o modelo antigo de governança adotado pela Instituição estudada com os procedimentos atuais, fazendo uso de tecnologias educacionais em rede, além de proposto um modelo de governança com a utilização das TIC analisadas.



## **6 GOVERNANÇA NO MODELO EAD: ESTUDO DE CASO**

### **6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso deve ser entendido como uma estratégia de pesquisa que objetiva compreender o funcionamento de determinado fenômeno inserido em um dado contexto, através da análise de um ou mais casos. (EISENHARDT, 1989). Nesses termos, a pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso junto a uma Instituição de Ensino Superior privada de natureza particular confessional, denominada Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, com objetivo de analisar as tecnologias educacionais em rede perante a governança dos cursos EAD.

A opção pela realização de um estudo de caso, como estratégia de pesquisa, tornou própria para melhor compreensão do modelo de governança, considerando que se trata de instituição de ensino superior que já há algum tempo vem ofertando cursos EAD; possui claramente em sua estrutura centros ou unidades independentes para organizar e oferecer essa modalidade de ensino; é universidade já amadurecida no contexto nacional; já possui uma base de graduação ampla, em termos presenciais e, possui missão e objetivos relacionados com o ensino a distância.

A UNISINOS possui 48 anos, está entre as maiores universidades privadas do Brasil, com cerca de 31 mil alunos em cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e EAD. Com métodos atuais e emprego de novas tecnologias (UNISINOS, 2018).

A Instituição estudada tem como missão promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade. Sua visão é ser uma universidade global de pesquisa, por estar comprometida com o desenvolvimento regional e ser impulsionada por pessoas solidárias, criativas e inovadores.

O quadro de colaboradores é formado, por cerca de 1.048 professores, além de aproximadamente 1.094 funcionários, possuindo campus em São Leopoldo, e Porto Alegre, além de estar presente em oito estados do país.

Figura 08 – Campus da UNISINOS na cidade de São Leopoldo

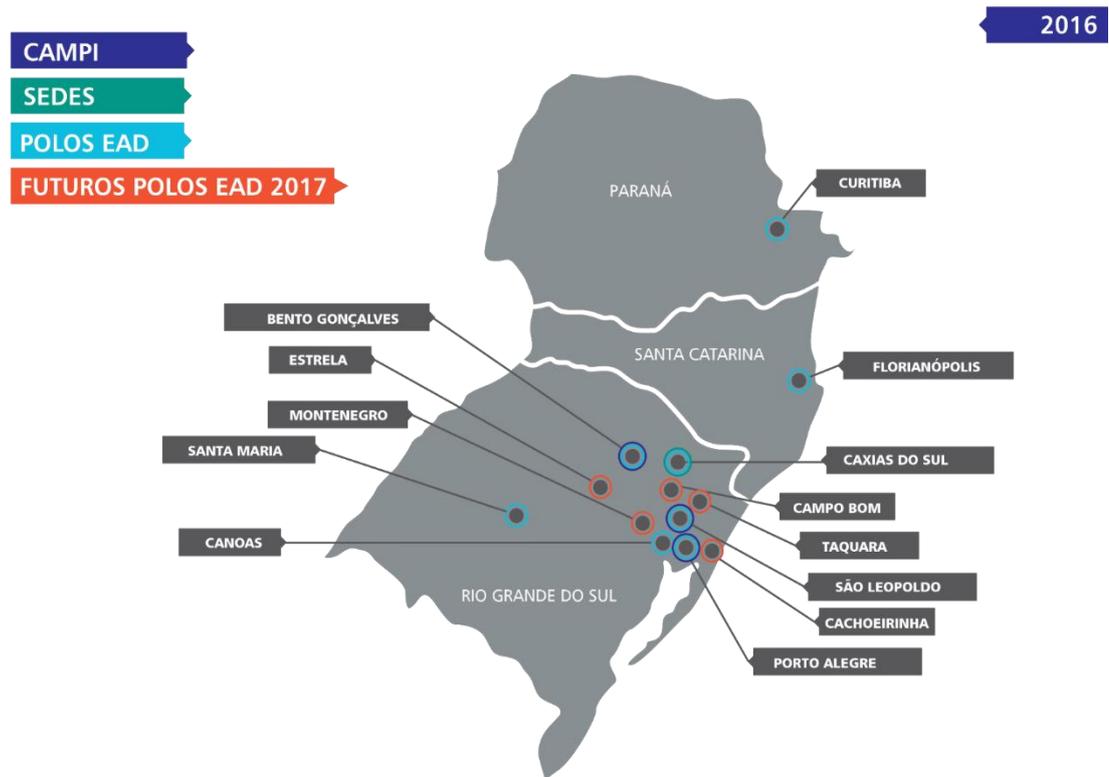


Fonte: (UNISINOS, 2018)

Ademais, está presente nas unidades em Caxias do Sul, São Paulo e Belo Horizonte, além de polos EAD no Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Piauí (UNISINOS, 2018).

A figura 09 procura sinteticamente ilustrar os pontos geograficamente distintos onde existem polos de Ensino a Distância da UNISINOS, que se encontram interligados por meio de tecnologias em rede. Ressaltando que a existência de práticas colaborativas entre os gestores e colaboradores que atuam em cada polo geograficamente distante da Unidade de Graduação.

Figura 09 – Polos\Unidades EAD da UNISINOS



Fonte: (UNISINOS, 2018).

A realização do presente projeto restou delimitada a analisar a Unidade de Graduação EAD da UNISINOS, que atualmente faz a governança de 14 cursos de graduação superior na modalidade 100% à distância, distribuídos entre os seus 3.000 alunos.

Em especial a Unidade de Santa Maria/RS, denominada Polo Santa Maria de Ensino a Distância, que conta que aproximadamente 60 alunos vinculados ao polo presencial, atuando a 06 anos na cidade, foi o polo que recebeu a realização do presente trabalho que consistiu em analisar o modelo de gestão educacional aplicado, em especial, as ferramentas de tecnologias em rede que possibilitam as práticas colaborativas de todas as unidades além de possibilitar o compartilhamento de processos dentro do contexto participativo.

## 6.2 EAD NA INSTITUIÇÃO PESQUISA

A Instituição de ensino superior objeto do presente estudo, inicialmente procurou criar a institucionalização da modalidade de EAD, através da criação da estruturação e regulamentação, como uma das modalidades de oferta de educação.

A EAD é estruturada e organizada de acordo com a legislação em vigor e alinhada com a Missão da instituição que consiste num “ensino de qualidade, na construção do conhecimento baseado na investigação científica e tecnológica, considerando a cultura e as necessidades da comunidade”. (UNISINOS, 2015).

A fim de poder realizar ofertas de educação na modalidade a distância a Instituição pesquisada credenciou-se, em 2003, por meio do Curso de especialização “Currículo e Educação Crítico-Humanizadora”, com duração de 360 horas. Este credenciamento possibilitou à universidade, a oferta e certificação acadêmica de cursos lato sensu, conforme Decreto n.º 5622 de EAD do MEC.

Atualmente, a EAD está vinculada a Unidade Acadêmica de Graduação – UAG - com uma estrutura de Gerências que apóiam e coordenam todas as ofertas de cursos ofertados nessa modalidade.

O modelo de gestão que representa a organização e as relações dentro da instituição estudada, no que se refere a modalidade EAD, é composto por:

1) Gerente EAD: dedica-se à gestão estratégica e acadêmica dos polos, criando uma interface de relacionamento entre as gerências administrativas, desenvolvimento e ensino, coordenação acadêmica, marketing, escolas parceiras, polos e seus respectivos coordenadores, além de articular ações para implantação de novos cursos e prospecção de novos polos.

2) Gerente de Desenvolvimento e Ensino: dedica-se a implantação de novos polos, bem como, verificar a infraestrutura dos polos estão de acordo com os requisitos do MEC, bem como, realiza a preparação dos polos para receber as visitas do MEC.

3) Gerente Administrativo: possui incumbência de controlar a relação financeira bem como a viabilidade dos processos criando um enlace entre a gerência de EAD e de Desenvolvimento de ensino para gestão estratégica dos polos, além de realizar a gestão de pessoas.

4) Coordenador de Marketing: dedica-se a elaborar a construção e implantação do plano de marketing, além de analisar a Inteligência de mercado junto

aos polos, estruturar e disseminar as campanhas publicitárias, avaliar os eventos regionais dos polos distantes e propiciar o relacionamento comercial do polo em termos mercadológicos.

5) Coordenador Acadêmico: dedica-se a realizar avaliações e planejamento, apoiar na organização acadêmica quanto a prática de ofertar turmas, matrículas, ajustes, além de tratar situações de exceções e avaliações.

6) Coordenador de Polo: dedica-se à gestão e organização da infraestrutura do polo, organizando contratos e logísticas de distribuição/aplicação de provas, além do atendimento e apoio ao aluno e a prospecção.

7) Coordenador de Curso: dedica-se à gestão do curso atendendo discentes e docentes, além do acompanhamento permanente do trabalho realizado pelos coordenadores dos polos.

8) Professor Autor: professor de referência em uma área de conhecimento que desenvolve o planejamento da estrutura dos conteúdos e das atividades de estudo e de avaliação das disciplinas, incluindo-se, nesta tarefa, a orientação para o desenvolvimento dos objetos de aprendizagem, a indicação bibliográfica para a disciplina, roteirização e gravação, junto à TV da Instituição, de videoaulas, de sistematização e revisão de conteúdos.

9) Tutor EAD: Trabalha exclusivamente online apoiando o professor Autor em todas as atividades junto aos alunos, interagindo síncrona e assincronamente com eles no *Moodle*, auxiliando-os na adaptação ao ambiente de aprendizagem e esclarecendo dúvidas em relação ao conteúdo e às atividades propostas. Acompanha permanentemente o desenvolvimento dos trabalhos dos alunos e apóia o professor Autor no processo de avaliação, dando feedback aos alunos sobre o desenvolvimento das competências esperadas. Interage permanentemente com o professor Autor para garantir o bom andamento do trabalho desenvolvido junto aos estudantes.

10) Ensino Propulsor: serviço de acompanhamento/gerenciamento das ações de apoio ao estudante com dificuldades na aprendizagem dos cursos de graduação. Destina-se a impulsionar a aprendizagem dos seus acadêmicos mediante oferta de diferentes instrumentos pedagógicos e acompanhamento sistemático, ajustados aos estilos e as condições de aprendizagem indivíduos, tais como: material didático em CD-ROM e oficinas temáticas.

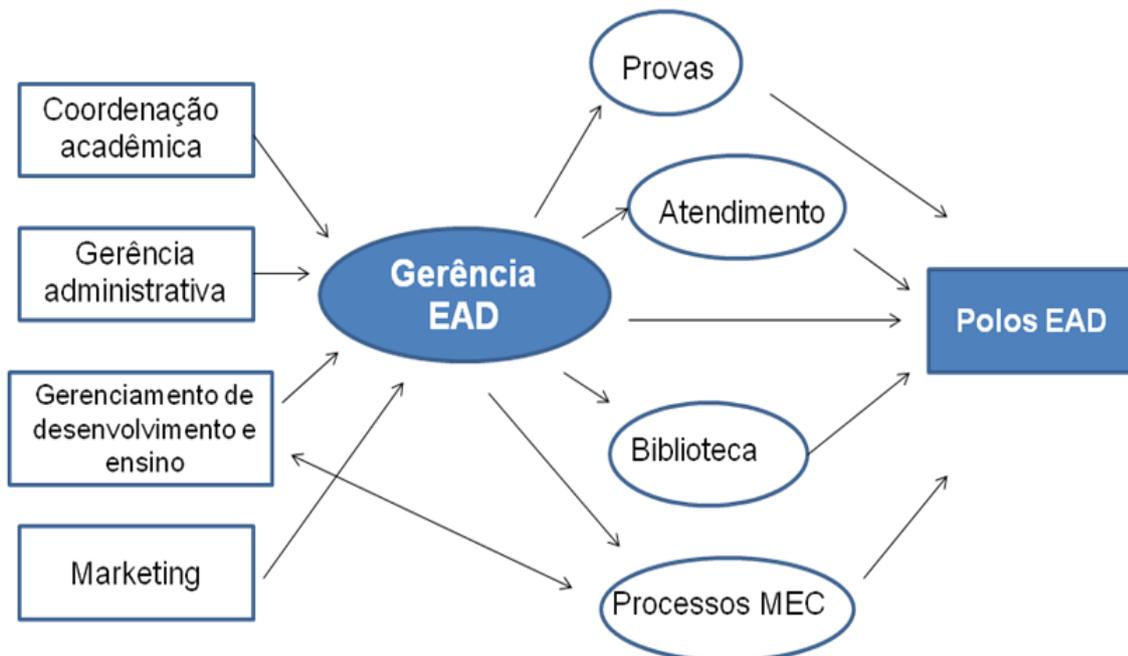
11) Assessoria Pedagógica EAD: destina-se a impulsionar a aprendizagem dos seus acadêmicos mediante oferta de diferentes instrumentos pedagógicos e acompanhamento sistemático, ajustados aos estilos e as condições de aprendizagem indivíduos.

