

## AS IMPLICAÇÕES DAS CARACTERÍSTICAS DA EAD NA GESTÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

THE IMPLICATIONS OF EAD CHARACTERISTICS IN THE MANAGEMENT OF UNDERGRADUATE COURSES AT A PUBLIC FEDERAL UNIVERSITY

Filipe Augusto Mendes de Souza<sup>1</sup>  
Marcelo Victor Alves Bila de Queiroz<sup>2</sup>

61

### RESUMO

A oferta de cursos de graduação a distância vem crescendo a cada ano nas instituições brasileiras de ensino, no entanto esses cursos EAD predominantemente se desenvolvem dentro de um modelo de gestão já consolidado pelos cursos presenciais e, assim, são marcados por um funcionamento adaptado a uma estrutura pré-existente. Essa realidade é ainda mais perceptível no cenário de IES públicas. Diante disso, o objetivo deste estudo buscou compreender as implicações das características inerentes à EAD na gestão estratégica em seus cursos de graduação a partir dos principais desafios enfrentados pela modalidade. A abordagem foi caracterizada como, predominantemente qualitativa, e foi fundamentada em duas entrevistas semiestruturadas com gestores atuantes nos departamentos responsáveis pela EAD em uma universidade pública federal, a qual possui nota máxima no índice CI-EaD. Em seguida, os conteúdos foram submetidos à técnica de análise de conteúdo de Bardin e codificado em três dimensões: didática-pedagógica, docência e tutoria, e infraestrutura. As entrevistas proporcionaram uma amostra do perfil dos gestores e evidenciaram aspectos ligados a: um aprofundamento da hibridização do ensino a distância com o presencial, uma maturação paulatina da institucionalização da modalidade, e um enfoque no atendimento estudantil baseado no perfil do aluno EAD. Por fim, foi concluído que a operacionalização de certas ações promove a abertura para que outras ações sejam viabilizadas e essa série de implicações promovem uma cadeia de medidas que se desdobram no aperfeiçoamento da EAD, resultando em expansão e aumento da credibilidade para a própria modalidade.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Ensino a Distância (EAD); Graduação; Universidade pública.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar (UNP). Técnico da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/4059421047888316>. E-mail: [filipeaugmendes@gmail.com](mailto:filipeaugmendes@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar (UNP). Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/7583692128365771>. E-mail: [marcelo.queiroz@animaeducacao.com.br](mailto:marcelo.queiroz@animaeducacao.com.br).

**ABSTRACT**

The offer of distance undergraduate courses has been growing every year in Brazilian educational institutions, however these distance learning courses are predominantly developed within a management model already consolidated by face-to-face courses and, thus, are marked by an operation adapted to a pre-existing structure. This reality is even more noticeable in the scenario of public HEIs. Therefore, the objective of this study sought to understand the implications of these characteristics inherent in strategic management in undergraduate courses based on the main challenges faced by the modality. The methodology was characterized as basic qualitative and was based on two semi-structured interviews with managers working in the departments responsible for EAD at a federal public university, which has the highest score in the CI-EaD index. Then, the contents were subjected to Bardin's content analysis technique and coded into three dimensions: didactic-pedagogical, teaching and tutoring, and infrastructure. The interviews provided a sample of the managers' profile and highlighted aspects linked to: a deepening of the hybridization of distance learning with face-to-face teaching, a gradual maturation of the institutionalization of the modality, and a focus on student assistance based on the EAD student's profile. Finally, it was concluded that the operationalization of certain actions promotes openness for other actions to be made viable and this series of implications promote a chain of measures that unfold in the improvement of EAD, resulting in expansion and increased credibility for the modality itself

**Keywords:** Strategic management; Distance Education (DE); University graduate; Public university.

**Data de submissão:** 17.10.2024.

**Data de aprovação:** 11.12.2024.

## 1 INTRODUÇÃO

A oferta de cursos de graduação a distância vem crescendo a cada ano nas instituições brasileiras de ensino. Em 2020, foi visto pela primeira vez, em instituições privadas, um maior número de matrículas na EAD que em cursos presenciais (INEP, 2020). Entre 2011 e 2021, o número de ingressantes em cursos superiores de graduação, na modalidade EAD, aumentou 474% (INEP, 2021). Durante a pandemia, muitas instituições de ensino adotaram na ocasião um modelo de ensino remoto emergencial e nesse cenário foi a

modalidade EAD que apresentou maior abrangência e, por esse motivo, tem conquistado maior relevância dentro da temática educacional desde então (Oliveira, 2020).

Hoje, no entanto, a gestão administrativa dos cursos EAD ainda enfrenta muitos desafios. Por exemplo, somente a partir de 2017, através do Decreto nº 9.057/2017, é que houve autorização para que uma IES oferecesse cursos EAD de maneira exclusiva (sem a oferta simultânea de cursos presenciais). Segundo dados do censo EAD (ABED, 2020), somente 10 % das IES oferecem apenas cursos EAD; em contrapartida, aproximadamente 86% das IES atuam através da modalidade EAD e presencial. Diante desses números, nota-se que os cursos EAD predominantemente se desenvolvem dentro de uma estrutura já consolidada de cursos presenciais, cuja natureza administrativa já é mais consolidada.

Esses indicadores revelam que tais cursos são marcados por um funcionamento adaptado a uma estrutura pré-existente, voltada para atender os cursos presenciais. Todavia, à medida que os cursos EAD se desenvolvem dentro dessas estruturas surgem problemas nas áreas estruturais, pedagógicas, administrativas, dentre outras (Nunes; Nakayama, 2015). Com isso, ainda que inconscientemente, a tomada de decisão da equipe gestora se torna incrementalista, ou seja, o planejamento é conduzido segundo uma lógica de análise de “tentativa e erro”, medindo e avaliando os efeitos de determinada medida, conforme a necessidade (ARAÚJO *et al.*, 2013). Isso privilegia os objetivos de curto e médio prazo, além de resultar em processos pouco sistematizados e com altos níveis de subjetividade (Nunes; Nakayama, 2015).

