



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



Horizonte
Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em
Educação, Tecnologias e Linguagens

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

ELISANDRA ANDRÉ MARANHE

**GESTÃO DA QUALIDADE EM EAD: DIFICULDADES E DESAFIOS INDICADOS PELAS PESQUISAS
DA ÁREA**

São Carlos - SP
2018



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



ELISANDRA ANDRÉ MARANHE

GESTÃO DA QUALIDADE EM EAD: DIFICULDADES E DESAFIOS INDICADOS PELAS PESQUISAS DA ÁREA

Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Educação e tecnologias: Gestão da Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos.
Orientador: Daniel Mill

São Carlos - SP
2018



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO E
TECNOLOGIAS: Gestão da Educação a Distância



FOLHA DE APROVAÇÃO

Resultados da avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso de

Elisandra Andre Maranhê

Título original do Trabalho: GESTÃO DA QUALIDADE EM EAD:
DIFICULDADES E DESAFIOS ENCONTRADAS NAS PESQUISAS DA
ÁREA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o curso de Especialização em Educação e Tecnologias: Gestão da Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos, realizada sob orientação do(a) Prof. Dr. Daniel Mill.

No mês de julho de 2018, o TCC do(a) estudante **Elisandra Andre Maranhê**, do curso de Especialização em Educação e Tecnologias: Gestão da Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos foi avaliado. A supervisão geral dos trabalhos de avaliação foi realizada pelo Prof. Dr. Glauber Lúcio Alves Santiago, desta universidade. A banca de avaliação foi formada por: Prof. Dr. Daniel Mill, Ma. Patrícia Mirella de Paulo Falcão e Ma. Priscila Menarin Cesário.

Os trabalhos da banca foram norteados por critérios de qualidade específicos e as avaliações foram realizadas de forma autônoma, refletindo a visão exclusiva de cada integrante perante o trabalho. Cada avaliador(a) pontuou os trabalhos segundo estes critérios e também indicou ideia para melhorias do TCC. Salientou-se ao estudante que considerasse todas as



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em
Educação, Tecnologias e Linguagens



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO E
TECNOLOGIAS: Gestão da Educação a Distância



indicações de melhoria no trabalho eventualmente indicadas pela banca, inclusive possíveis sugestões de aprimoramento do título.

Analisando-se cada parecer foi atribuído o seguinte resultado final na avaliação do TCC: **a banca considerou, por unanimidade, que o trabalho foi aprovado.**

São Carlos, 21 de setembro de 2018.

Prof. Dr. Glauber Lúcio Alves Santiago
(Coordenador do curso de Especialização em Educação e
Tecnologias: Gestão da Educação a Distância)



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



Horizonte
Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em
Educação, Tecnologias e Linguagens

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido, que sempre me apoia na busca por novos conhecimentos e na construção constante de minha carreira profissional.



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



Horizonte
Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em
Educação, Tecnologias e Linguagens

AGRADECIMENTO

Agradecimento especial ao meu orientador Prof. Mill por ter me possibilitado a oportunidade de estudar um tema, que do meu ponto de vista, é tão necessário no contexto da educação, ou seja, a Gestão em EaD.

Agradeço também ao Prof. Glauber pelos momentos de discussão nos encontros presenciais, bem como aos professores que compuseram o corpo docente deste curso, e aos colegas de turma pela parceria nos momentos necessários.

Agradeço, mais uma vez, à UFSCar que tem sido a grande influenciadora na aquisição de muitos dos meus conhecimentos profissionais, e também, pessoais.