12) Fábrica de Objetos de Aprendizagem: destina-se a impulsionar a aprendizagem dos seus acadêmicos mediante oferta de diferentes instrumentos pedagógicos e acompanhamento sistemático, ajustados aos estilos e as condições de aprendizagem indivíduos.

13) TV e Editora da Instituição Pesquisada: dedica-se em estruturar e organizar o setor que atende a modalidade EAD, produzindo roteirização, produção e edição de videoaulas, além de publicar as obras de caráter acadêmico.

De forma sintética, a figura 10 ilustra o modelo de governança aplicado na gestão da modalidade de EAD da UNISINOS. Destacando a figura da Gerencia EAD que é responsável pela manutenção geral da estrutura do modelo de governança, sendo todos os outros elementos supervisionados pela gerencia.

Figura 10 – Modelo de governança da Instituição estudada



Fonte: AUTOR.

Nesse mesmo sentido, a figura 11 tem condão de corroborar com a explicação do modelo descrita acima, demonstrando o fluxo e as pessoas envolvidas no processo de elaboração de material didático.

Figura 11 – Pessoas envolvidas na elaboração dos objetos de aprendizagem



Fonte: (Adaptada de UNISINOS, 2018).

A distribuição curricular é bimestral organizada por nove (9) módulos ou semanas, com aulas de segunda-feira e quarta-feira, sendo as atividades síncronas e assíncronas.

O ambiente virtual de aprendizagem e ensino utilizado é o *Moodle* cuja intenção é aumentar a contingência, possibilidades e interações nesses espaços, possibilita, ainda, um envolvimento ativo dos participantes dos cursos por meio do compartilhamento de materiais em diversos formatos (textos, imagens, vídeos, áudios, animações e simulações), da interação em chats e da discussão em fóruns, além de diversos outros formatos de atividades de revisão e avaliação de conhecimentos (UNISINOS, 2018).

A metodologia compõe “atividades de interação e cooperação entre professor e alunos, e dos alunos entre si, por meio das ferramentas e dos espaços disponíveis nas comunidades virtuais de aprendizagem”. (UNISINOS, 2018). Os recursos didáticos são: livros, videoaulas, objetos de aprendizagem (desenvolvido pela fábrica de objetos – setor vinculado a EAD) e roteiros produzidos pela TV da UNISINOS. Por fim, as avaliações são compostas pelo Grau A (atividades que vão até a 7ª

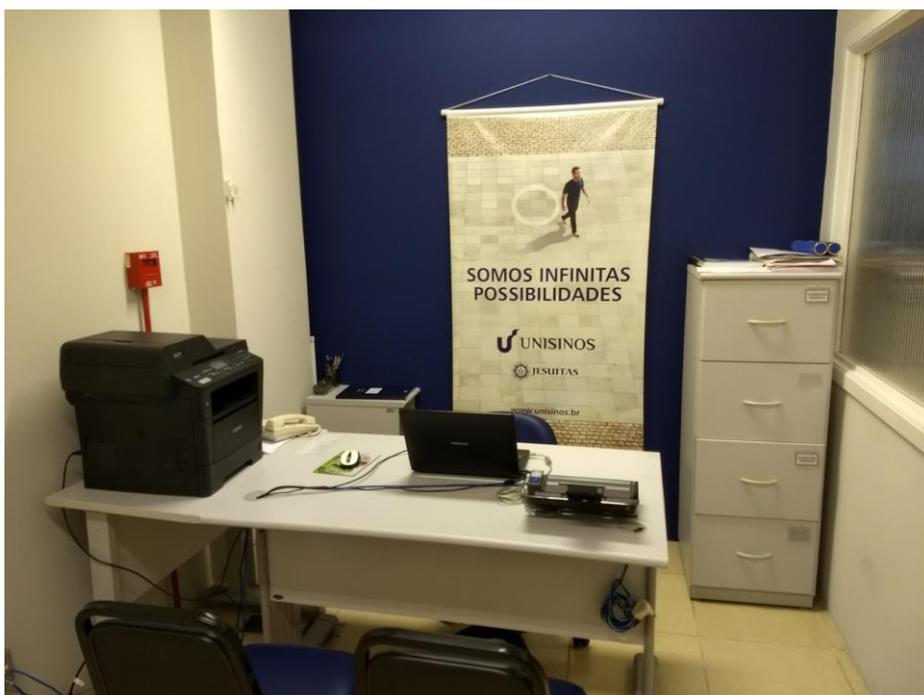
semana - online), Grau B, avaliação obrigatoriamente realizada presencialmente (8ª semana – presencial físico) e Grau C, avaliação substitutiva (9ª semana – presencial físico).

É dessa forma que a instituição pesquisada configura sua estrutura em EAD, ressaltando que cada IES pode estabelecer sua organização, desde que siga as políticas governamentais vigentes. Todo o desenvolvimento dos cursos é acompanhado pela instituição, que tem a preocupação com a permanência do estudante no curso.

### 6.3 POLO PRESENCIAL DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

O polo a distância localidade na cidade de Santa Maria/RS oferta 14 cursos de graduação em ensino superior mais cursos de pós-graduação, funciona como local-sede presencial, oferecendo aos estudantes a infraestrutura para desenvolverem os seus estudos. A infraestrutura disponibilizada no Polo como apoio ao ensino, de forma geral, é composta por salas de informática, sala de tutores, sala de coordenação, salas de aula, biblioteca compartilhada, secretaria e área de convivência e lazer.

Figura 12 – Sala da coordenação do polo presencial



Fonte: AUTOR.

Salientando que para realização da implantação do polo presencial, primeiramente a UNISINOS procura escolas que possuem estrutura física que comportem as exigências do plano de governança institucional, para posteriormente propor contrato de parceria, para possibilitar que o polo EAD possa utilizar toda a estrutura física da escola parceira/credenciada.

O polo realiza atendimento aos alunos três vezes por semana, durante o turno da noite, nesse período também são realizadas todas as práticas de governança do polo, além de realizações das práticas pedagógicas como: atendimento ao aluno, aplicação de provas presenciais em época especial, defesa de trabalho de conclusão de curso por meio de webconferência e reuniões administrativas a distância.

#### 6.4 ANÁLISE DA TIC DE CONTROLE DE EVASÃO

A evasão no ensino superior atinge e aflige muitas instituições de ensino. É uma preocupação muito grande para empresários, diretores, reitores, pesquisadores, pais e alunos.

Dentro deste contexto, a instituição estudada também procurou minimizar, bem como entender os motivos que levam os alunos a evadir do ambiente escolar. Assim, tornando-se preocupação estratégica da instituição no ano de 2011.

Na busca por respostas eficientes, em parceria com o Programa de Pós-Graduação e a empresa GVDASA, a Unidade de Graduação iniciou a construção de um processo de acompanhamento e controle dos fluxos da evasão no ensino EAD, tendo como principal objetivo o refreamento da evasão como parte de uma política institucional.

No tocante aos cursos na modalidade EAD, o processo de controle de evasão foi incluído as atividades dos polos a distância em meados do ano de 2013, sendo atribuído ao tutor presencial a função de realizar o controle de acessos do aluno a comunidade acadêmica junto ao ambiente virtual de aprendizagem.

Logo no início o processo de controle era extremamente lento e oneroso, tendo vista que sua aplicabilidade era extremamente manual, ou seja, o autor do processo tinha a incumbência de acessar de forma individualizada todas as comunidades de

ensino, realizar a busca de quais os alunos estavam sem acessar o ambiente e entrar em contato individualmente com cada aluno.

O fluxo de trabalho de controle de evasão dos alunos da modalidade EAD foi dividido entre todos os tutores presenciais da instituição, que tinham o compromisso semanal de controlar aproximadamente 140 comunidades educacionais hospedadas no ambiente virtual de aprendizagem. As comunidades eram divididas de forma aleatória em blocos de aproximadamente 15 comunidades para cada tutor presencial realizar o controle de acesso.

Figura 13 – Lista de comunidades/disciplinas

The image shows a screenshot of a Moodle interface. At the top, there is a search bar with the text 'Vai'. Below it, a pagination bar indicates 'Página: 1 2 3 4 5 6 7 (Próximo)'. The main content area displays a list of 10 courses, each with a title, semester, and a small information icon. The courses listed are:

- GRAD - POLOS - Método Quantitativo e Processo Decisório - 1º Bim - 33 - 2018/1
- GRAD - POLOS - Fundamentos do Processo Administrativo - ADM \*\* Introdução à Teoria da Administração - CC - 1º Bim - 33 - 2018/1 T1
- GRAD - POLOS - Contabilidade Intermediária II - 1º Bim - 33 - 2018/1
- GRAD - POLOS - Experimentação Textual - 1º - 2º Bim - 33 - 2018/1
- GRAD - POLOS - Introdução à Educação a Distância - 2º Bim - 23 - 2018/1 T2
- GRAD - POLOS - Introdução à Educação a Distância - 2º Bim - 23 - 2018/1 T1
- GRAD - POLOS - Iniciação ao conhecimento Científico - 1º Bim - 43 - 2018/1
- GRAD - POLOS - Sociologia da Educação - 1º Bim - 23 - 2018/1
- GRAD - POLOS - Estágio em Docência: Educação Infantil - 1º - 2º Bim - 33 - 2018/1
- GRAD - POLOS - Educação, Desenvolvimento e Tecnologias - 1º Bim - 43 - 2018/1

On the right side, there is a sidebar menu. It starts with 'Meus cursos' and includes a tree view of the course structure: 'Introdução à Educação a Distância - Apresentação M...', 'Cursos', 'GRADUAÇÃO', 'GRADUAÇÃO 100% EaD', and '2018/1 - 1º Bim'. Under '2018/1 - 1º Bim', the following courses are listed: 'GRAD - POLOS - Método Quantitativo e Processo Deci...', 'GRAD - POLOS - Fundamentos do Processo Administrat...', 'GRAD - POLOS - Contabilidade Intermediária II - 1º...', 'GRAD - POLOS - Experimentação Textual - 1º - 2º B...', 'GRAD - POLOS - Introdução à Educação a Distância -...', 'GRAD - POLOS - Introdução à Educação a Distância -...', and 'GRAD - POLOS - Iniciação ao conhecimento'.

Fonte: (UNISINOS, 2018).

O fluxo de controle de presença no ambiente virtual de aprendizagem era composto das seguintes etapas:

1) As disciplinas virtuais denominadas comunidade junto ao *Moodle* eram em sua totalidade divididas entre todos os tutores presenciais distribuídos entre todos os polos;

2) Cada tutor ficava responsável por acompanhar aproximadamente 15 comunidades, independentemente de estar vinculado ao polo de atuação do tutor;

3) O acompanhamento começava a ser realizada na segunda semana de aula, de forma individualizada;

4) Ao tutor cabia realizar o acesso a cada uma das comunidades, e realizar um filtro de acesso junto a todos os participantes da comunidade;

5) No caso de o aluno ainda não ter acessado o ambiente virtual de aprendizagem, o tutor deveria enviar através do próprio ambiente uma mensagem eletrônica para o aluno alertando sobre a necessidade de acessar a comunidade e iniciar as atividades escolares;

6) Na segunda semana, novo acesso era realizado, porém dando ênfase aos alunos que ainda não tinham realizado o acesso ao *Moodle*, bem como os alunos que estavam afastados a mais de sete dias da comunidade.

7) Realizado esse filtro, o tutor deveria entrar em contato via telefone com o aluno e dialogar de forma individualizada com intuito de entender os possíveis motivos de ausência de acesso no ambiente de ensino;

8) Por fim, na terceira semana, o tutor realizava novo acesso a todas as comunidades que estavam sobre a sua supervisão, e realizava a busca pelos alunos que ainda não tinham realizado nenhum acesso a comunidade, para posteriormente alertar o coordenado do curso, que deveria entrar em contato com o aluno através de ligação telefônica.

A figura 14 serve como ilustração da aplicação do filtro de acesso realizado pelo tutor presencial junto ao fluxo de controle de evasão aplicado na instituição estudada.