Essa realidade é mais perceptível ainda no cenário de IES públicas. O censo da educação superior de 2002 demonstrou que nesse ano o número de ingressos nos cursos de graduação EAD ultrapassou a marca histórica de 3 milhões de novos estudantes; no entanto, desse número tão expressivo, somente 2,1 % foram registrados na rede pública (INEP, 2022). O censo ainda apresentou que apenas 12,9% dos ingressantes em cursos de graduação em IES públicas são pertencentes à EAD (INEP, 2022).

Muitos trabalhos sobre gestão e sobre educação à distância têm sido publicados, no entanto, há uma lacuna de pesquisas que articulem esses dois temas, o que contribui para que esse campo de estudo se encontre ainda aberto a novas descobertas e reflexões mais profundas, destacando para a carência de modelos de gestão voltados para o cenário socioeconômico e legislativo da realidade brasileira (Nunes; Nakayama, 2015). Machado e Laurino (2019) observaram ainda que alguns espaços acadêmicos buscam uma gestão participativa e cooperativa em relação à EAD, mas as práticas ainda se sustentam no tradicional e no burocrático, onde o legal contrasta com o real e a prática é diferente dos discursos. Nesse cenário, também é percebida pouca experiência administrativa por parte dos gestores, que comumente são professores especialistas em outras áreas acadêmicas (Machado; Laurino, 2017).

À vista disso, verifica-se uma lacuna de orientação especializada nas nuances da gestão desses cursos que forneçam aos gestores elementos norteadores capazes de subsidiar as tomadas de decisão, o planejamento estratégico e os procedimentos administrativos ordinários; modelos organizacionais, que levem em consideração os aspectos próprios desse segmento. Com isso, a compreensão adequada das implicações dessas características específicas tem um potencial para contribuir com um melhor entendimento dessa relação com o processo de gestão dos cursos EAD.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo busca compreender as implicações dessas características inerentes à EAD na gestão estratégica de seus cursos de graduação a partir dos principais desafios enfrentados pela modalidade.

Essa análise é um recorte da pesquisa de mestrado de um dos autores, tendo sido apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Potiguar, no ano 2023, sob o título: “Os Efeitos das Características do EAD na Gestão desses Cursos em IES Públicas”.

## 2 PRINCIPAIS DESAFIOS DA EAD

Diante de características tão específicas da modalidade à distância, é natural que o contexto em que esses cursos estão inseridos também reproduza um ambiente peculiar dentro do cenário macro universitário.

No que tange aos principais desafios, nota-se a evasão como um dos mais relevantes. Os motivos da evasão no ensino superior estão relacionados à metodologia de ensino, currículos desatualizados, aspectos pedagógicos, atuação dos professores, processo avaliativo, ausência ou pequeno número de programas institucionais para o estudante (Silva, 2017). Na modalidade a distância, Silva (2017) acrescenta: pouca disponibilidade da equipe de tutoria, material didático não adequado para a EAD, atividades e orientações mal planejadas, falta de qualidade na transmissão de conteúdo em relação ao som, imagem e vídeo. A falta de motivação e a sensação de isolamento são dois grandes obstáculos que os estudantes da EAD enfrentam. Se não bem gerenciados, esses fatores podem naturalmente contribuir para o já elevado número de casos de evasão.

Outro grande desafio a ser vencido na modalidade a distância é o preconceito. Há uma percepção da sociedade que os cursos EAD apresentam qualidade inferior em relação aos presenciais. No entanto, essa percepção também é recorrente dentro das próprias universidades. Acerca dos professores, por exemplo, Netto e Giraffa (2012) discorreram que é natural esperar de muitos docentes que atuam na educação superior (com larga experiência no ensino presencial) certa resistência à modalidade EAD, uma vez que a maioria deles não foi formada com a utilização de recursos tecnológicos digitais e ainda hoje possuem pouca experiência na aplicação desses elementos nas atividades pedagógicas de ensino e aprendizagem.

Em certa medida, os problemas do preconceito podem ser vistos até como sintomas de uma questão maior, a carência normativa; que, por sua vez, expõe a institucionalização deficitária da EAD. Para Platt (2009), a institucionalização exige que três condições sejam

atendidas: a) apoio organizacional (condições organizacionais de oferta da EAD, como espaço físico e virtual, equipe dedicada e infraestrutura específica para as necessidades da EAD); b) padronização de procedimentos (orientações e normatizações explícitas e incorporadas às diferentes frentes de ação da modalidade); c) a incorporação de valores e normas associados à ação facilitada pela cultura organizacional.

Tolbert e Zucker (2010), por sua vez, entendem que o processo de institucionalização é dividido em três etapas: habitualização (pré-institucionalização); objetificação (semi institucionalização); sedimentação (total institucionalização). A primeira etapa envolve a generalização das ações, formalização de políticas internas e a geração de novos arranjos em procedimentos e para melhor resolução de problemas; já a etapa da objetificação é caracterizada pelo consenso social entre os tomadores de decisão e por estruturas difusas, com legitimidade cognitiva (a estrutura provou ser bem-sucedida) e normativa geral; A última etapa, sedimentação, é marcada pela propagação da estrutura, continuidade histórica da estrutura e impactos positivos experimentados (Tolbert; Zucker, 2010).

Lima *et al.* (2020) ao apresentar a trajetória da educação a distância, no âmbito de uma universidade estadual, frisou que o despertar para a necessidade de uma política de institucionalização para a modalidade se deu a partir de uma notada dependência excessiva da universidade em relação ao convênio que financiava a oferta dos cursos EAD. Outro ponto que pode induzir às IES para esse despertar é a hibridização das modalidades. Na época do COVID-19, Oliveira *et al.* (2020) mencionou que os recursos investidos em tecnologias para o ensino remoto deveriam ser assimilados no retorno das aulas presenciais, o que poderia ocasionar em uma hibridização do ensino e assim facilitar a incorporação das características inerentes à EAD de forma mais planejada e consciente no âmbito das instituições.