RESUMO

Um sistema de gestão de qualidade em Educação a Distância (EaD) pode ser considerado um conjunto de atividades organizadas e implementadas para administrar e controlar um programa de EaD em uma instituição de ensino. E torna-se estratégico quando se entende que uma avaliação periódica da qualidade pode gerar ações a curto, médio e longo prazo, influenciando na tomada de decisões. A partir desta temática foi proposta uma pesquisa bibliográfica que teve como objetivo levantar dificuldades e desafios trazidos pelas pesquisas da área de gestão da qualidade em EaD. Para a análise dos dados foram selecionadas 28 pesquisas a partir de seus resumos e leitura rápida das conclusões propostas. Destas, foram eliminadas 15, sendo analisadas por meio de leitura e fichamento 13 pesquisas. Para ajudar nos fichamentos, foi utilizado uma lista de perguntas norteadoras sobre a temática proposta e que serviram para conduzir a apresentação dos dados. Os resultados identificaram algumas dificuldades enfrentadas pelas instituições de EaD para o controle da qualidade, bem como o levantamento do que tem sido feito na área quanto a procedimentos, técnicas e métodos que pudessem melhorar o processo de gestão da qualidade. Além disto, observou-se que o tema qualidade em EaD precisa ser melhor explorado, quanto aos indicadores/componentes de qualidade e às relações entre os subsistemas de EaD e o sistema de gestão. Também indicou como tema para futuras pesquisas a relação entre a gestão da qualidade e a gestão da inovação, que podem estar correlacionadas se bem trabalhadas.

Palavras-chave: qualidade em EaD; gestão em EaD; Educação a Distância.



ABSTRACT

A quality management system in Distance Education (EAD) can be considered a set of activities organized and implemented to manage and control a EAD program in an educational institution. And it becomes strategic when it is understood that a periodic evaluation of the quality can generate actions in the short, medium and long term, influencing the decision making. Based on this theme, a bibliographical research was proposed that had as objective to raise difficulties and challenges brought by the researches of the area of quality management in EaD. For the analysis of the data were selected 28 searches from their summaries and quick reading of the proposed conclusions. Of these, 15 were eliminated, and 13 searches were analyzed by reading and writing. To help with the files, a list of guiding questions about the proposed theme was used, which served to guide the presentation of the data. The results identified some of the difficulties faced by the Quality Management Institutions, as well as the survey of what has been done in the area regarding procedures, techniques and methods that could improve the quality management process. In addition, it was observed that the quality theme in EaD needs to be better explored, regarding the quality indicators / components and the relationships between the EaD subsystems and the management system. It also indicated as a theme for future research the relationship between quality management and innovation management, which may be correlated if well worked.

Keywords: quality in EaD; management in EaD; Distance Education.



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



Horizonte
Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em
Educação, Tecnologias e Linguagens

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo sistêmico para a Educação a Distância.....	16
Figura 2 - Síntese dos referenciais de qualidade do MEC para a EaD	18



EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO



Horizonte
Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em
Educação, Tecnologias e Linguagens

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantidade e natureza das pesquisas selecionadas dentro do período de 2009 a 2016	21
Quadro 2 - Descritores utilizados para busca das pesquisas	21
Quadro 3 - Perguntas auxiliares na coleta e análise dos dados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica	22



SUMÁRIO

Dedicatória	
Agradecimentos	
Resumo	
Abstract	
Lista de Figuras	
Lista de Quadros	
1. Introdução	11
1.1. Objetivos do estudo	11
1.2. Hipóteses	11
1.3. Justificativa	12
1.4. Resultados esperados	12
1.5. Estrutura da monografia	12
2. Revisão de literatura	13
2.1. A Educação a Distância (EaD) como ponto de partida	13
2.2. Sistemas de Educação a Distância	14
2.3. Gestão da Educação a Distância	15
2.4. Qualidade em EaD	17
3. Metodologia	20
3.1. Etapas	20
3.2. Local e procedimentos da coleta dos dados	21
3.3. Os instrumentos de coleta de dados	22
4. Resultados	24
4.1. Apresentação dos dados	24
4.2. Algumas análises e reflexões sobre os dados expostos	36
5. Conclusão	41
Referências	42



1. INTRODUÇÃO

O projeto teve como proposta analisar pesquisas que abordassem, de alguma forma, o tema gestão da qualidade em Educação a Distância (EaD) e, com isso, levantar quais as dificuldades e desafios trazidos por elas, verificando indicações de possíveis melhoras nos processos de gestão. Por ser um estudo breve e objetivo, a intenção foi focar em pesquisas de âmbito nacional, sem se restringir aos tipos de formato de Educação a Distância (EaD) – totalmente a distância, semipresencial ou presencial com atividades a distância – e nem seu segmento de aplicação, ou seja, público ou privado, superior, técnico, profissionalizante, corporativo.