Figura 14 – Filtro por acesso na Comunidade do Ambiente de ensino

Página: 1 2 3 4 5 (Próximo)

Selecionar	Nome / Sobrenome	Papéis	Grupos	Último acesso ao curso
<input type="checkbox"/>	 <del>Caroline Witt</del>	Estudante	Nenhum grupo	42 dias 13 horas
<input type="checkbox"/>	 <del>Alexandra Monica De Paula Weber Weber</del>	Estudante	Nenhum grupo	39 dias 13 horas
<input type="checkbox"/>	 <del>ADRY TESTE</del>	Estudante	Nenhum grupo	32 dias 15 horas
<input type="checkbox"/>	 <del>Danielle Schubert</del>	Estudante	Nenhum grupo	164 dias 11 horas
<input type="checkbox"/>	 <del>Lucy Riem</del>	Estudante	Nenhum grupo	38 dias 18 horas
<input type="checkbox"/>	 <del>Franciele Boettler Pereira</del>	Estudante	Nenhum grupo	94 dias 17 horas

Fonte: (UNISINOS, 2018).

O fluxo de controle de evasão realizado pelo tutor presencial, além de ser extremamente exaustivo e oneroso para instituição, tendo visto que o tutor presencial despendia um largo período de tempo para contemplar tal acompanhamento, se tornou confuso pelo fato do aluno receber e-mail e contato telefônico do tutor presencial que não estava vinculado ao polo do aluno.

Ao aluno causava muita estranheza o contato, tendo em vista o fato de desconhecer o tutor que estava conversando com ele, ademais, o mesmo tentava contato com o polo com a intenção de conversar com o tutor presencial que realizou o contato pessoal. Tal prática restava inexitosa, visto que o aluno recebia a ligação de um tutor que possivelmente não estava designado para atender o polo de vínculo de aluno, sendo que o tutor estava fisicamente alocado em um dos polos a distância. Ressaltando que sequer o tutor presencial tinha conhecimento sobre qual o polo presencial estava o aluno evadido.

Nesse sentido, após diálogo entre os gestores de governança do curso de modalidade EAD, bem como a finalização do projeto de desenvolvimento do *software GVwise*, no segundo semestre de 2013, a solução começou a ser validada através de um projeto piloto dentro da própria instituição estudada, projeto em que

foram incorporados membros da gestão da universidade, assim como membros da área pedagógica da EAD. Ocorrendo a integração entre a equipe técnica os membros de gestão em prol do desenvolvimento de novos recursos e funcionalidades a fim de facilitar a utilização da ferramenta por parte dos educadores. (UNISINOS, 2018)

A partir disso, em 2014 o projeto se tornou institucional abrangendo todas as turmas dos 14 cursos ofertados pela instituição estudada na modalidade EAD.

O detalhamento fluxo de trabalho após a inserção do sistema *GVwise* ficou descrito da seguinte forma:

1) Todos os alunos matriculados na modalidade EAD foram distribuídos entre os tutores presenciais, ou seja, o próprio sistema de controle de evasão realizou a divisão de todos os alunos liberando para cada acesso restrito do tutor presencial um bloco de alunos;

2) O tutor presencial fazia o acompanhamento do aluno junto ao sistema *GVwise*, visto que o programa realizava a busca de todos os alunos vinculados a alguma disciplina;

3) No primeiro dia de aula, o setor de marketing envia um e-mail de boas vindas automaticamente a todos os alunos;

4) Ao final da primeira semana, o sistema de forma automática, encaminhava e-mail para todos os alunos que ainda não tinham acessado a comunidade;

Ainda na primeira semana o tutor presencial ficava disponível para responder e-mail de dúvidas sobre o primeiro acesso no *moodle*, além de ter que alertar a coordenação do curso sobre alunos que mencionarem explicitamente o desejo de cancelar ou abandonar a atividade acadêmica;

5) Na segunda semana, o tutor presencial deveria consultar no sistema *GVwise* os alunos que ainda não acessaram à comunidade e entrar em contato com os mesmos por telefone;

6) Ainda na segunda semana, novamente o sistema encaminha automaticamente um e-mail para os alunos que completaram oito dias sem acesso à comunidade;

7) Caso o aluno não retornasse a acessar a comunidade, quando completado 12 dias sem acesso, o sistema alerta o Tutor EAD para que entre em contato diretamente com o aluno;

8) Na terceira semana, o tutor presencial deve comunicar a coordenação do curso, via sistema, sobre os alunos que ainda não tenham acessado a comunidade após a segunda tentativa de contato (considerando, inclusive, o contato por e-mail automático encaminhado pelo sistema);

9) A partir da terceira semana até a nona, o tutor deve semanalmente acompanhar o sistema e identificar possíveis situações em alerta, identificar alunos com alto índice de predição de evasão, realizando contato com esses alunos que apresentarem essa característica e comunicar a coordenação do curso quando o aluno não responder as tentativas de contato e acompanhar os alunos com baixo desempenho nas avaliações realizadas no ambiente virtual e incentivá-los a fazerem a prova presencial.

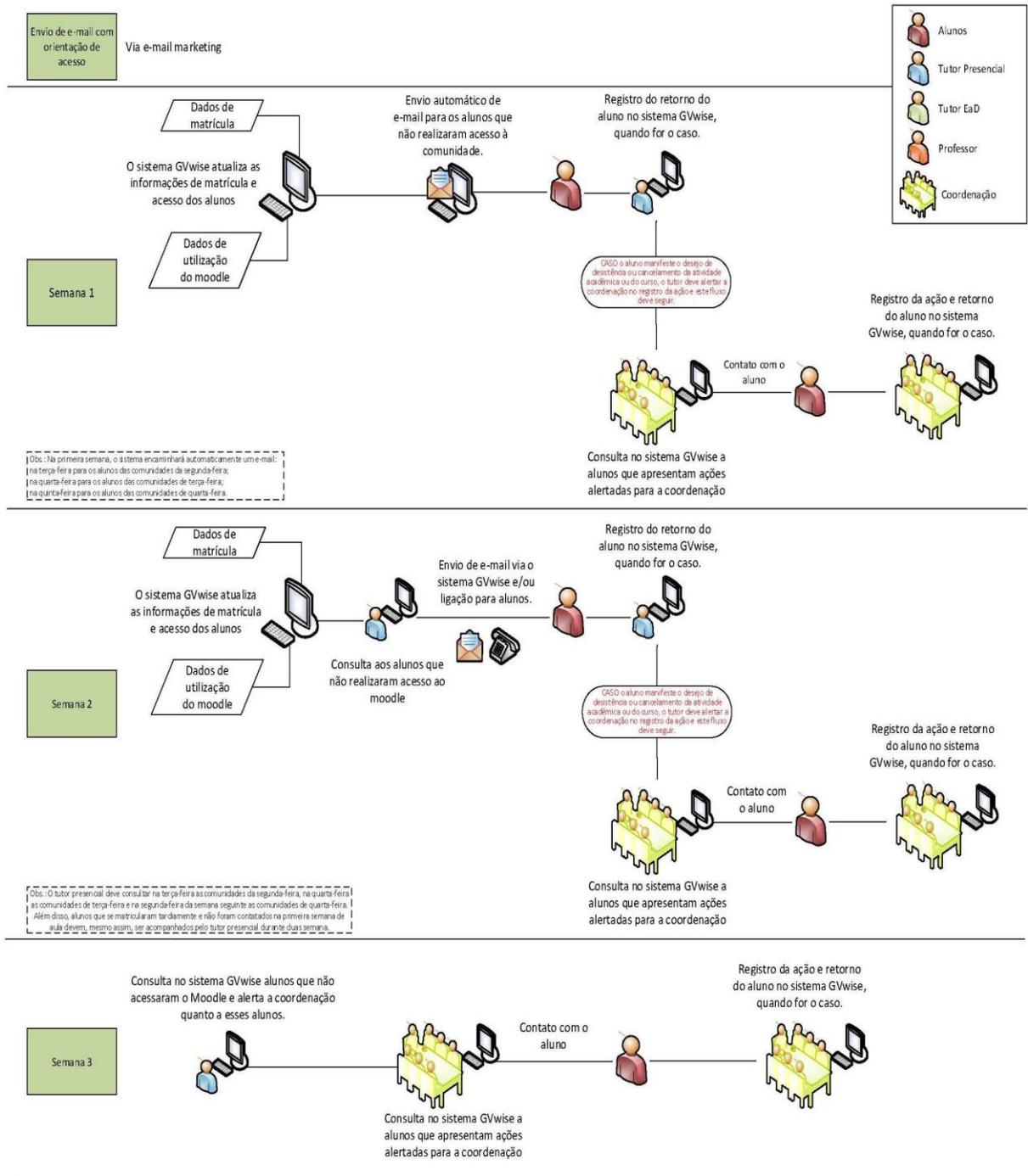
10) Na nona semana, após a realização das provas finais, o tutor deve consultar no sistema *GVwise* os alunos que não alcançaram a média para a aprovação ou não compareceram para realizar a avaliação presencial e fazer contato para incentivá-los a fazerem a prova de substituição de nota.

11) Os coordenadores de cursos devem semanalmente acompanhar o sistema, atentando ao histórico de ações realizadas nas turmas do curso, identificando situações em alerta encaminhadas para a coordenação, realizando contato com alunos sempre que julgar necessário.

A figura adiante tem condão de demonstrar as principais etapas do fluxo do processo de acompanhamento dos estudantes da EAD junto à instituição estudada, sendo que as três primeiras semanas de acompanhamento podem ser consideradas como as mais importantes dentro do processo, pois é o momento que o aluno apresenta os sinais mais característicos da evasão, em especial, a ausência de acesso a comunidade de ensino.

Sendo assim, os atores que compõem o fluxo de trabalho têm suas funções previamente definidas, para que se torne possível o controle geral dos processos definidos no fluxo.

Figura 15 – Fluxo do controle de evasão



Fonte: (UNISINOS, 2018).

A partir desse fluxo de trabalho, baseado na utilização da ferramenta de tecnologia em rede, tornou-se possível mapear os comportamentos dos estudantes nas disciplinas, prevendo modelos de conduta relacionados ao baixo rendimento e a propensão à evasão.

## 6.5 ANÁLISE DA TIC DE CONTROLE DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTO

A instituição estudada oferta várias formas de ingresso, em especial através da modalidade de vestibular e extravestibular.

A tecnologia usada para processar documentos era restrita a melhorar os recursos para gerar, imprimir e transportar. O uso da tecnologia de GED traz consigo algumas mudanças importantes no que diz respeito às maneiras de como criar, armazenar, distribuir um documento, assim como gerenciar um fluxo de trabalho baseado em documentos eletrônicos

A UNISINOS oferta aos seus alunos a modalidade de ensino a distância desde 2003, destacando que até meados de 2013, a instituição adotava técnicas de armazenamento de documentos na forma física, cabendo destacar que o aluno ao ser aprovado no processo de seleção da IES, recebia e recebe atualmente ainda, uma lista de documentos que devem ser providenciados para realizar a efetivação da matrícula, tais como: Documento de Identidade ou Carteira Nacional de Habilitação; CPF; Registro Civil (Nascimento ou Casamento); Histórico Escolar e Certificado de Conclusão do Ensino Médio (2º Grau) ou de curso equivalente; entre outros solicitados por ocasião da forma de ingresso requerida pelo aluno. Frisando que os documentos devem ser originais ou cópias autenticadas em cartório.

Até o início do ano de 2014, o aluno entregava duas cópias de cada documento: uma cópia ficava no polo que o aluno pretende efetivar seu vínculo e realiza sua matrícula e a outra era encaminhada via malote para Unidade de Graduação EAD e arquivada junto à pasta funcional do aluno junto ao arquivo institucional.

Em ambos os casos, as cópias dos documentos eram arquivadas em pastas físicas, alocadas em um arquivo de aço, do tipo A - Z. O aluno era informado sobre a necessidade de sempre manter atualizada sua pasta, principalmente no que se refere aos dados pessoais, produções técnicas e científicas e certificados em participações em seminários, visto que estes últimos documentos têm condão de completar a carga horário do aluno

Ocorre que devido à falta de sistemática para controle e gerenciamento dos documentos, a maior parte dos alunos não se preocupava em atualizar sua documentação.

Além disso, a cada verificação *in loco* dos documentos dos alunos, era necessário realizar o acesso físico ao arquivo para consultar todas as pastas dos alunos, ocasionando a movimentação de um grande volume de documentos. Uma vez que a documentação do aluno era arquivada em pastas físicas, que armazenavam fotocópia dos documentos originais e inclusive, documentos originais.