### 3 GESTÃO ACADÊMICA NOS CURSOS EAD

Desde a reitoria até às coordenações de cursos, a função de gestor é comumente ocupada por um docente. A maioria dos professores advoga que aprendem na prática; esse aprendizado complexo é ligado à fase de sobrevivência profissional, na qual o professor deve mostrar do que é capaz e leva à construção dos saberes experienciais que se transformam muito cedo em certezas profissionais, em truques do ofício, em rotinas e em modelos de gestão (Machado; Laurino, 2017). Os autores ainda destacam a necessidade de transposição por parte desses profissionais de um “saber ensinar” para um “saber administrar” e estão de acordo com Bates e Sangrà (2011) e Kuzuyabu (2015) ao considerarem o foco de atuação do gestor à vinculação de quatro especificidades: gestão educacional, aspectos regulatórios, gestão de pessoas, gestão da tecnologia.

As demandas próprias de cada uma dessas especificidades ocorrem simultaneamente no dia a dia e, em alguns momentos, são sobrepostas, o que muitas vezes gera na prática uma sobrecarga que culmina na necessidade constante de resolução de problemas, geralmente de curto prazo, que conseqüentemente empurram o planejamento estratégico e a implementação de inovações para um plano secundário. Deste modo, ainda que involuntariamente, os gestores passam a adotar um perfil que muitos autores chamam de técnico (Mandelli, 2001; Ferreira; Aguiar, 2006). Perfil esse marcado por uma sobrecarga de burocracia (leis, decretos e portarias provenientes de esferas internas e externas), resolução de demandas de curto prazo, elaboração de relatórios e constantes reuniões (Machado; Laurino, 2017).

É diante dessas circunstâncias que as graduações de educação a distância vêm se desenvolvendo no Brasil. A complexidade do cenário também é motivada pela própria natureza da modalidade EAD. Um curso a distância não é um curso presencial digitalizado. Em termos de colaboradores, por exemplo, surge a necessidade de uma equipe de gravação de videoaulas, profissionais de TI (Tecnologia da Informação), tutores e coordenadores de

polo; os próprios professores e coordenadores pedagógicos desempenharão um papel diferente dos cursos presenciais (BRASIL, 2007). Se houver a oferta via convênio, como é o caso da UAB (Universidade Aberta do Brasil), também será necessário um gerenciamento financeiro; materiais como câmeras para filmagem, microfones, scanner, documentos em trânsito (entre os polos e a sede); recebimento e envio de avaliações; atendimento ao discente online, acesso diário ao ambiente virtual. Todas essas ilustrações evidenciam as peculiaridades da rotina de um curso EAD.

#### 4 METODOLOGIA

A metodologia foi fundamentada em duas entrevistas semiestruturadas. Como critério de recrutamento dos entrevistados, foram buscados gestores atuantes nos departamentos responsáveis pela EAD de uma universidade pública federal com o índice CI-EaD com nota máxima do MEC (CI-EaD= 5). O intuito era de possibilitar a captação de experiências e opiniões de colaboradores deste campo e, assim, compreender mais a fundo, pontos que geralmente não estão dispostos detalhadamente em documentos formais.

O convite aos entrevistados foi feito presencialmente nas dependências do próprio setor da EAD que trabalham. Os sujeitos pesquisados foram dois gestores que desempenham respectivamente funções de coordenação geral e de gerência acadêmica. As entrevistas também se deram no espaço físico do próprio departamento e ocorreram de modo individualizado, ambas em 04/05/2023.

A primeira entrevista se deu com o coordenador geral e durou aproximadamente 25 (vinte e cinco) minutos; enquanto a segunda, com a gerente acadêmica, durou aproximadamente 32 (trinta e dois) minutos. O roteiro das perguntas e o objetivo específico vinculado a cada questionamento podem ser consultados no quadro 1. A estrutura do roteiro foi elaborada a partir de pontos levantados no referencial teórico. As entrevistas

foram gravadas em áudio com a anuência dos participantes comprovadas com assinaturas em termos de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

A transcrição dos áudios foi realizada por meio do uso do software *Web Captioner*. A primeira transcrição resultou em seis laudas com 2616 palavras, enquanto a segunda resultou em oito laudas com um total de 3926 palavras.

Em seguida, os conteúdos foram submetidos à técnica de análise de conteúdo de Bardin. Essa abordagem objetiva averiguar o significado do que foi dito em meio a uma investigação, elaborando concepções em torno de um objeto de estudo (Bardin, 2010). É uma técnica comumente usada em pesquisas qualitativas, pois permite ao pesquisador explorar o significado dos dados de uma forma sistemática e rigorosa através de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). Segundo a autora, a primeira fase envolve a familiarização com os dados e a definição das unidades de análise (Ex.: palavras, frases, sentenças, parágrafos, etc.) e das categorias (agrupamentos das unidades de análise em temas ou conceitos) que serão utilizadas na análise propriamente dita; a fase da exploração do material é a etapa em que se inicia a análise dos dados e a identificação de padrões e temas que emergem dos dados; por fim, o tratamento dos resultados é a etapa em que os resultados são sintetizados, interpretados, e as conclusões são tiradas.

Percebeu-se que certas sentenças apresentavam direta ou indiretamente uma recorrência temática. A partir disso, foram definidas categorias iniciais que, posteriormente, foram agrupadas em três dimensões mais amplas pré-estabelecidas: dimensão didático-pedagógica, dimensão do corpo docente e de tutoria, e dimensão de infraestrutura. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (INEP, 2017) utiliza essas três dimensões como base para os processos avaliativos de autorização, reconhecimento e renovação dos cursos superiores, incluindo os cursos EAD; diante disso, adequamos essas categorias ao contexto das entrevistas.