1.1. Objetivos do estudo

Esta pesquisa bibliográfica teve como objetivo levantar dificuldades e desafios trazidos pelas pesquisas da área de gestão da qualidade em Educação a Distância (EaD), considerando:

- a) Conhecer o que há de publicações acerca da área de gestão da qualidade em EaD.
- b) Levantar dificuldades e desafios trazidos por estas pesquisas para o controle da qualidade na EaD.
- c) Apresentar possíveis sugestões de procedimentos, técnicas e métodos indicados pelas pesquisas para a melhoria da gestão da qualidade.

1.2. Hipóteses

Ao realizar a pesquisa, pretendeu-se verificar as seguintes hipóteses:

- o O tema qualidade em EaD ainda precisa ser mais explorado, diante das atuais tecnologias da informação e seus sistemas de gestão.
- o Necessidade de se investir em novos processos de gestão da qualidade em EaD fomentando melhores análises e planejamentos dos sistemas de gestão em EaD.



1.3. Justificativa

O controle da qualidade é um processo já bem propagado por organizações que desejam se manter no mercado competitivo por meio da melhoria contínua de seus processos. Com o advento da Educação a Distância (EaD), foco do nosso interesse neste momento, e o entendimento da necessidade de se ter um sistema de gestão bem planejado, organizado, implementado e monitorado para a institucionalização da EaD, percebeu-se que a gestão da qualidade também se fazia necessária, perpassando todos os outros subsistemas de gestão envolvidos na modalidade.

Sendo assim, o presente estudo bibliográfico relevou a importância de se conhecer o que tem sido abordado na área de gestão da qualidade pelas atuais pesquisas, bem como o que elas apresentavam como desafios para a área.

1.4 Resultados esperados

Esperava-se com esta pesquisa bibliográfica atingir os objetivos propostos, apresentando um levantamento de pesquisas que abordassem o tema sobre a gestão da qualidade, demonstrando a importância da área, seus desafios e dificuldades, e possíveis procedimentos que pudessem ser utilizados para ajudar as organizações interessadas em institucionalizar a EaD aplicando um processo sistematizado de gestão.

1.5 Estrutura da monografia

O trabalho teve como estrutura cinco capítulos que se seguem: Capítulo 1 que traz uma introdução contendo objetivos, hipóteses e justificativas; Capítulo 2 apresentando os referenciais teóricos da área; Capítulo 3 que descreveu o processo metodológico utilizado, com informações que instrucionam o leitor na busca pelo seu entendimento dos próximos capítulos; Capítulo 4 com a apresentação dos resultados obtidos a partir das pesquisas encontradas e a busca pelas discussões comparativas e analíticas entre estes resultados e o referencial teórico estudado; e por fim, o Capítulo 5 que fechou a análise de todo trabalho proposto mostrando considerações sobre a aplicabilidade da pesquisa desenvolvida.



2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Educação a Distância (EaD) como ponto de partida

Nosso ponto de partida para as análises e discussões sobre a gestão da qualidade é o entendimento sobre a natureza da educação aqui em foco, ou seja, sobre a Educação a Distância (EaD). Portanto, segundo o Ministério da Educação, este tipo de educação é caracterizado por ser

(...) a modalidade educacional na qual alunos e professores estão separados, física ou temporalmente e, por isso, faz-se necessária a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação. Essa modalidade é regulada por uma legislação específica e pode ser implantada na educação básica (educação de jovens e adultos, educação profissional técnica de nível médio) e na educação superior (MEC, s.d.).