Nesse sentido, conforme já mencionado anteriormente, a referida documentação era armazenada em dois locais distintos, ou seja, a via original do documento junto a Unidade de Graduação e uma cópia do documento original junto ao arquivo do polo presencial, tentando dar maior eficiência ao processo de recuperação das informações, tendo em vista ser um processo extremamente lento, e em especial muito oneroso para instituição.

A ausência de um processo sistematizado de controle de documentação dificultava muito o processo de gestão de controle de documentos junto aos polos distantes, tendo em vista a existência de situações que não era possível saber se de fato o aluno já havia entregado tal documento, devido ao fluxo do processo de matrícula poder ocorrer tanto no polo presencial quanto na Unidade de Graduação, assim, o fluxo de informação ficava prejudicado.

Além disso, a falta do procedimento de controle não permitia à instituição estudada verificar possíveis falta de documentação do aluno, dificultando o trabalho de atualização de dados.

Outra situação que merece destaque é quando os documentos entregues são fotocópias ilegíveis ou de qualidade ruim, o que impossibilita verificar as informações contidas no documento.

Ainda, a própria prestação de serviço ficava prejudicada, quando o aluno evadido ou regular solicitada o resgate de seus documentos pessoais entregues a instituição no formato original. A solicitação era feita diretamente a Unidade de Graduação, que fazia a consulta junto ao arquivo geral do curso cursado pelo aluno, para posteriormente ser enviado via malote (correio) para o polo presencial no qual o aluno está vinculado e solicitou que o documento fosse retirado. Como nota-se, o processo era extremamente moroso e envolvia um número maior de participantes, além de necessitar de um processo maior de logística.

Nesse sentido, a falta de procedimentos sistemáticos ágeis, gerava enormes contratempos à UNISINOS, que muitas vezes não podia contemplar o aluno dentro de um período de tempo hábil, visto a ausência de uma logística rápida e necessária

para fazer chegar o documento físico requerido pelo aluno até o polo presencial a distância.

Tal problemática apresentava-se de forma rotineira, tendo em vista que conforme o fluxo de trabalho, o aluno deveria requerer todos e quaisquer documentos junto a Unidade de Graduação da instituição, que ficava a sua responsabilidade acolher e atender a demanda dentro de um prazo de 7 a 10 dias. Para o aluno, era muito prejudicial, visto que em algumas hipóteses o aluno necessitava da documentação com certa urgência.

Não menos importante, cabe mencionar que considerando que, em média, a pasta de cada aluno possuía aproximadamente 15 fotocópias de documentos, o volume de papéis e pastas era considerável, o que demandava a ocupação de um grande espaço físico para armazenar todas as pastas e arquivos dos discentes, frisando que o espaço físico era calculado de forma dobrada, tendo em vista o armazenamento dos documentos em dois lugares.

Por fim, não apenas o setor de matrículas da instituição sofria com a logística dos documentos na forma física, quando da aplicação de provas, os polos recebiam as provas em formato de arquivo PDF de forma unificada, ou seja, todas as provas que deveriam ser realizadas no polo eram recebidas em arquivo único que deveriam ser impressas e separadas manualmente para posterior aplicação da prova. Após o fim do processo de aplicação de provas, elas eram digitalizadas e remetidas de forma simples (sem separação de provas) para Unidade de Graduação, que por sua vez, ao receber as provas realizava nova impressão de todo material recebido dos 14 polos a distância, separava manualmente as atas e as provas, e, posteriormente providenciava o envio para cada professor fazer a correção que deveria ocorrer dentro de um prazo de 2 a 3 dias.

Pertinente destacar que essa logística era aplicada para 3.000 alunos distribuídos entre os polos da instituição estudada.

Assim, diante dos problemas latentes, da onerosidade e do excessivo tempo gasto durante o fluxo de processo, o projeto de gerenciamento eletrônico dos documentos buscou implantar uma solução na instituição estudada, considerando a descentralização para diferentes campi e polos EAD, visando qualificar o atendimento ao aluno, reduzir custos operacionais e agilizar a tramitação de documentos entre diferentes locais da Instituição.

A aquisição do software para o gerenciamento de documentos digitalizados, inicialmente teve como objetivo a qualificação dos cursos na modalidade EAD, sendo que através do software de GED seria possível permitir a correção *online* das provas presenciais, realizadas nos polos distantes, assim, agilizando a correção e retorno da prova digital corrigida.

Tal demanda tomou maior índice de relevância junto à instituição, visto que conforme o modelo pedagógico da EAD, o aluno que não alcançar a nota desejada para aprovação na disciplina, deve refazer a prova dentro do período de 07 dias, como forma de substituição de nota.

Nesse sentido, a logística de envio das provas até o professor para serem corrigidas estava amplamente prejudicada, devido ao exíguo tempo. Com a implantação do GED na instituição estudada, o problema de tempo para correção de provas foi amplamente minimizado, tendo em vista que a ferramenta de tecnologia em rede permitiu que a prova do aluno fosse anexada diretamente no ambiente virtual de aprendizagem, assim, facilitando a correção da prova pelo professor, sendo que o acesso a prova realizada pelo aluno tornou-se possível minutos depois de sua realização.

Para que essa função de indexação de documento se materialize, a ferramenta de TIC permite a criação de um código de barras nas provas anexadas ao *software*. Esse código de barras é gerado de forma individual para cada aluno, contendo dados de identificação do mesmo junto ao sistema da gestão educacional, assim, possibilitando a indexação da prova de forma correta diretamente no acesso privado do aluno, com acesso do professor.

Para o polo presencial, que anteriormente não tinha a possibilidade de realizar a impressão de uma prova específica de alguma disciplina ou de um aluno, ganhou essa praticidade, sendo que após a integração do GED ao sistema de gestão educacional da Instituição, tornou-se possível acessar individualmente cada aluno e realizar a impressão da prova específica, bem como, a impressão de algum documento específico.

Quanto ao arquivamento dos documentos dos alunos, foi notoriamente outro fator que demonstrou ganho expressivo e significativo junto ao polo presencial da EAD da instituição estudada, bem como de forma macro na instituição, tendo em vista que a instituição aplicou a política de não armazenar mais documentos físicos originais dos alunos.

Tal demanda foi suprimida pela digitalização do documento original que é validado pelo colaborador que recebe o documento do aluno na secretaria do polo.

A manutenção de documentos originais dos alunos junto à pasta física do aluno por inúmeras vezes pode ser entendida como problema para instituição, que tinha a obrigação de armazenar aquele documento do aluno por tempo indeterminado. Com a implantação do GED, os documentos originais são validados pelo colaborador que autentica a cópia com carimbo institucional e insere a cópia no sistema, no mesmo ato, já devolve ao aluno suas vias originais, e, posteriormente, envia via malote apenas o documento cópia para o setor de registros da Unidade de Graduação.

Nesse sentido, a economia de espaço físico já se salienta dentro do ambiente do polo presencial EAD de Santa Maria, que não utiliza mais armários de aço como forma de arquivamento de documentos, tendo em vista que toda a documentação solicitada ao aluno ingressante é anexada ao sistema de gerenciamento eletrônico de documento.

Outro fator que merece destaque é quanto à estrutura de organização de documentos da TIC, que serviu para agilizar o fluxo da informação dentro do processo, devido ao fato da ferramenta trabalhar com o conceito de bandejas, sendo que cada bandeja corresponde a um tipo de arquivo anexado, facilitando a logística do processo.

Sobre essa característica citada, a ferramenta de tecnologia em rede, permite configurar o *scanner* para após digitalizar o documento, o mesmo já ser salvo dentro do diretório personalizado para cada tipo de documento que ao final do processo será transmitido *online* para o servidor de armazenamento dos documentos.

Sendo assim, o colaborador ao receber qualquer tipo de documento no polo a distância, no momento de sua digitalização, já realiza diretamente o direcionamento do documento, utilizando-se do conceito de bandejas possibilitado pela TIC, sendo que cada bandeja (opção de número no scanner) encaminha o documento para o respectivo setor específico da Unidade de Graduação.

Figura 16 – Equipamentos de digitalização do polo Santa Maria



Fonte: AUTOR.

O Quadro 04 ilustra a referida situação mencionada acima, onde diante da existente do rol de documentos, é possível realizar o encaminhamento do arquivo digitalizado no próprio momento que esta sendo realizada a digitalização, bastando realizar a opção de escolher o número no scanner que já está por intermédio da ferramenta de tecnologia em rede configurado para enviar o arquivo diretamente ao seu destino através da conexão em rede.

Quadro 04 – Destino dos documentos digitalizados

Situação	Devo utilizar o GED?	Botão do Scanner
Ingresso Extravestibular	SIM	4
Matrícula Vínculo Graduação (com ou sem entrega de conteúdos programáticos)	SIM	5
Matrícula Vínculo Graduação Realizada por terceiros (com ou sem entrega de conteúdos programáticos)	SIM	5
Documentação Pendente de Matrícula Graduação	SIM	1
Documentação para Aproveitamento de Estudos Graduação	SIM	1
Documentação para Aproveitamento de Horas Complementares	NÃO	x
Aproveitamento Excepcional de Estudos	NÃO	x
Revisão de Grau (alunos curso de Direito)	NÃO	x
Exercícios Domiciliares	NÃO	x
Formulário de coleta de foto Cartão Unisinos (1º ou 2º via)	SIM	1
Contrato de Prestação de Serviços Educacionais Graduação	SIM	1
Contrato de Prestação de Serviços Educacionais Pós Graduação	NÃO	x
Termo de Concessão Bolsa Licenciatura	NÃO	x
Termo de Manutenção Bolsa Prouni	NÃO	x
Documentos Auxílio Financeiro (Contrato de Terceiros, Desconto Empresa)	NÃO	x
Ingresso Lato Senso	NÃO	x
Ingresso Estrito Senso	NÃO	x
Matrícula Vínculo Pós Graduação	NÃO	x
Documentação Pendente de Matrícula Pós Graduação	NÃO	x
Afastamento de Curso Graduação	SIM	1

Fonte: (UNISINOS, 2018).

A aplicabilidade deste processo demonstrou ser eficiente e transparente para o polo presencial, que de forma automática começou a realizar o alinhamento do fluxo da informação, gerando maior agilidade, economia e eficiência a atividade.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do estudo proposto nesta pesquisa, foi possível percorrer um lapso temporal de aproximadamente seis anos, sendo possível acompanhar os processos de trabalho, que inicialmente eram morosos e não tão eficiente, mas que sofreram um processo de migração com a inclusão de tecnologias educacionais em rede como forma de auxiliar o fluxo de trabalho dos gestores e demais autores que compõem o fluxo de trabalho da instituição estudada.

Primeiramente, foi possível entender o processo de controle de evasão da modalidade de EAD da instituição, problema assim como a modalidade presencial, vem sendo citada por vários autores como um dos principais problemas da área.

Vargas (2007) destaca no quadro 05 que cada autor propõe uma definição para o conceito de evasão cuja amplitude pode variar em razão dos critérios escolhidos para categorizar os processos de entrada e de saída dos alunos dos eventos instrucionais.

Quadro 05 – Definição de evasão e amplitude do conceito

Autor/Data	Definição	Amplitude do Conceito
<b>Utiyama e Borba (2003)</b>	Evasão é entendida como a saída definitiva do aluno de seu curso de origem, sem concluí-lo.	Ampla. Não foi estabelecido nenhum critério de tempo no curso para a saída do aluno.
<b>Maia e Meireles (2005)</b>	Evasão consiste em alunos que não completam cursos ou programas de estudo, podendo ser considerada como evasão aqueles alunos que se matriculam e desistem antes mesmo de iniciar o curso.	Especifica que mesmo os alunos que nunca começaram o curso devem ser considerados no cálculo das taxas de evasão.
<b>Abbad, Carvalho e Zerbini (2005)</b>	Evasão refere-se à desistência definitiva do aluno em qualquer etapa do curso.	Não deixa claro se evasão se aplicaria apenas aos alunos que chegaram a iniciar o curso ou se abrangeria também aqueles que apenas se matricularam e nunca iniciaram o curso.

Fonte: (VARGAS, 2007).

Os dados da pesquisa foram organizados, considerando o problema da pesquisa, bem como focando em atender os objetivos do estudo, visto que as causas de evasão envolvem uma serie de variáveis complexas que tornam muito difíceis de explicarem o porquê de o aluno evadir de um curso.

A instituição estudada, preocupada com essa problemática que abala de forma geral as instituições de ensino superiores tanto públicas como privadas, elaborou inicialmente um plano de ação que era composto de ações realizadas de forma manual pelos tutores presenciais dos polos a distância, ocorre que o processo de controle de evasão iniciado em meados de 2013 era extremamente precário e moroso, tendo em vista que o tutor presencial por inúmeras vezes não conseguia atender todas as demandas do polo por estar acessando individualmente cada comunidade de ensino e buscando de forma individual cada aluno que não estava acessando o ambiente virtual de ensino e aprendizagem.