Quadro 1 – Roteiro de perguntas destinado ao coordenador geral e gerente acadêmico

PERGUNTAS	OBJETIVO VINCULADO À PERGUNTA
1) Qual a sua formação e como foi sua trajetória, enquanto gestor(a), até chegar na função que você ocupa hoje nesta instituição?	Iniciar a entrevista com um questionamento mais genérico e que pudesse ter a resposta comparada ao perfil do gestor que o referencial teórico apresentou e de englobar aspectos da dimensão de corpo docente e de tutoria (recursos humanos).
2) No âmbito desta IES existem resoluções internas que regulamentam a oferta de disciplinas na modalidade à distância em cursos de graduação presenciais. Quais outras ações têm sido realizadas para desenvolver essa hibridização do ensino na instituição e quais efeitos já podem ser percebidos a partir disto?	Abordar a dimensão didático-pedagógica e associar as respostas com os temas sobre a hibridização das modalidades e a evasão, ambos dispostos no referencial teórico.
3) Sabemos que o alto índice de evasão é um problema presente entre a maioria das universidades. Quais medidas em relação ao atendimento estudantil têm sido tomadas pela gestão a fim de reduzir tal índice nos cursos de graduação EAD?	
4) Na visão da gestão, qual a importância dos papéis dos docentes, tutores e da equipe multidisciplinar na oferta dos cursos EAD?	Abordar a dimensão do corpo docente e de tutoria e associar a resposta com as partes do referencial teórico que abordam os profissionais. Foi realizada apenas uma pergunta referente a essa dimensão porque o primeiro questionamento da entrevista também se relacionava com essa esfera.
5) Alguns polos estão localizados nas dependências dos campus da universidade. Em termos de gestão, quais as principais diferenças entre esses polos e os demais (que seguem o modelo tradicional da UAB)?	Abordar a dimensão de infraestrutura e associar a resposta com as partes do referencial teórico que abordam os aspectos de infraestrutura e institucionalização.

<p>6) Esta IES na região é referência em cursos de bacharelado e na área de exata. No entanto, todos os cursos de graduação a distância são licenciaturas e não possuem correspondentes na modalidade presencial. Qual a influência prática dessa diferenciação na gestão dos cursos EAD?</p>	<p>Obs.: A questão 5) foi omitida da entrevista com o gerente acadêmico por não ter nenhuma relação com a dada função.</p>
<p>7) Como tem se desenvolvido a institucionalização da modalidade EAD e como tem sido a relação deste departamento com os demais setores que compõem esta universidade?</p>	
<p>8) Mesmo com nota máxima no índice CI-EAD/MEC, quais são os principais fatores relacionados à EAD que essa gestão entende ser os mais necessitados de avanços e melhorias?</p>	<p>Encaminhar a entrevista para seu final com perguntas mais abertas e genéricas, deixando o entrevistado mais livre. Associar a resposta com o tópico que aborda os principais desafios da EAD e com outras dificuldades identificadas no referencial teórico.</p>
<p>9) Você gostaria de abordar algo que considera importante sobre a temática no contexto dessa instituição que não foi contemplado nas questões anteriores?</p>	<p>Finalizar a entrevista com uma pergunta totalmente aberta e genérica, deixando o entrevistado livre para desenvolver algum tópico que julgasse ser relevante.</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados expostos no quadro abaixo demonstram o número de ocorrência por sentença em relação às categorias iniciais e finais.

Quadro 2 – Número de ocorrência das sentenças das entrevistas por categorias

Nº de ocorrência das sentenças			Categoria Inicial	Categoria Final
Coord. Geral	Ger. Acad.	Total		
1	1	2	Hibridização do Ensino	Dimensão didático-pedagógica
1	2	3	Evasão	
3	7	10	Perfil do Aluno	
2	11	13	Atendimento Estudantil	
3	3	6	Metodologias, materiais didáticos e ambiente virtual	
1	1	2	Formação dos gestores	Dimensão do corpo docente e de tutoria
2	5	7	Atuação dos tutores, professores e equipe multidisciplinar	
1	1	2	Recurso humano próprio para atuação exclusiva na EAD	
2	1	3	Polos Autônomos	Dimensão de infraestrutura
4	2	6	Institucionalização	
2	1	3	Relação intersetorial	
2	3	5	Credibilidade da EAD	
2	3	5	Expansão de cursos EAD	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

### 5.1 Dimensão didático-pedagógica

Em relação à hibridização do ensino, ficou nítido que é uma temática que está sendo aprofundada em discussões internas. Já é possível que professores de cursos presenciais solicitem ao núcleo a abertura de espaços no *Moodle* para que partes dos conteúdos de suas disciplinas sejam trabalhadas de forma online. No entanto, no Conselho Universitário estão debatendo detalhes dessa abertura, como por exemplo: O que deve conter no PPC do curso para que possa ofertar disciplinas na modalidade EAD? Como se dará a carga horária do professor? Haverá tutores? Esses são alguns dos questionamentos que demandam a definição de maiores esclarecimentos.

Segundo o coordenador geral, isso foi intensificado a partir do COVID-19:

Com a pandemia ficou tudo totalmente online, então ficou evidente para a gente que muita coisa que a gente achava que não era possível de se fazer a distância, o contexto mostrou que era possível e após esse contexto, muitos professores continuaram com as práticas. (Coordenador Geral).