Dentro do cenário de um país que necessita cada vez mais de formação para qualificação em mercado de trabalho,

(...) a EaD tende a se destacar como modalidade educativa diferenciada e alternativa, em razão, tanto da sua capacidade de disseminação massiva de conhecimentos, por meio da extensão e capilaridade geográfica do seu alcance, quanto pelo uso intenso das tecnologias de informação e comunicação para promoção de interações com vistas à aprendizagem (SERRA; OLIVEIRA; MOURÃO, 2013. p. 2).

Mill (2016, p. 135) diz que é preciso entender o conceito de EaD a partir de uma perspectiva ampla e macroscópica,

(...) pois a modalidade fica muito mais clara e as dificuldades se dissipam mais facilmente quando se pensa o todo e age-se na parte... *pensar macro e agir micro* (...). Quem conhece a EaD em suas particularidades percebe que se trata de uma modalidade complexa e de difícil implementação, embora seja plenamente possível a composição de ótimos programas de formação, com qualidade inquestionável. Além disso, quem conhece bem os fundamentos e



diretrizes da EaD convence-se de que ela é uma rica possibilidade de formação, especialmente para uma grande fatia da população desfavorecida de oportunidades de formação pela modalidade de educação presencial.

Um grande motivo para que o tema "qualidade na educação" seja discutido, estando no foco de trabalhos de cunho científico.

2.2. Sistemas de Educação a Distância

Se entendermos que o conceito de sistema pode ser definido como a agregação ou combinação de coisas ou partes para formar um todo complexo, conseguiremos também entender o conceito, aqui, discutido sobre sistemas de Educação a Distância.

Sousa (2012, p. 103) cita o estudo de Moore e Kearsley (2008, p. 353) que definem um "sistema de EaD como um conjunto formado por todos os processos componentes que resultam na educação a distância, incluindo aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento".

Serra, Oliveira e Mourão (2013, p. 3), em conformidade com os mesmos autores citados por Sousa (2012), complementam:

(...) sem perder de vista a perspectiva unitária de um sistema, Moore e Kearsley (2008) admitem que o estudo em separado dos seus subsistemas propicia maior entendimento das inter-relações. Para eles, as inter-relações entre os subsistemas de um sistema voltado para a realização de um curso a distância, favorecem a criação de mecanismos de controle promotores de uma eficaz articulação e integração entre todos os seus componentes. Para esses autores, a qualidade final de um curso a distância será maior, quanto menos isolados forem os seus subsistemas.

A partir dos conceitos expostos nestes poucos parágrafos, percebemos que a EaD pode ser considerada um sistema estruturado em subsistemas e que cada um deles mostra aspectos próprios que só se tornam visíveis quando o sistema como um todo se compõe num processo dinâmico de interação e interdependência (MILL, 2012; SÁ, 2008).

Dentre as pesquisas da área, determinados subsistemas podem ser considerados componentes estratégicos de um sistema de EaD, como por exemplo: a) o estudante, objeto da



ação educacional que é submetido, muitas vezes, a diversas metodologias com o objetivo de fazê-lo adquirir conhecimento; b) o docente, presente desde o início da concepção do projeto político pedagógico até a avaliação de desempenho do estudante, e que tem como responsabilidade promover os meios que garantam as ações educativas; c) o material, conteúdo e seu desenho instrucional, que dá suporte ao processo de aprendizagem; d) a interação, que media o processo de aprendizagem; e) a comunicação, seja por quaisquer meios, desde que bidirecional; f) a estrutura, organização e gestão, de natureza administrativa, tecnológica, material e humana (ARETIO, 2001; MILL, 2016; MOORE; KEARSLEY, 2008; SOUSA, 2012).

Isso nos remete a considerar que podemos observar, por exemplo, um subsistema capaz de planejar o funcionamento do curso, outro que permita a elaboração de materiais para aprendizagem, outro a comunicação e interação entre os envolvidos, e assim por diante. Mas não podemos perder de vista o envolvimento macroscópico dessas inter-relações, visto que deve haver uma estrutura administrativa em condições plenas de gerenciar cada um dos elementos desses subsistemas.