O tempo despendido pelo tutor presencial junto ao processo de controle de evasão era a problemática mais significativa do processo, tendo em vista que o tutor consultava aproximadamente 15 comunidades de ensino, realizando uma busca por acesso dos membros/alunos da comunidade de forma individual, para possibilitar o contato através do utilitário de mensagens do *moodle*.

Dentro desta estrutura de coleta de dados, onde os registros ficavam apenas na caixa de mensagem do *moodle*, o processo ficava prejudicado pela dificuldade em extrair as informações coletadas pelos tutores junto aos alunos com potencial a evadir. Sendo assim, impossibilitando as ações direcionadas por parte da coordenação do curso e seus gestores.

Ademais, o controle de evasão via acesso *moodle* não oferecia subsídio aos gestores, que não tinham indicativos precisos e fidedignos para conseguir trabalhar no controle de evasão.

O projeto piloto iniciado pela instituição de ensino, mesmo ainda em caráter experimental e precário, serviu como base para coletar inúmeras informações de como parametrizar o sistema web *GVwise*, adotado posteriormente pela UNISINOS, em meados de 2014, sendo que devido a colação dos atores envolvidos no processo piloto foi possível chegar as definições necessárias para compor uma ferramenta tecnológica em rede robusta, capaz de fornecer informações eficazes dentro de um contexto organizado e ágil.

O *GVwise* possibilitou obter agilidade na coleta de informações, tendo em vista que era possível analisar dados históricos e identificar os estudantes com tendência ao abandono e baixo desempenho, bem como, fornecer suporte automatizado, identificar possíveis riscos, emitir alertas visuais aos coordenadores, professores e tutores, permitindo que eles então possam disparar alertas

automáticos e ou personalizados pelo sistema, como mensagens e e-mails ou até mesmo contato pessoal, por telefone.

A figura 17 ilustra a interface de apresentação do sistema GVwise, sendo possível consultar todos os registros acadêmicos do aluno.

Figura 17 - Tela de interface de GVwise.



Fonte: (UNISINOS, 2018).

A tarefa dos tutores presenciais ficou extremamente mais organizada e ágil, tendo em vista o método de busca avançado do sistema que permitia consultar por alunos aplicando filtro de busca por data de acesso no ambiente de aprendizagem.

As mensagens de alerta eram enviadas de forma coletiva aos alunos que estavam ausentes da comunidade por um período maior que 7 dias, restando o contato telefônico apenas aos alunos que após receber a mensagem de alerta persistiam em não realizar acesso a comunidade educacional.

Todas as ações realizadas no programa de controle de evasão pelo tutor presencial ficam registradas no histórico do aluno, possibilitando assim que outros profissionais que atuam no processo de controle de evasão tenham acesso aos diálogos já realizados com o aluno.

Nessa perspectiva, por meio do *GVwise*, foi possível acompanhar o estudante no movimento de sua aprendizagem e ao mesmo tempo, esse registro de ações permite conhecer um pouco mais sobre o tipo de intervenção que está sendo realizado e o caminho que deve ser traçado para estabelecer uma comunicação mais próxima do estudante no momento de uma mediação.

A partir dessas informações, o sistema possibilita mapear os comportamentos dos estudantes nas disciplinas, prevendo modelos de conduta relacionados ao baixo rendimento e a propensão à evasão. De acordo com os documentos do sistema *GVwise*, o software pode contribuir para o aumento do número de estudantes que concluem o curso (ao detectar os alunos propensos a evasão é possível promover ações proativas); a conclusão do curso no tempo planejado (através de ações e planejamento); ao oferecer suporte ao educador (que tem acesso ao indicador do risco de evasão e baixo rendimento de cada estudante); a melhoria da imagem da instituição (por meio do acompanhamento individualizado).

O acompanhamento personalizado fortaleceu o vínculo entre a instituição e o estudante, aumentando o nível de satisfação. Um conjunto de dados com grande volume é gerado nos diversos processos de ensino e de aprendizagem, desenvolvimento de materiais instrucionais, acompanhamentos de estudantes e tudo que envolve a contingência para obtenção de padrões indicativos e de comportamento que podem colaborar com práticas individuais, coletivas e pedagógicas. Esses elementos podem colaborar com a decisão da permanência, que também ligada ao desejo de pertencimento a um grupo ou espaço coletivo, se apresenta um mapeamento que pode direcionar atenção específica aos atores.

É importante destacar que, além dos resultados diretos de redução de evasão e aumento de aprovação, houveram resultados indiretos proporcionados pela melhoria no serviço de atendimento ao aluno, imagem da instituição e outras que só poderão ser mensuradas no futuro, onde poderão ser percebidos os efeitos em longo prazo proporcionados pelas melhorias já evidenciadas.

Sendo assim, o quadro 06 serve para demonstrar através de um paralelo as atividades desenvolvidas no polo de EAD de Santa Maria da instituição estudado, antes e depois da inclusão da TIC de controle de Evasão.

Quadro 06 - Paralelo das atividades realizadas ante e após a inclusão do GVwise.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>ANTES DO GVWISE</b>	<b>APÓS O GVWISE</b>
Tempo para realização da atividade	Excessivo	Satisfatório
Indicativos	Limitados aos levantados pelos tutores presenciais	Possibilidade de extrair diversos indicativos de forma ágil e eficiente.
Acompanhamento acadêmico	Possível, porém, lento	Instantâneo
Organização dos dados	Restritos aos organizados manualmente	Procedimento fácil, visto que a TIC já organiza conforme os indicadores.
Histórico de relacionamento	Restrito as mensagens via ambiente de ensino	Amplo registro de todas as ações realizadas.
Atendimento personalizado	Possível, porém, mais lento de obter as necessidades do aluno	Possível, com base nos vários indicativos extraídos da TIC tornou-se mais ágil.
Mapear diretrizes	Possível, porém, prejudicado devido aos poucos indicativos	Possível com facilidade

Fonte: AUTOR.

Em um segundo momento, foi possível acompanhar os documentos físicos da instituição que passaram pelo processo de migração para o formato eletrônico, sendo gerenciados por uma ferramenta de tecnologia em rede própria que possibilitou o gerenciamento dos documentos de forma eletrônica.

A instituição estudada declinou-se sobre a portaria nº 255 de 1990, aprovado pela Secretaria Nacional de Ensino Superior do Ministério da Educação que orienta o arquivamento dos documentos escolares e possibilita que seja em meio eletrônico, permitindo que os documentos digitalizados possam ser impressos a partir dos computadores, carimbados e assinados pelos representantes do estabelecimento de ensino pertinente, com valor legal.

Essa prática facilitou consideravelmente o atendimento às necessidades de concessão de comprovantes, propiciando agilidade na localização e pronto atendimento aos interessados.

O polo a distância da instituição estudada que durante aproximadamente três anos armazenou documentos dos alunos na forma física em armários de aço, acumulando pastas e papéis de alunos já estava sofrendo com a problemática de falta de espaço físico, visto que a polo presencial da UNISINOS na cidade de Santa

Maria não possui espaço físico suficiente para comportar o acúmulo de documentos armazenados em arquivos de aço com pastas suspensas.

Os documentos eram armazenados em pastas A - Z, dentro de gavetas em armários de aço. Ressaltando que os documentos inativos também ficavam armazenados na sede do polo presencial, aumentando o volume de documentos físicos.

Com a inclusão da TIC *Docuware*, foi possível promover a dispensa dos armários de armazenamento de documentos, bem como suprimir o problema de falta de espaço físico do polo presencial. Ademais, foi possível agilizar o atendimento ao aluno, sendo que os documentos acadêmicos mais procurados por alunos e ex-alunos, como carteira de identidade, CPF, Certidão de Nascimento, Registro Civil, Histórico Escolar e Diploma foram digitalizados e inseridos no programa de gerenciamento de documentos eletrônicos.

Nesse sentido os benefícios trazidos pelo GED, vários autores são unânimes ao afirmar que as principais vantagens são: redução do tempo de processamento e manuseio do papel; aumento de satisfação do usuário; incremento à produtividade; melhoria da satisfação com o trabalho; acesso imediato e multiusuário a qualquer informação; melhoria da qualidade do trabalho; alta velocidade e precisão na localização de documentos; e melhor atendimento ao cliente por proporcionar respostas mais precisas e instantâneas (VALLE e BALDAM, 2002). Além de redução de áreas destinadas ao arquivamento dos documentos, diminuição no tempo de recuperação da informação, rapidez na atualização de dados, possibilidade de manter cópias de segurança e acesso por mais de um usuário (BORSOI, 2009); e, redução de custos, rápido acesso às informações, segurança da informação (devido ao controle de acesso aos documentos) e documentação sempre disponível (FELIX e SILVA, 2010).

A determinação do escopo de documentos a serem inseridos foi uma das fases mais importantes na implantação do GED, pois sem isto é passível de se incluir documentos não relevantes e pouco utilizados. Com a escolha certa dos documentos a serem inseridos no sistema a instituição conseguiu inserir, com sucesso, em sua cultura essa nova forma de recuperação da informação.

O objetivo da instituição em buscar por uma solução de GED, inicialmente era possibilitar a correção online das provas presenciais, mas logo tomou uma maior dimensão e possibilitou a consulta à documentação acadêmica mais rápida e

melhorar o atendimento as solicitações dos alunos e funcionários. Esta solicitação muitas vezes ocorre porque os alunos perdem um desses documentos, e sabem que a Instituição tem uma cópia guardada, ou também pelo fato de terem passado em algum concurso, e precisam do histórico escolar. Anteriormente ao sistema GED, a solicitação era realizada via telefone ou pessoalmente na secretaria da Unidade de Graduação, que tinha que procurar a pasta do respectivo aluno. O prazo máximo era de duas semanas para a localização dos documentos, além de ter que ser enviado via malote pelo correio até o polo que o aluno pretendia retirar o documento, então para atender a demanda era despendido muito tempo.

Com esses documentos em forma digital, foram possíveis aplicar a redução de custo e a otimização das rotinas de trabalho, pois os arquivos estão indexados, vinculados ao número do Registro Acadêmico, e são recuperados através do software da Instituição, podendo ser consultados simultaneamente por diversos interessados, tornando as pesquisas rápidas e simplificadas. Ou seja, a resposta ao cliente, interno ou externo, que levava cerca de duas semanas, com a implantação do sistema GED, reduziu para minutos.

No tocante a aplicação das provas nos polos presenciais e demais unidades a distância, insta destacar que o modelo pedagógico adotado pela UNISINOS compreende em realizar todas as provas no mesmo dia, nesse sentido, o aluno que está cursando três disciplinas no bimestre corrente, realiza todas as provas no mesmo dia em horários intercalados. Pois bem, superada as explicações prévias, destaca-se que foi possível notar o ganho expressivo de otimização de tempo e redução de custos durante a materialização desta prática, sendo que inicialmente o polo presencial não tinha a opção de realizar uma busca personalizada no material, sendo assim, era necessário imprimir todo material postado via serviço de FTP pela Unidade de Graduação, para apenas no horário de aplicação da prova, separar as provas que seriam aplicadas aos alunos, desta forma, gerando um fluxo de trabalho oneroso e desnecessário.

Após a inclusão da TIC de GED ao processo de aplicação de provas, o material ficou devidamente organizado, vinculando à prova do aluno a disciplina cursada por ele, possibilitando ao funcionário que realiza o processo de impressão das provas fazer um trabalho organizado, atendendo apenas aos alunos e as disciplinas dos cursos ofertadas pelo polo presencial que o aluno está vinculado.

Processo que também demonstrou maior eficiência no momento do envio das provas ao professor tutor, para realização da correção, sendo que devido ao processo de inserção por reconhecimento de código de barras, o programa ao promover a digitalização da prova, já realiza automaticamente o vínculo da prova junto à área restrita do aluno no ambiente de ensino e aprendizagem, contrariando o antigo modelo de correção de provas que era composto por digitalização de todas as provas com posterior envio por FTP para Unidade de Graduação, que promovia novamente a impressão de todo material recebido pelos polos, organizava de forma manual a separação das atas e provas e providenciava o envio das provas para cada professor realizar a correção.