A evasão foi outra matéria abordada nas entrevistas. Para ambos os entrevistados, se trata de um grande desafio. Visando amenizar os índices de desistência de discentes, o Núcleo vem tentando integrar o aluno em ações específicas da instituição, tais como: cursos específicos como PIBID (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência) e residência pedagógica para alunos EAD; projetos de extensão com a participação dos alunos EAD (quer seja de forma a distância ou presencial nos polos); promoção de encontros, seminários, workshops específicos para a EAD, onde os estudantes podem apresentar trabalhos e artigos e participar de oficinas, por exemplo. Os gestores têm convicção de que os estudantes a distância se sentem um pouco distantes da instituição e lhes falta esse sentimento de pertencimento à IES. Esse entendimento é oriundo de conversas com os próprios alunos e de pesquisas internas feitas por questionários respondidos pelo corpo discente.

Segundo a gerente acadêmica:

Muitos deles comparecem apenas ao polo no dia das avaliações presenciais e o polo, muitas vezes, não é nem um polo da própria instituição. São polos ligados às prefeituras dos municípios e, assim, o contato deles com a própria instituição ficam um pouco distante, então a gente tenta aproximar o máximo possível essa realidade com essas ações. (Gerente Acadêmica).

Nesse sentido, tem se tentado também estender a disponibilização de certos serviços comuns do alunado presencial também ao alunado a distância, como: atendimento psicológico online, acesso ao restaurante universitário aos estudantes EAD nos polos mantidos pela instituição (hoje a legislação só permite a ajuda na redução do valor da

refeição no restaurante universitário para o aluno presencial porque em tese o aluno a distância não usufrui daquele espaço) e a possibilidade de concorrer a bolsas (ex.: bolsas da CAPES para auxílio na compra de computadores).

Como dito pelo coordenador geral,

Uma das coisas que a gente vê que é possível amenizar um pouco essa situação (evasão) é integrando o aluno em ações específicas da instituição, que ele possa se sentir como parte do processo... ações desse tipo agrega valor no sentido que o aluno se sente parte do processo, ele se sente como integrante da nossa universidade. (Coordenador Geral).

74

Outro fator que também é percebido como um dos motivadores da evasão é o choque de realidade que muitos se deparam no início do curso, aquela sensação errônea de que um curso a distância é mais fácil vai desaparecendo quando se deparam com uma plataforma com várias disciplinas e a necessidade de exercitar uma autodisciplina para avançar nos estudos. Diante disso, como a rotina acadêmica majoritariamente é exercida na frente de um computador sozinho, fica mais fácil para o estudante ir se escondendo, deixando as tarefas para depois ir se evadindo paulatinamente. Dessa maneira, cabe aos tutores uma atenção maior aos estudantes que demonstram essa desmotivação e, com isso, fortalecer o atendimento estudantil para esses casos específicos, por exemplo: tentar contatar os alunos que, após sete dias do início das aulas, ainda não acessaram o *Moodle* e, se for necessário, o contato pode ser feito até pelo *WhatsApp*; identificar quais conteúdos e componentes esses estudantes estão com maiores dificuldades e enviar um material extra de reforço; elaborar planos de estudos individuais. Como disse a gerente acadêmica: “se a gente conseguir trazer eles mais para perto, a gente não perde eles”.

Os gestores citaram ainda alguns fatores que em suas visões necessitam de melhorias e avanços e dentre esses constavam as estruturas, as metodologias, o atendimento ao aluno, os materiais didáticos e o ambiente virtual como pontos que sempre precisam de aperfeiçoamento; assim como, um melhor uso do potencial inclusivo que a EAD possui.

## 5.2 Dimensão do corpo docente e de tutoria

Ambos os entrevistados têm formação em cursos de licenciatura e desempenham funções típicas da EAD há mais de uma década. O coordenador geral possui título de doutor, enquanto a gerente acadêmica é mestre. O primeiro é servidor efetivo da instituição e está em contato com a EAD desde 2012; antes de assumir a atual função, atuou no setor pedagógico e desempenhou função de tutor a distância em disciplinas de sua área. A segunda, por sua vez, é vinculada a uma fundação (entidade jurídica de natureza privada, sem fins lucrativos, que busca apoiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento tecnológico junto à universidade), não possuindo relação estatutária com a IES; também atua com a EAD desde 2012, desempenhando ao longo de sua trajetória diversas funções: coordenadora de polo (por outra IES), tutora presencial, tutora a distância, professora, orientadora e suporte pedagógico, até chegar à função atual, gerente acadêmica.

75

Para a entrevistada:

Dentro do núcleo você acaba tendo que ser flexível com relação às suas funções e acaba desenvolvendo várias coisas, e até é bom tramitar dentro do próprio núcleo e dentro da EAD de forma geral para que se conheça como é que se dá todos os papéis. (Gerente Acadêmica).

Os gestores também concordam que a atuação dos tutores, professores e a equipe multidisciplinar são de suma importância. Em seus comentários, houve um destaque para o cuidado em ter os papéis bem alinhados e as falas sintonizadas. Essa harmonia é imprescindível para o alcance do aprendizado por parte dos estudantes, pois como há um maior número de agentes envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, em comparação

aos cursos presenciais, então uma confusão de papéis ou de orientações pode gerar dúvida aos estudantes em questão.

Como destacado pelo coordenador geral:

É fundamental esse papel de cada porque são atores diferentes, desempenhando papéis diferentes, em torno de um objetivo comum, que é o aprendizado do aluno.

76

Além disso, tais agentes precisam ter a consciência de que os cursos são a distância, mas não se pode estar ausente da vida acadêmica; dessa forma, o núcleo EAD reforça com frequência a necessidade de cada colaborador estar disponível em seus canais de atendimento, respondendo os questionamentos dos discentes com celeridade. Essa disponibilidade também colabora com a percepção do aluno de que ele não está só e de que há profissionais da instituição realmente disponíveis para ajudá-lo em suas demandas acadêmicas.