2.3. Gestão da Educação a Distância

A contribuição da EaD não pode ser limitada somente pelas demandas por formação requeridas pelas necessidades atuais de trabalho, mas também, pelo modo como se organiza e repercute no cenário educacional brasileiro. Neste sentido, falar sobre gestão e seus desdobramentos para compreendermos as configurações desta modalidade de educação faz-se necessário para que possamos buscar sua relação direta com a qualidade da educação, ou seja, quanto o posicionamento sobre as concepções teórico-metodológicas e organizacionais dos sistemas de EaD pode ser influenciado por referenciais e indicadores de qualidade (SERRA; OLIVEIRA; MOURÃO, 2013).

Se admitirmos para o propósito deste estudo, que a gestão da qualidade da EaD pode se beneficiar com o entendimento e análises das inter-relações entre os vários subsistemas que compõem um sistema de EaD, fica clara a importância de discutirmos este tópico.

Segundo Moore e Kearsley (2008), uma vez que haja a inter-relação entre os subsistemas, é possível se criar mecanismos de controle que promovam a qualidade final de um curso. Estes

autores apresentam um modelo geral que descreve os principais componentes de um sistema de EaD. A Figura 1 demonstra este modelo.



Figura 1. Modelo sistêmico para a Educação a Distância

Fonte: Reproduzido de Moore e Kearsley (2008, p.14).

É perceptível, ao se analisar a Figura 1, que os autores colocam o gerenciamento como foco do processo, vinculando-o a todos os componentes do sistema, evidenciando a busca constante pela efetividade de sua gestão.

Rumble (2003) sugere que a gestão seja entendida como um processo que permita ações eficientes no momento da tomada de decisões, flexibilizando a escolha dessas ações, bem como a melhor forma de executá-las. O que evidencia que implantar e gerir um sistema de EaD não é tarefa simples, ao se analisar a complexidade e o número de componentes envolvidos.

Este raciocínio é complementado por Moore e Kearsley (2008) quando relatam que a extensão e a complexidade das atividades administrativas variam de acordo com o tipo de



sistema de EaD adotado, cabendo às instituições organizacionais implementar formas diferenciadas de gestão.

Mill (2012) afirma que é imperativo entender a complexidade de um sistema de EaD, pois a clareza dos diversos aspectos da modalidade facilitará a implementação de melhores processos nas atividades dos cursos a distância e também poderá aperfeiçoar as atividades em desenvolvimento, buscando corrigir falhas e redirecionar esforços em função dos objetivos propostos.

2.4. Qualidade em EaD

Tendo como foco um sistema de EaD e seus subsistemas, é inevitável observar que a qualidade perpassa todos eles, a partir do momento em que se quer transformar o processo de gestão transparente a tudo e a todos.

Sendo assim, é importante entendermos a relevância da gestão da qualidade para a Educação a Distância. Segundo Rosini, Figueiredo e Amaral (2016, p. 6),

Um sistema de gestão de qualidade em EaD é um conjunto de atividades coordenadas, empregadas para administrar e controlar um programa de EaD em uma Instituição de ensino ou universidade corporativa, com bases políticas e diretrizes estabelecidas para o alcance dos objetivos determinados no planejamento estratégico. A implantação de um sistema de gestão da qualidade em EaD deve ser uma decisão estratégica das instituições que pretendem oferecer esse tipo de modalidade de ensino.

Associando estratégia à qualidade, esta precisa ser monitorada e avaliada periodicamente. Seus resultados dão margem para decisões imediatas, ou ainda, a longo prazo. Sendo assim, é preciso ficar claro que a gestão da qualidade na educação (assim como em qualquer outra organização) é um processo, e como tal aplica-se a ações contínuas.