Sendo assim, a implantação de um Sistema de GED como solução documental, a instituição passou a ter mais controle sobre as informações dos seus alunos, possibilitando uma consulta rápida, de forma quase instantânea, quanto aos seus documentos, além da eliminação das pastas físicas e arquivos de aço que ficavam armazenadas no polo presencial de Santa Maria, logo, otimizando o espaço, eliminação dos gastos com fotocópias e replicações de documentos; e por fim a perda de documentos, vistos que estes são armazenados no servidor da instituição, cujo *backup* é feito diariamente. Ressaltando, que o caminho para o implantar é desafiador, por isso um bom planejamento e rotinas bem estabelecidas são necessárias para manter o foco e chegar ao objetivo final.

Por fim, o quadro 07 serve para demonstrar através de um paralelo as atividades desenvolvidas no polo de EAD estudado, na cidade de Santa Maria, antes do processo de migração para o GED, quando utilizava documentos de maneira tradicional, em papel e posterior a utilização do GED, utilizando meio digital para armazenar os documentos.

Quadro 07 – Paralelo das atividades realizadas ante e após a inclusão do GED

<b>ATIVIDADE</b>	<b>ANTES DO GED</b>	<b>APÓS O GED</b>
Capturar um documento	Armazenados em armários e pastas.	Documentos são digitalizados e enviados para Unidade de Graduação realizar a indexação do documento no sistema de gestão juntamente ao cadastro do aluno.
Recuperação do documento	Exemplo de fácil consulta: ir até a sala do arquivo, encontrar o documento, removê-lo, ir a copiadora, fazer a cópia, retornar o original ao local de origem.	Ir ao computador, acessar o sistema de gestão e pesquisar o documento desejado, visualizar ou imprimir
Tempo de recuperação	Até 10 dias	Segundos ou minutos
Envio do documento	Malote, correio interno	Do polo para Unidade, uma via pelo próprio sistema e a outra via física por malote, enquanto da Unidade para polo apenas via sistema.
Espaço físico exigido para armazenamento	Sim (armários)	Nenhum. Apenas computador de acesso
Potencial de perda de documentos	Alto	Mínimo
Acúmulo de papel	Alto	Mínimo
Impacto na infraestrutura de computadores	Nenhum	Alto
Impacto no fluxo de trabalho em prática	Nenhum	Potencialmente alto – pode requerer reciclagem do usuário e revisão dos processos.

Fonte: AUTOR.



## 8 PRODUTO FINAL DA PESQUISA

O Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede-PPGTER da Universidade Federal de Santa Maria está inserido na área interdisciplinar e tem como objetivo a qualificação científico – profissional em tecnologias educacionais em rede. Diante disto, os acadêmicos necessitam apresentar um produto de pesquisa que contribua com a sociedade podendo propiciar um ambiente favorável para a inovação e democratização da educação livre e aberta.

A linha de pesquisa à qual a presente dissertação está vinculada é a de Gestão de Tecnologias Educacionais em Rede. Essa linha objetiva desenvolver potencialidades teóricas e práticas relacionadas a Políticas Públicas Educacionais, Redes Colaborativas em Educação, Ensino-Aprendizagem Mediado por Tecnologias Educacionais em Rede e Sistemas Educacionais em Rede.

Assim, a presente pesquisa traz como produto a apresentação de uma proposta de modelo de governança acadêmica com foco no controle de evasão utilizando as duas tecnologias em rede estudadas nesta pesquisa, explorando as funcionalidades particulares de cada uma delas.

Ao retornar o problema de pesquisa, que procura responder quais são os limites e as potencialidades de um modelo de governança baseado em tecnologias educacionais em rede como forma de alinhamento das estratégias organizacionais nas instituições EAD, a presente dissertação procurou apresentar uma proposta de estratégia utilizando a ferramenta *GVwise* para explorar um conjunto de informação e indicadores de evasão e *Docuware* como interface de troca de arquivos entre estudante e professor/tutor, logo, buscando minimizar a evasão e potencializar a permanência do aluno.

Através do *GVwise* é possível extrair indicadores que compreende: nome do curso, semestre da atividade, nome da atividade acadêmica, nome do professor, nome do tutor, quantidade de alunos, tempo de uso do tutor no *GVwise* em minutos), tempo do tutor no *moodle* em minutos, tempo do tutor no *moodle* com o aluno em minutos, percentual de alunos com ações no *moodle*, quantidade de alunos com ações no *Moodle*, percentual de alunos - predição de evasão nas semanas (4, 7, 8 e 9), percentual de alunos com ações no *Moodle* nas semanas 7, 8 e 9, percentual de alunos com ações no *Moodle* nas semanas 7, 8 e 9, presença nas avaliações dos

Graus A, B e C, percentual de alunos no GB ou GC, quantidade de alunos no GB ou GC, quantidade de alunos aprovados, percentual de aprovação, percentual de evasão.

Nesse sentido, no que se refere ao conjunto de indicadores que o *GVwise* fornece, durante a análise da TIC de evasão restou percebido que um dos motivos dos estudantes evadir antes da realização das avaliações dos graus B e C ocorrem pelo motivo baixo desempenho no grau A, ou seja, notas baixas e insuficientes para alcançar a aprovação na disciplina.

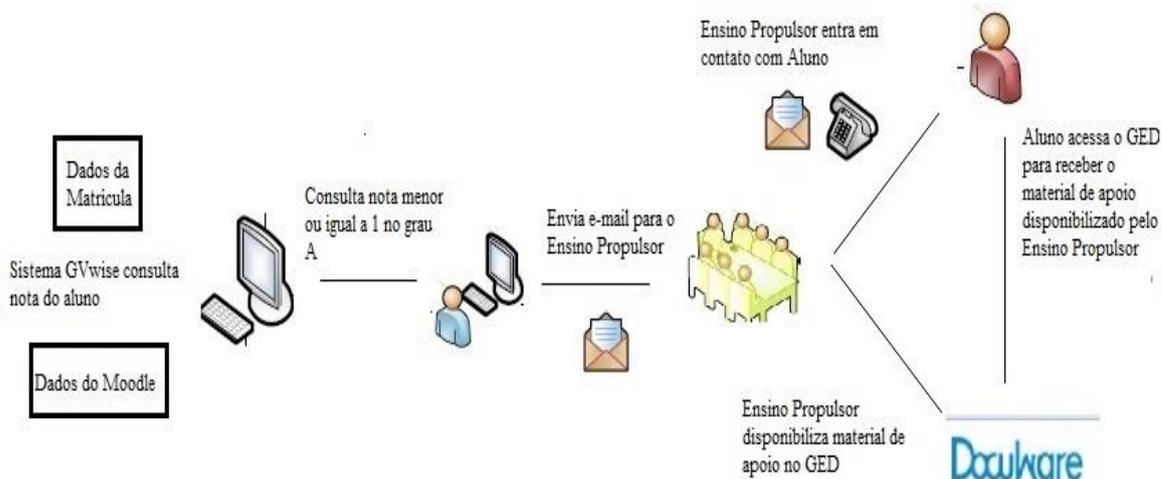
Como forma de apoio pedagógico aos alunos com dificuldade no aprendizado, a UNISINOS disponibiliza aos seus alunos um estudo personalizado chamado de Ensino Propulsor, que se destina a impulsionar a aprendizagem dos seus acadêmicos mediante oferta de diferentes instrumentos pedagógicos e acompanhamento sistemático, ajustados aos estilos e às condições de aprendizagem individuais. Trata-se de espaço interdisciplinar de acolhimento ao aluno que incentiva relações cooperativas e solidárias valorizando emoções e afetos.

O apoio educacional promove ações como acompanhamento presencial ou a distância do processo de aprendizagem do acadêmico, realizado por monitores sob a supervisão de professores das respectivas áreas; grupos de estudo; oficinas temáticas presenciais e a distância; produção de material didático em formato digital; produção de jogos digitais que enfatizam temas relacionados a conhecimentos prévios não demonstrados pelos estudantes. A interação com a comunidade acadêmica ocorre também por meio de blog, telefone, *Skype*, e-mail, *adobeConect* e comunidades virtuais (UNISINOS, 2018).

Assim, por meio do *GVwise*, é possível acompanhar o estudante no movimento de sua aprendizagem, identificando as questões problemáticas do aluno durante a trajetória acadêmica.

Dessa forma, a seguir, como sugestão e contribuição dessa dissertação, há um modelo de governança alinhando uma estratégia de planejamento para minimizar a evasão do aluno que está com dificuldade de aprendizagem, sendo assim, possibilitando e potencializando a permanência do estudante em EAD.

Figura 18 – Proposta de governança para controle de evasão



Fonte: Autor.

A figura 18 tem o desenho do movimento que pode vir a contribuir para o cenário da EAD junto a instituição estudada, pois é construído por meio do cenário atual, onde torna possível gerar o estreitamento das relações entre estudante e professor, além de incentivar a mediação por meio do ensino propulsor.

O modelo consiste em utilizar as tecnologias em rede *GVwise* e *Docuware* de forma síncronas, tendo em vista que ambas as tecnologias possuem acesso ao banco de dados do sistema de gestão educacional da instituição, o que torna possível realizar consultas de dados personalizadas, utilizando indicadores predeterminados, além da possibilidade de indexar documentos diretamente no ambiente de aprendizagem do aluno, através do acesso web. Sendo assim, torna-se possível aplicar essas tecnologias ao programa de ensino propulsor da instituição, focando no objetivo de potencializar as tecnologias educacionais em rede como forma de minimizar a evasão de alunos por dificuldade de aprendizagem.

O fluxo do processo é composto das seguintes etapas:

1) O sistema *GVwise* deve estar em sincronia com o sistema de gestão educacional da instituição para poder ter acesso aos dados cadastrais do aluno, bem como suas respectivas notas junto as avaliações pertinentes ao grau A;

2) De posse destas informações, o *GVwise* realiza uma busca automática por todos os alunos que estão com notas igual ou inferior a 1 junto ao grau A;

3) Localizando notas abaixo da média por intermédio do *GVwise*, o ambiente dispara automaticamente um alerta (e-mail) para o setor de ensino propulsor da UNISINOS, contendo os dados do aluno e a respectiva disciplina que o aluno não atingiu uma nota satisfatória;

4) A equipe do ensino propulsor entra em contato com o aluno para obter mais informações sobre os motivos que levaram o aluno a não estar obtendo bons resultados educacionais, sendo na sequência disponibiliza material didático de apoio personalizado para atender as dificuldades do aluno via tecnologia GED;

5) O Aluno acessa o ambiente web personalizado para atender suas necessidades específicas, podendo realizar *download* e *upload* dos materiais de apoio desenvolvido pela equipe do ensino propulsor.

6) A equipe do ensino propulsor faz o acompanhamento dos acessos do aluno, bem como, impulsiona a aprendizagem dos seus acadêmicos mediante oferta de diferentes instrumentos pedagógicos e acompanhamento sistemático.

Sendo assim, esse modelo de governança constitui o produto final da presente dissertação, sendo uma proposta para o combate e prevenção da evasão de alunos com dificuldade de aprendizagem, tendo como objetivo a mediação de um ambiente tecnológico de apoio como forma de potencializar a prevenção da evasão através de tecnologias educacionais em rede.

Ademais, entende-se que uma das funções da EAD é facilitar a aprendizagem a distância, sendo que é fundamental disponibilizar aos estudantes meios que permitam relações pessoais que oportunizem a discussão, assim, em virtude das potencialidades das tecnologias educacionais em rede é possível possibilitar maior acessibilidade aos estudantes EAD.

Dessa forma, ampliando a mediação pedagógica, é possível ampliar as discussões envolvendo a EAD, além de ser possível mapear e analisar o desenvolvimento dos estudantes nas disciplinas e nos cursos, prevendo modelos de conduta relacionados ao baixo rendimento, sendo possível atender de forma mais satisfatória o aluno propenso a evadir.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se resgatar o objetivo geral da pesquisa, que busca analisar através de um estudo de caso as tecnologias educacionais em rede que compõem um modelo de governança do ensino a distância, com foco nas ferramentas que compõem o fluxo de evasão e o gerenciamento eletrônico de documentos, como forma de potencializar as práticas de governança aplicadas à gestão e o gerenciamento de curso de ensino superior na modalidade EAD de uma instituição de ensino privada, pode-se confirmar que o objetivo foi alcançado.

A pesquisa foi realizada como prevista e pôde-se constatar, claramente, que as tecnologias educacionais em rede estudadas, quando aplicadas ao modelo de governança educacional junto a instituição estudada potencializou de forma expressiva as ações dos atores envolvidos, contudo, restou notadamente visível a constatação da confirmação da hipótese da pesquisa, que salientou a dificuldade ao acesso a informações e dados de modo geral junto aos polos a distância. Problema solucionado com a inclusão de ferramentas de tecnologias educacionais em rede, que possibilitam a atuação participativa e colaborativa dos gestores em tempo real.