Como descrito pela gerente acadêmica:

Apesar dele (aluno) não está tocando e nem nos vendo fisicamente, nós estamos ali e, se ele procurar qualquer um dos nossos canais, ele vai encontrar um de nós. E, se ele entrar no *Moodle*, ele vai encontrar o professor dele e o tutor, mesmo que não seja na mesma hora, mas a gente sempre solicita (aos professores e tutores) que não deixem nenhuma dúvida por mais de 24 horas. O aluno posta a dúvida, tira logo a dúvida, fale algo e, se não tem como tirar na hora, diga que vai pesquisar e logo responderá; se não, o aluno fica no vácuo sozinho. Então, é muito importante que isso não aconteça, que a gente esteja sempre preocupada com isso, presente e alinhado em nossas falas. (Gerente Acadêmica).

Também foi comentada em uma das falas da gerente acadêmica, a resistência em um dado momento por parte de alguns docentes em relação à adoção de metodologias típicas da EAD.

Nossos professores tinham dificuldades que foi difícil eu trabalhar: eles tinham dificuldade na docência compartilhada. Existia muito essa coisa e eu acho que existe ainda muito no presencial, o entendimento de que a sala é minha e a disciplina é minha, então eu conduzo; e aqui na EAD de forma geral é 'nós conduzimos'; então, o tutor e professor, ambos são professores e tem formação, e além dessa docência compartilhada ainda tem o pedagógico. Muitas vezes estamos lidando com professores que não desenvolveram bem ou até desenvolveram, mas de uma forma mais rígida, a metodologia ou estão viciados dentro de uma metodologia e quando eles se deparam que tem que utilizar outros mecanismos e outras ferramentas e outros aplicativos, então têm um pouquinho de dificuldade. (Gerente Acadêmica).

Nos comentários sobre fatores que necessitavam de melhorias e avanços, foi mencionado de um modo mais específico, focando na IES alvo da entrevista, o aumento do número de servidores efetivos atuando no departamento da EAD.

Acho que precisaria colocar mais servidores aqui dentro. Eu acho que daria mais respaldo aqui para o núcleo. Tem poucos servidores dentro do núcleo. Acho que a equipe contratada é muito engajada e comprometida, mas penso que, se tivesse mais servidores, seria melhor. (Gerente Acadêmica)

### 5.3 Dimensão de infraestrutura

A gestão também apontou que a diferenciação entre os polos mantidos de modo autônomo (que funciona dentro de alguns de seus *Campi*) e os que são mantidos pelo modelo tradicional UAB está principalmente na estrutura dos espaços físicos. Os polos que são mantidos pelo modelo tradicional UAB, geralmente funcionam em escolas públicas do município através do convênio entre a CAPES/UAB e as prefeituras. Desse modo, por mais que essas escolas tenham boas estruturas, um campus universitário é projetado para atender cursos superiores; além disso, o polo no campus possibilita que o aluno utilize outros espaços, como uma biblioteca, restaurante universitário e laboratórios. Com essas instalações físicas mais aparelhadas, a gestão consegue aprimorar melhor a pesquisa e

extensão nos cursos EAD, bem como ofertar outras ações (Ex.: oficinas e seminários). De certa forma, isso também estimula o aluno a desenvolver o senso de pertencimento à IES, reduzindo as chances de uma evasão, pois os ambientes que ele frequenta são os mesmos dos alunos presenciais.

Como mencionado pelo coordenador geral,

É uma estrutura muito mais aparelhada e com um ambiente mais adequado do que o que a gente encontra nas escolas dos polos que são mantidos pelas prefeituras... os campus da universidade foram projetados para cursos de nível superior, então eles estão preparados para receber esses cursos e em alguns municípios eles não foram preparados para cursos superiores, foram adaptados para receber cursos superiores, apesar de ter boa estrutura. (Coordenador Geral).

Outro tópico abordado foi à institucionalização da educação a distância. Acerca disso, o núcleo vem procurando estreitar cada vez mais a relação com os demais setores da instituição, explicitando que o aluno EAD não deve ser visto como aluno do referido departamento, mas da universidade, pois a EAD é apenas a modalidade por meio da qual ele ingressou; que o *Moodle* não é a plataforma do núcleo, mas é uma plataforma da instituição e que está a serviço da universidade como um todo; de que os polos EAD espelhados em diversas localidades não são meramente polos UAB, mas é a própria instituição presente nessas regiões. Ações como atendimento psicológico aos estudantes, por exemplo; mesmo que sejam necessárias sessões online para que possam atender os alunos a distância, ainda assim deve ser vista como responsabilidade da Pró-reitora de Assuntos Estudantis e não apenas pelo setor EAD.

Para o coordenador geral:

As universidades públicas não podem achar que como os cursos EAD são financiados pelo sistema CAPES/UAB, a instituição não tem teoricamente tanta responsabilidade assim com suas ofertas. Pelo contrário, a responsabilidade institucional pela EAD para que ela possa crescer e se

expandir é tão importante quanto à própria responsabilidade da EAD com seus próprios cursos. (Coordenador Geral).

O outro entrevistado, por sua vez, reconheceu que o relacionamento entre o núcleo e os demais setores sempre foi bom, mas após a pandemia foi amadurecido e hoje o departamento em questão possui uma visibilidade no âmbito interno maior. De certo modo, o ensino remoto emergencial despertou em muitos a compreensão de que é possível realmente aprender a distância e isso trouxe credibilidade à modalidade EAD.

Essa maturação tem sido fundamental para a EAD se desenvolver, crescer e cada vez mais oferecer um melhor serviço, disse a gerente acadêmica em uma de suas falas:

Quando cresceu a visibilidade do núcleo EAD e a pandemia trouxe isso, ainda que na pandemia não foi bem uma EAD que aconteceu, mas um híbrido, remoto, online; mas, percebeu-se com ela que o aluno estuda sem estar presencial e que sim, as ferramentas funcionam, que a educação vai para frente e a gente não precisava parar...tem coisas que vai precisar do presencial, mas a maioria das coisas você consegue aprender EAD e você consegue fazer um bom curso. A instituição passou a dar mais credibilidade também para a EAD. (Gerente Acadêmica).

Os entrevistados ainda esclareceram que a escolha por cursos de licenciatura ocorreu, primeiramente, para atender uma das finalidades da UAB, que é a formação de professores que atuam na Educação Básica; e para a ampliação da área de atuação da universidade, uma vez que a instituição é consolidada e reconhecida na região pela oferta de cursos de bacharelado na área de exatas.

No questionamento sobre a indicação de melhorias e avanços que a modalidade carece, foi citado o aumento do número de cursos de graduação (de preferência cursos tradicionais) e de pós-graduação, pois esses fortaleceriam ainda mais o respaldo do funcionamento do núcleo e consequentemente atrairia mais credibilidade e recursos.

Como descrito pela gerente acadêmica,

[...] mandar mais propostas para CAPES para que sejam abertos mais cursos e que venham mais recursos para contratar mais tutores e mais professores. E que a gente possa avançar na pós-graduação, que é importantíssimo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Condensando os resultados obtidos foi possível compreender como as características inerentes à EAD se desdobram em medidas estratégicas que, por sua vez, se efetivam em implicações práticas operacionais.

As entrevistas proporcionaram uma amostra do perfil dos gestores e nesse caso pôde-se observar que os participantes se enquadram no perfil previsto por Machado e Laurino (2017), ou seja, são originalmente docentes que necessitaram aprender na prática ofícios de gestão, transpondo-se de um “saber ensinar” para um “saber administrar”.

Ficou evidente que a temática de hibridização está em debate e aprofundamento dentro da instituição entrevistada. Nesse quesito, alguns fundamentos gerais já estão claros, restando definir questões mais específicas. A tendência é que à medida que esse detalhamento for avançando, normativas acerca da EAD também se solidifiquem, já que são assuntos correlacionados.

De igual modo, isso também aprimora a institucionalização da modalidade, pois os debates ocorrem nas reuniões dos órgãos de colegiado superiores. Em uma das falas das entrevistas, foi reforçado que o contexto pandêmico impulsionou também essa discussão. Tal afirmativa vai ao encontro do que Oliveira *et al.* (2020) tinha previsto, de que haveria maior receptividade de professores e instituições com a modalidade EAD após o retorno às atividades presenciais, favorecendo posteriormente à hibridização do ensino.

As entrevistas revelaram ainda que, com relação ao desafio da evasão, a resposta que tem sido dada está exatamente focada em uma percepção nítida do perfil de aluno EAD. O entendimento é que, se o estudante for acolhido devidamente pela equipe responsável

pela EAD (professores, tutores, gestores etc.) e se sentirem pertencente à instituição, então os índices de abandono de curso serão reduzidos.

Diante disso, podemos compreender que as práticas são planejadas a partir do perfil do aluno e se alternam entre duas direções: padronização de programas de apoio específicos para estudantes a distância e disponibilização de serviços comuns do alunado presencial também ao alunado a distância. Tais estratégias buscam assistir e motivar o corpo discente à medida que enfraquece várias causas da evasão, incluindo a sensação de isolamento, conforme prevista por Silva (2017). Também estimulam melhorias na cultura organizacional, pois promovem um senso de pertencimento do estudante em relação à universidade e um senso de responsabilidade da própria instituição em relação a esses alunos e à modalidade EAD como um todo.

Desse modo, em certa medida, tais ações também contribuem para o processo de institucionalização da EAD, pois como descrito por Platt (2009), a institucionalização exige que três condições sejam atendidas: a) apoio organizacional (condições organizacionais de oferta da EAD, como espaço físico e virtual, equipe dedicada e infraestrutura específica para as necessidades da EAD); b) padronização de procedimentos (orientações e normatizações explícitas e incorporadas às diferentes frentes de ação da modalidade); c) a incorporação de valores e normas associados à ação facilitada pela cultura organizacional.

Outro fator intimamente ligado à institucionalização que vem sendo difundido por diversas gestões é referente à implementação de polos autônomos. Os polos autônomos são aqueles que são organizados nos campus das próprias instituições. Suas implementações permitem que as instituições tenham maior autonomia administrativa, pois reduz a dependência de parceiras. Os comentários dos gestores entrevistados demonstraram pela sua experiência na dada IES que os estudantes EAD de seus polos autônomos têm acesso a uma melhor estrutura (laboratórios, auditórios, bibliotecas, salas de aulas mais amplas etc.), toda aparelhada para a oferta de cursos superiores, o que facilita também a oferta de pesquisa e extensão. Por sua vez, os polos que seguem o modelo tradicional UAB

geralmente são situados em escolas públicas do município mantidos via convênios entre a CAPES/UAB e as prefeituras locais; portanto, é uma estrutura adaptada e não projetada para atender um curso de nível superior.

Ainda pela análise das entrevistas, pode-se concluir que implementação de polos autônomos estimula a identificação entre o aluno e a instituição, fortalecendo o senso de pertencimento e, assim, dificultando uma eventual evasão. De igual modo, isso também gera na própria instituição a percepção de que o aluno EAD também é estudante acadêmico daquele campus e que, portanto, deve ser tratado como qualquer outro aluno. Portanto, a implementação de polos autônomos contribui para: a pesquisa e extensão, que são pontos geralmente difíceis de serem desenvolvidos nos cursos a distância; atendimento estudantil, que na visão da gestão entrevistada é o principal redutor da evasão; e a institucionalização da modalidade, pois indiretamente conscientiza a universidade como um todo sobre a papel da EAD.