Na prática, quando estudado a tecnologia aplicado ao gerenciamento eletrônico de documentos, foi possível observar que ao longo dos anos o polo apresentou um enorme ganho organizacional, tendo em vista a agilidade e facilidade de obter informações e dados, destacando também a economia de espaço físico no polo, que no caso da ausência da digitalização de documentos seria necessário de uma sala apenas para guardar documentos em formato físico. Não deixando de mencionar a praticidade quanto a impressão das provas presenciais que contemplam a avaliação do grau B, bem como seu envio automatizado via tecnologia em rede.

No que tange a tecnologia de controle de evasão, restou cristalino o ganho de tempo, agilidade, organização e qualidade dos dados retirados dos indicativos. A partir das informações fornecidas pelo *GVWise*, os diferentes atores humanos, que compõe o modelo de governança EAD, podem ter elementos mais consistentes para realizar ações a fim de promover a permanência dos estudantes da EAD, minimizando, dessa forma, a evasão, além de ser possível acompanhar de forma personalizada os estudantes, fortalecendo o vínculo entre instituição e estudante, bem como colaborando com práticas individuais, coletivas e pedagógicas.

Os cinco objetivos específicos da pesquisa foram igualmente alcançados na medida em que se constata que:

a) Foi apresentando uma base teórica sobre as matérias objeto de estudo do presente trabalho, tais como: tecnologias educacionais em rede, ensino à distância e governança educacional, sendo os temas amplamente debatidos com base nos autores referência. Ademais, foi possível gerar reflexões sobre tema, tendo visto as técnicas e procedimentos adotados para construção do presente estudo.

b) Foi investigado um modelo de gestão educacional através de um estudo de caso junto a uma instituição de ensino superior privada que já possui um amadurecido planejamento estratégico para governança da modalidade EAD. Nesse momento foi extraído o modelo de governança educacional adotado pela instituição que compreende na participação de forma participativa e colaborativa de todos os polos presenciais existentes e que se encontram em locais geograficamente diversos.

c) Foi possível verificar e observar como as ferramentas tecnológicas potencializaram o modelo de governança educacional, em especial, a TIC de gerenciamento eletrônico de documentos e a TIC de controle de evasão, tendo em vista que foram objetos de estudos no presente estudo de caso. Com a inclusão das TIC ao modelo de governança novos processos foram criados em prol da qualidade de serviço prestado pela instituição.

d) Foram constatados as possibilidades e os limites que as ferramentas de governança aplicadas ao presente estudo promoveram dentro do cenário de governança de EAD, dando ênfase ao grau de maturidade apresentado pelas TIC, que visivelmente apresentaram um leque de vantagens e possibilidades quanto as suas aplicabilidades, tendo em vista a possibilidade de ser utilizada de várias formas, e, principalmente, acolhendo o conceito de colaboratividade. Quanto aos limites, a pesquisa não detectou nada de caráter significativo, todavia, a inclusão de tecnologias educacionais em rede não eliminou todos os problemas da instituição estudada, mas com a implementação das TIC foram criados novos procedimentos e o rompimento de barreiras psicológicas.

e) Por fim, foi possível delinear um modelo de governança educacional, propondo a instituição estudada um modelo de controle de evasão que pretende atender aos alunos com baixo rendimento de aprendizagem, para tal, foi proposto um modelo de gestão colaborativa utilizando de forma integrada algumas das

aplicabilidades das duas ferramentas de tecnologias em rede adotadas no presente estudo, interligadas ao setor de ensino propulsor.

Sendo assim, restou possível extrair da presente dissertação a resposta do problema da pesquisa, sendo que não paira dúvidas entre os gestores da instituição estudada sobre a importância e a relevância do uso das TIC, como instrumento de apoio à gestão da modalidade de EAD, tendo em vista que a instituições possui vários projetos de inclusão de tecnologias como forma de potencializar a governança educacional, sendo duas citadas no presente estudo.

Pelas diversas considerações feitas ao longo do estudo, pode-se afirmar que um modelo de governança baseado em tecnologias educacionais em rede oferece um excelente arcabouço para novas implementações de modelos de gestão da EAD, além de eliminar possíveis inconsistências.

No caso estudado evidenciou-se que o uso da TIC como forma de potencializar o modelo de governança garantiu o bom andamento das atividades dos gestores, fazendo com que quase todas as atividades fossem realizadas de forma mais efetiva e de forma colaborativa, tendo em vista que os indicadores se tornaram mais latentes durante a realização dos processos.

Ademais, o trabalho coletivo permitiu o desenvolvimento da rede colaborativa, além do intercâmbio de informações e novas formas de acesso, construção e compartilhamento de conhecimentos com o auxílio das TIC.

Todavia, ressalva-se que o uso de TIC no modelo de governança não resolveu todos os problemas da instituição estudada, porém foram criados novos procedimentos amparados pelas ferramentas de tecnologia em rede que minimizaram ao máximo os limites que abrangem um modelo de governança baseado em TIC, os tornando imperceptíveis no contexto geral.

Observou-se também a necessidade de um foco maior na realidade brasileira no desenvolvimento de modelo de governança na EAD baseada em TIC, tendo em vista que governança em EAD é um termo que ainda necessita ser consolidado em termos de conhecimento geral.

Portanto, é no contexto de uma atividade centralizada na qualidade do processo de ensino que foi proposto o referido modelo de governança que atinge o controle de evasão dos alunos com baixo rendimento escolar, visando uma maior proximidade da instituição na modalidade EAD com seus estudantes, desde logo

permitindo a construção do conhecimento de forma participativa promovendo a comunicação e a interação entre estes agentes.

Durante a construção do presente estudo, muitos questionamentos afloraram, em especial durante a fase de estudo de caso, entretanto o foco da pesquisa foi mantido sob o risco de não se conseguir chegar a qualquer conclusão. Muitos desdobramentos da investigação que puderam ser percebidos merecem ser aprofundados para o bem da ciência.

Desta feita aponta-se como sugestão para os pesquisadores futuros, a implantação da proposta sugerida no presente estudo, investigando as potencialidades e os limites do modelo de controle de evasão para alunos com baixo rendimento de aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M.M. **Estratégia de governança de tecnologia da informação**: estruturas e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ALI, N.; HODSON-CARLTON, K.; RYAN, M. Students' perceptions of online learning: implications for teaching. **Nurse Educator**, v. 29, n.3, p.111-115, 2004.
- ALVES, J.R.M. A história da EAD no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education, 2009.
- ANDRADE, L.A.R.; PEREIRA, E.M.A. Educação a distância e ensino presencial: convergência de tecnologias e práticas educacionais. **SIED- Simpósio Internacional de Educação a Distância- EnPED- Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância**, Universidade Federal de São Carlos, 2012.
- ARAYA, E.R.M.; VIDOTI, S.A.B.G. **Criação, proteção e uso legal de informação em ambientes da World Wide Web**. São Paulo: Ed: UNESP, 2010.
- ARETIO, L.G. Educación a distancia: bases conceptuales. In: \_\_\_\_\_. **Educación a distancia hoy**. Madrid: Universidad de Educación a Distancia, 1994. p. 11-57.
- ARNOLD, S.B. Planejamento em educação a distância. In: ARNOLD, S.B.T., MOREIRA, M. **Educação a distância**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2002.
- AVENDON, D.M. **GED de A a Z**: tudo sobre gerenciamento eletrônico de documentos. Tradução de Roberta da Silva Aquino. São Paulo: CENADEM, 2002.
- AZEVEDO, J.M.L. **A educação como política pública**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 1997.
- BALDAM, R.; VALLE, R. **EDMS**: como montar um projeto viável. São Paulo: KM Brasil (SBGC), 2002.
- BASSO, R.A.A.; PRADO, M.R.D. **Universidade Aberta do Brasil**: política de democratização e interiorização da educação superior pública a distância no Brasil. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2986/1/Universidade%20aberta%20do%20brasil.pdf>>. Acesso em: 20 ago.2017.
- BARBOSA, V. **EAD democratiza educação no Canadá**. Disponível em: <[http://www.ensino.eb.br/artigos/entrevista\\_lucio.pdf](http://www.ensino.eb.br/artigos/entrevista_lucio.pdf)>. Acesso em: 09 fev.2018.
- BATTINI, O.; REIS, S.R.; FRANÇA, C.S. A Legislação em EAD como margem para o estabelecimento de Programas de Iniciação Científica. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, v. 17, n.3, p. 202-208, 2016.
- BAUMAN, Z. **Capitalismo e parasitismo**. Rio de Janeiro: Zaghar, 2010.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 2003.

BIAZUS, C. A. **Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação na UFSM e na UFSC: um estudo no curso de Ciências Contábeis**. 2004. 152p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BITTENCOURT, I.M.; MERCADO, L.P.P. Evasão nos cursos na modalidade de educação a distância: estudo de caso do Curso Piloto de Administração da UFAL/UAB. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, n. 83, p. 465-504, 2014.

BORSOI, C. Automação e gestão de acervos através da digitalização e do software Winisis: relato de experiência. **Revista ABC: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 14, n.1, p. 238-252, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto n. 5622, de 19 de dezembro de 2005**: regulamenta o art.80 da Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/legislacao>>. Acesso em: 15 jul.2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Referenciais de qualidade para a educação superior a distância**. Brasília: Ministério da Educação, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ReferenciaisdeEAD.pdf>>. Acesso em: 18 jan.2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Ensino Superior. **Resolução n.1, de 11 mar. 2016**: estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=35541-res-cne-ces-001-14032016-pdf&category\\_slug=marco-2016-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=35541-res-cne-ces-001-14032016-pdf&category_slug=marco-2016-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 29 mar.2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988 Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 18 jan.2018.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: LDB Lei nº 9394/96 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 18 jan.2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação PNE** Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me000069.pdf>>. Acesso em: 17 jul.2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Reforma da educação superior: reafirmando princípios e consolidando diretrizes da reforma da educação superior. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 79, n. 191, p. 19-30, 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para a educação superior a distância**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 01 fev.2018.

CAETANO, M.M. EAD para todos: Gestão de cursos a Distância. **Soletras**, ano IX, n.17, p.111-120, 2009.

CARNEIRO, T.C.J.; WROBEL, J.S. Pesquisa em educação a distancia: análises dos anais dos dois principais congressos no Brasil. In: **VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**, Ouro Preto, outubro, 2011.

CARVALHO, A. C. A. P. Tecnologia da informação e democracia: os desafios da era digital na sociedade democrática. In: NETO, N. T.; JUNIOR, R. T.; MESSA, A. F. (Coords.). **Sustentabilidade ambiental e os novos desafios na era digital: estudos em homenagem a Benedito Guimarães Aguiar Neto**. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 76-92.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTRO, J.M.; LADEIRA, E.S. Gestão e planejamento de cursos a distância (EAD) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 2, p. 229-247, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CLEMENTINO, A.; BARROS, D.M.V. **Políticas públicas educacionais para gestão democrática: reflexões sobre os projetos de formação docente via educação a distância (EAD)**. 2009. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/346.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/346.pdf)>. Acesso em: 15 ago.2017.

COIÇAUD, S. A colaboração institucional na educação a distância. In: LITWIN, I. E. (Org.). **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**, São Paulo: Artmed, 2001. p. 53-72.

CORDOBA, L.C. **A tecnologia da informação na gestão das instituições de ensino superior: o uso estratégico das informações**. 2009. 134p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

COSTA, C.J.; COCHIA, C.B.R. A expansão do ensino superior no Brasil e a educação a distância: instituições públicas e privadas. **Revista Teoria e Prática da Educação**, v. 16, n.1, p. 21-32, 2013.

COSTA, C.J.; PIMENTEL, N.M. O sistema Universidade Aberta do Brasil na consolidação da oferta de cursos superiores a distância no Brasil. **ETD- Educação Temática Digital**, v. 10, n.2, p.71-90, 2009.

COSTA, V.M.F.; SCHAURICH, A.; STEFANAN, A.; SALES, E.; RICHTER, A. Educação a distância x educação presencial: como os alunos percebem as diferentes características. **ESUD- XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**, p. 2088-2102, 2014.

CHRISTENSEN, C.; HORN, M.; STAKER, H. **Ensino híbrido**: uma inovação disruptiva? uma introdução à teoria dos híbridos. Brasília, 2013. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/raead/article/view/7517/4651>>. Acesso em: 20 jan.2018.

CUNHA, C.S.; REIS, A.S. Educação a distância, equipe de produção e informação: uma proposta em debate. **Fundação Cecierj**, v.2, n.1, p. 21-118, 2012.