Desse modo, os resultados evidenciaram a institucionalização como um processo paulatino, como teorizado por Tolbert e Zucker (2010). Como a EAD é ofertada mediante fomento externo, a institucionalização é afetada, pois desassocia a universidade de suas responsabilidades com essa modalidade em comparação com a oferta dos cursos presenciais mantidos por financiamento próprio. Alguns indicativos de que o processo está amadurecendo é a disponibilização de serviços comuns aos estudantes presenciais sendo concedidos aos estudantes a distância. O caminho inverso também revela avanço na institucionalização, isto é, cursos presenciais utilizando ferramentas comuns à EAD, como, por exemplo, o uso do Moodle, já que o entendimento adequado é que a ferramenta é da universidade e não apenas do EAD, assim como mencionado por um dos entrevistados. O exercício de servidores efetivos atuando na EAD também pode ser considerado como um fator positivo de institucionalização madura, pois traz credibilidade ao setor, no entanto, essa foi uma medida entendida como algo a ser melhorado por um dos entrevistados.

Os entrevistados, por exemplo, ao serem abordados sobre a oferta da EAD esclareceram que no âmbito da instituição em que trabalham as modalidades presenciais e a distância não são concorrentes, mas complementares; dessa forma, cabe à universidade a exploração devida do potencial de cada e a devida articulação entre as duas. Os gestores entrevistados ainda reconheceram que ainda há espaço para o crescimento da modalidade EAD em sua IES, tanto na expansão de cursos de graduação como de cursos de pós-graduação. Essa percepção concorda com os dados dos censo da educação superior (INEP, 2022), os quais demonstraram o quanto a iniciativa pública ainda é alicerçada na oferta de cursos presenciais.

A capilaridade de articulação intersetorial vem fortalecendo a EAD também como uma ferramenta estratégica dentro das universidades, o que consequentemente reflete em aumento de credibilidade ao departamento responsável, amenizando aos poucos o preconceito e resistência residuais que talvez alguns docentes ainda tenham em relação à modalidade e suas metodologias, como captado em uma das falas das entrevistas e como discorrido no referencial teórico por Netto e Giraffa (2012).

Por fim, foi possível depreender ainda que a dinâmica da EAD demanda uma melhoria contínua de certos fatores, principalmente nos que dizem respeito ao aspecto didático-pedagógico, como: metodologias, ambientes virtuais e materiais didáticos.

Percebemos, portanto, que a operacionalização de certas ações promove a abertura para que outras ações sejam viabilizadas, essa série de implicações promovem uma cadeia de medidas que se desdobram no aperfeiçoamento da EAD, resultando em expansão e maior credibilidade para a própria modalidade.

## REFERÊNCIAS

ABED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Censo EaD 2020**. São Paulo: ABED, 2020.

ARAÚJO, Maria Elenise. **A Gestão da inovação na educação a distância**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 639-651, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BATES, A.; SANGRÀ, A. **Managing technology in higher education: strategies for transforming teaching and learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, 26 maio 2017c. Disponível em: <https://abrir.link/QOvSg>. Acesso em: 24 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portal MEC: o que é educação a distância**. Brasília: MEC, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12823:o-que-e-educacao-a-distancia>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <https://abrir.link/LsFhQ>. Acesso em: 19 jan. de 2025.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2019**. Brasília: MEC, 2020.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2019**. Brasília: MEC, 2021.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2019**. Brasília: MEC, 2022.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2022**. Brasília: MEC, 2023.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG)**. Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/ine>. Acesso em: 24 mar. 2025.

KUZUYABU, Mariana (Comp.). Sob pressão. **Ensino Superior**, São Paulo, v. 18, n. 204, p. 30-33, nov. 2015.

LIMA, Daniela da Costa Britto Pereira; FARIA, Juliana Guimarães. **Expansão e Institucionalização da Educação a Distância no Brasil**. [S.l.]: ESUD; CIESUD, 2020.

MACHADO, C. C.; LAURINO, D. P. Perspectivas gestoras no ensino mediado pelas tecnologias digitais da informação e comunicação. **Revista Thema**, v. 16, n. 3, p. 700-718, 2019.

MACHADO, César Costa; LAURINO, Débora Pereira. **Conversas sobre a gestão do ensino mediado por tecnologias digitais: o gestor tecnicista**. [S.l.]: ESUD. CIESUD. 2017.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia**: revolucione sua performance como gestor de pessoas. 14. ed. São Paulo: Gente, 2001. 270 p.

NETTO, C.; GIRAFFA, L. M. M. Preconceito ou despreparo? uma investigação acerca da percepção dos docentes de pedagogia sobre formação de professores na modalidade EaD. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA DA REGIÃO SUL, 9., 2012, [S.l.]. **Anais [...]**. [S.l.]: ANPED, 2012.

NUNES, C. S.; NAKAYAMA, Marina Keiko. Gestão da educação a distância, uma revisão integrativa. **EAD em Foco**, v. 5, p. 1-15, 2015. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/revista/article/view/222>. Acesso: 24 mar. 2025.

OLIVEIRA, Eleilde de Sousa; FREITAS, Tatiane Cantanhede; SOUSA, Marliane Ribeiro de; MENDES, Nilteane Conceição da Silva Gomes Mesquita; ALMEIDA, Tiago dos Reis; DIAS, Luciana Cutrim; FERREIRA, Aline Larissa Mota; FERREIRA, Ana Paula Mota. **A Educação a Distância (EAD) e os novos caminhos da educação após a pandemia ocasionada pela covid-19**. [S.l.:s.n]. 2020.

PLATT, P. A. **Promoting change through a school-based model of comprehensive student and family support**. Kentucky, USA: Kentucky's Family Resource and Youth Services Centers, 2009.

SILVA, F. C.; CABRAL, T. L. O.; PACHECO, A. S. V. Gestão da evasão na EAD: um modelo estatístico preditivo para um curso de graduação em administração de uma Universidade

Pública Federal. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAGRAD, 28., 2017, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: ENAGRAD, 2017.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da teoria institucional. *In*: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais**. Capital: Atlas, 2010. p. 194-217.