DEMO, P. **Pobreza política como desafio central**. p. 37-42, 2001.

DOCUWARE. **Gerenciamento profissional de conteúdo corporativo**. Disponível em: <<https://pub.docuware.com/pt/docuware>> Acesso em: 10 fev. 2018.

DRISCOLL, M. Blended learning: let's go beyond the hype. **E-learning**, p.1-3. Disponível em: <[http://www-07.ibm.com/services/pdf/blended\\_learning.pdf](http://www-07.ibm.com/services/pdf/blended_learning.pdf)>. Acesso em: 20 jan.2018.

DZIUBAN, C.D.; HARTMAN, J.L.; MOSKAL, P.D. **Higher education, blended learning and the generations**: knowledge is power-no more. Flórida, 2005. Disponível em: <[http://desarrollodocente.uc.cl/images/Innovaci%C3%B3n/Flipped/Knowledge\\_is\\_power\\_no\\_more.pdf](http://desarrollodocente.uc.cl/images/Innovaci%C3%B3n/Flipped/Knowledge_is_power_no_more.pdf)>. Acesso em: 17 jan.2018.

ELIAS, E.D. Gerenciamento eletrônico de documento (GED): aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina, **Ágora**, v. 22, n. 45, p. 15-30, 2012.

FAVA, R. **Educação 3.0**: aplicando o PDCA nas instituições de ensino. São Paulo: Saraiva, 2014.

FELIX, A.; SILVA, E.R.G. A gestão documental como suporte ao governo eletrônico: caso da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES/SC). **Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v.1, n.2, p. 36-50, 2010. Disponível em: <<http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/33641/32739>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

FERNANDES, R.F.; FERNANDES, A.P.L.M.; SANTOS, S. Tutoria on line: uma maneira prática, fácil e divertida de aprender. VII SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, p.1-7, 2011.

FORMIGA, Marcos. **Educação a distancia: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009.

FREDRICKSON, B.L.; LOSADA, M.F. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing, **American Psychologist**, v. 60, n.7, p. 678-686, 2005.

GATTI, B.A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**, v.13, n.37, p.57-70, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2008.

GIRAFFA, L.M.; MORA, M.C. Evasão na disciplina de algoritmo e programação: um estudo a partir dos fatores intervenientes na perspectiva do aluno. **Tercera Conferencia sobre El Abandono en la Educación Superior (III CLABES)**, 2013. Disponível em: <[http://clabes2013-alfaguia.org.pa/ponencias/LT\\_1/ponencia\\_completa\\_136.pdf](http://clabes2013-alfaguia.org.pa/ponencias/LT_1/ponencia_completa_136.pdf)>. Acesso em: 01.fev.2018.

GOMES, P. Tendências na educação. **CBESP – Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular**, Maceió, 2014.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 4, p.8-19, 2000.

GVDASA. **Sistemas de gestão educacional**. Disponível em: <<http://www.gvdasa.com.br>>. Acesso em: 01 fev.2018.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HOFLING, E.M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Caderno CEDES**, v. 21, n. 55, p. 30-41, 2001.

HORA, D.L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva**. 14. ed. Campinas: Papyrus, 1994.

KENSKI, V.M. **Tecnologias e ensino presencial e distância**. 8. ed. Campinas: Papyrus, 2010.

KENSKI, V.M.; VIANA, C.M.Q.Q.; BARROS, D.M.V. **Políticas públicas educacionais para gestão democrática: reflexões sobre os projetos de formação docente via educação a distância (EAD)**. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/346.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/346.pdf)>. Acesso em: 23 de ago. 2017.

KLIMOVA, B.F.; KACETLA, J. Hybrid learning and its current role in the teaching of foreign languages. **Procedia- Social and Behavioral Science**, v. 182, p. 477-481, 2015.

LASTRES, H.M.; CASSIOLATO, J.E. Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no

Brasil. **RedeSist**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj/redesist>>. Acesso em: 24 ago.2017.

LENZI, G.K.S. **Diretrizes para a gestão de projetos de cursos de capacitação na modalidade de educação a distância**. 2010.147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LEVY, Y.; MURPHY, K. Toward a value framework for online learning systems. **The 35th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-35)**. Big Island, Hawaii, USA: 2002.

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

LIMA, V.S. **As raízes e singularidades da EaD**. Disponível em: <<http://www.uab.ufscar.br>>. Acesso em: 10 de fev.2018.

MACIEL, I. **Educação à distância: ambiente virtual: construindo significados**. Disponível em: <[http://aedi.ufpa.br/parfor/letras/images/pdf/at\\_distancia/castanhal\\_1.2013/castanhal\\_2010.010/1.2013%20castanhal%202010010%20tecn.%20ed.%20e%20ens.%20do%20port.%20texto%20iii%20profa.%20williane%20santos.pdf](http://aedi.ufpa.br/parfor/letras/images/pdf/at_distancia/castanhal_1.2013/castanhal_2010.010/1.2013%20castanhal%202010010%20tecn.%20ed.%20e%20ens.%20do%20port.%20texto%20iii%20profa.%20williane%20santos.pdf)>. Acesso em: 24 ago.2017.

MARTINS, G.A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. Políticas públicas de educação no Brasil: a utilização da EAD como instrumento de inclusão social. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, p. 44-56, 2008.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, G.R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 127 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MENEZES, E.T., SANTOS, T.H. Multidisciplinaridade (verbetes). Dicionário Interativo da Educação Brasileira – **EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=90>>. Acesso em: 15 ago.2017.

MESSA, A.F.; NETO, N.U.; THEOPHILO JUNIOR, R. **Sustentabilidade ambiental e os novos desafios na era digital**: estudos em homenagem a Benedito Guimarães Aguiar Neto. São Paulo: Saraiva, 2011.

MITCHELL, A.; HONORE, S. Criteria for successful blended learning. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n.3, p. 143-148, 2007.

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

MORAN, J.M. O que é educação a distância. **USP**, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>>. Acesso em: 15 ago.2017.

MOTA, R. Universidade Aberta do Brasil. **ABRAEDAD**, Brasília, 2007. Disponível em <[http://www.abraead.com.br/artigos\\_ronaldo.html](http://www.abraead.com.br/artigos_ronaldo.html)>. Acesso em: 15 ago.2017.

MOTA, R.A. Universidade Aberta do Brasil. In: LITTO, FORMIGA, M. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

MULLER, P.; SUREL, Y. **A análise das políticas públicas**. Tradução de Agemir Bavaresco e Alceu R. Ferraro. Pelotas: EDUCAT, 2002.

NETO, M.S., PAULILLO, L.F.O. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n.4, p. 1131-1155, 2012.

NUNES, I.B. A história da EAD no mundo. In LITTO, FREDERIC, M., FORMIGA, M. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

NUNES, R.C. A avaliação em educação a distância é inovadora? **Estudos em avaliação educacional**, v. 23, p. 52, n. 274-299, 2012.

OLIVEIRA, G.J.; VILAS BOAS, A.A.; BOMBASSARO, E.G. EaD versus ensino presencial: um estudo da referência do profissional em uma instituição financeira no RS. In: 1st International Conference on Information Systems and Technology Management. 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA - USP, 2004.

PALLOF, R.; PRATT, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. Trad. Vinicius Figueira. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PESCE, L. A potência didática dos recursos educacionais abertos para a docência na contemporaneidade. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 7, n.2, p. 195-210, 2013.

PETERS, O. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2003.

PIMENTEL, N. M. **Educação aberta e a distância**: análise das políticas públicas e da implementação da educação a distância no ensino superior no Brasil a partir das experiências da Universidade Federal de Santa Catarina e da Universidade Aberta

de Portugal. 2006. 197p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.

PORTAL, C. **Estratégias para minimizar a evasão e potencializar a permanência em EaD a partir de sistema que utiliza mineração de dados educacionais e learning analytics**. 2016. 167 pg. Dissertação (Mestrado em Educação, Desenvolvimento e Tecnologias) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2016.

PRETI, O. Educação a distância e globalização: desafios e tendências. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 79, n. 191, p. 19-30, 1998.

PRETTO, N. **Políticas públicas educacionais no mundo contemporâneo**. 2006. Disponível em: <[http://www.nuclear.ufba.br/twiki/pub/Pretto/PrettoArtigos/linnc0\\_9completo\\_enviado20022006.pdf](http://www.nuclear.ufba.br/twiki/pub/Pretto/PrettoArtigos/linnc0_9completo_enviado20022006.pdf)>. Acesso em: 15 ago.2017.

PRIMO, A. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. **UFRGS**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/web2.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

RIBAS, C.; ZIVIANI, P. O profissional da informação: rumos e deságios para uma sociedade inclusiva. **Informação & Sociedade**, v. 17, n. 3, p. 47-57, 2007.

RIBEIRO, L.O.M.; TIM, M.I.; ZARO, M.A. Gestão de EAD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados. **CINTED-UFRGS**, v. 5, n.1, p. 1-13, 2007.

RIBEIRO, R.C. A governança acadêmica do campo da formação de profissionais em EAD da Universidade Aberta do Brasil e Universidade Aberta do Piauí/UESP. **Revista Educação por Escrito- PUCRS**, v.2, n.2, p. 56-65, 2012.

RODRIGUES, A.L.; MALO, M.C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n.3, p.29-50, 2006.

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

RUSCHEL, A.J., ROVER, A.J. O uso das tecnologias web no ensino do direito: a experiência da disciplina informática, **UFSC**, Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/artigoinfojurconpedi2009ruschelrover.pdf>>. Acesso em: 12 ago.2017.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 4, p. 28-43, 2011.

SANTOS, M.C. **Fatores importantes para desenvolvimento de cursos online**. 2002. Disponível em:

<[http://cdchaves.sites.uol.com.br/fatores\\_desenvolvimento.htm](http://cdchaves.sites.uol.com.br/fatores_desenvolvimento.htm)>. Acesso em: 12 ago.2017.

SANTOS, E.M.; NETO, J.D. O. Evasão na educação a distância: identificando causas e propondo estratégias de prevenção. **Revista Paidéi@ - Revista Científica de Educação a Distância**, v. 2, n. 2, p. 1-28, 2009.

SANTOS, V.C.; MATTA, A.E.R. **A gestão de TI como base para a prática da educação à distância**: um estudo para aplicação da Governança de TI na prática de EAD do Instituto. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/612200824438PM.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

SEGENREICH, S.C.D. ProUni e UAB como estratégias de EAD na expansão do ensino superior. **Pro-Posições**, v. 20, n.2, p. 205-222, 2009.

SILVA, R.S. **Gestão de EAD**: Educação a distância na era digital. São Paulo: Novatec, 2013.

SIMÕES, L.; GOUVEIA, L.B. **Geração NET, Web 2.0 e ensino superior**. 2008. Disponível em: <[http://homepage.ufp.pt/~lmbg/com/ls\\_cem6\\_09.pdf](http://homepage.ufp.pt/~lmbg/com/ls_cem6_09.pdf)>. Acesso em: 23 ago.2017.

SOUSA, M.F.G. **Aprender a aprender em educação a distância**: a construção da autonomia do aprendiz. São Paulo: Moderna, 2004.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v.8, n.16, p. 20-45, 2006.

STARBIRD, R. W., VILHAUER, G. C. **Como tomar a decisão de implantar a tecnologia de do gerenciamento eletrônico de documentos**. São Paulo: CENADEM, 1997.

TAVARES, S.M.N. Governança no ensino superior privado. In: COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

TEIXEIRA, M. H. G. **Educação superior aberta e a distância**: análise das proposições para implementação de uma política educacional alternativa. 1992. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 1992.

TORI, R. **Educação sem distância**. São Paulo: Senac, 2010.

UAB - Universidade Aberta do Brasil. CAPES, Brasília, 2011. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br/>>. Acesso em: 16 dez. 2016.

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <<http://www.unisinos.br>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Repositório digital**. Disponível em: <<http://www.minha.unisinos.br>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **GED**. Disponível em: <[ged.unisinos.br](http://ged.unisinos.br)>. Acesso em: 14 jan. 2018.

VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G.S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERNADAKIS, N.; ANTONIOU, P.; GIANNOUSI, M.; ZETOU, E.; KIOUMOURTZOGLOU, E. Comparing hybrid learning with traditional approaches on learning the Microsoft Office Power Point 2003 program in tertiary education. **Computers & Education**, v.56, p. 188-199, 2011.

VILELA, R. Interação e conteúdo: dois grandes focos na implantação da EaD na Prodemge. **Revista FONTE**, Minas Gerais, p. 67-73, dez. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, L.E.; PATERSON, B.L. **Teaching nursing: developing a student-centered learning environment**. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2007.