A operacionalização do processo de avaliação decorre de critérios e indicadores previamente determinados objetivando uma uniformidade nos elementos a serem julgados. O atendimento e o alcance desses critérios e/ou indicadores pré-estabelecidos, apontam para uma maior ou menor presença da qualidade

nas organizações. Acabam, portanto, se transformando em indicadores ou referenciais de qualidade (RIZZATTI JUNIOR, 2009. p. 5).

A título de conhecimento, em 2005, a extinta Secretaria de Educação a Distância do MEC, publicou os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância, declarando-se um documento norteador para subsidiar a legislação nos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da área, além de promotor de concepções teórico-metodológicas e da organização de sistemas de EaD (SERRA; OLIVEIRA; MOURÃO, 2013).

Estes mesmos autores trazem uma figura que traduz e resume de forma esquemática os oito componentes abordados pelos referenciais de qualidade e suas especificações, servindo como base para o processo de planejamento das organizações que atuam em EaD, bem como para o constante monitoramento da qualidade de seus cursos.

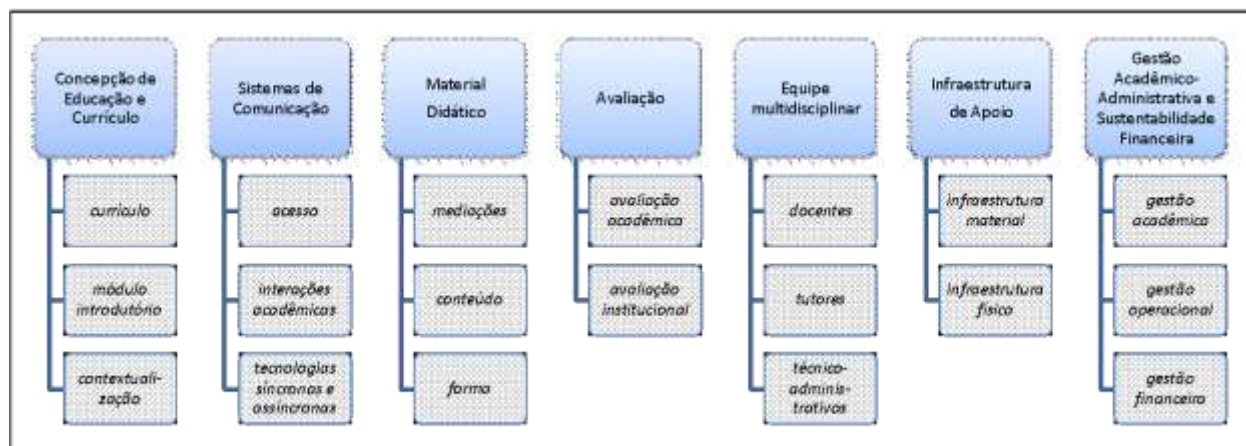


Figura 2. Síntese dos referenciais de qualidade do MEC para a EaD

Fonte: Serra; Oliveira; Mourão (2013, p.11).

Estes referenciais, embora ainda sirvam de norte para instituições no planejamento e implementação de seus variados cursos, já se encontram defasados como alega Mill (2016). Se analisarmos as novas metodologias que se aplicam ao contexto da EaD e, sobretudo, as novas tecnologias da informação, é possível entendermos o significado da ideia do autor. Os desafios evidenciados pela inovação nas tecnologias põem à prova a necessidade de se analisar melhor



os sistemas de gestão, as estruturas institucionais, bem como a própria institucionalização da EaD, para se garantir um melhor processo de gestão da qualidade. Portanto, é possível que, com o aumento das pesquisas na área e seus temas, novos componentes de avaliação sejam agregados a este documento que ainda é tão importante para a área.

Seguindo a linha de discussão aqui proposta, Bates (2016) afirma que a qualidade em EaD é determinada por alguns pontos importantes como: a) grau de confiabilidade da instituição; b) processos acadêmicos internos de garantia da qualidade; c) diferenças de controle de qualidade entre ensino em sala de aula tradicional e a educação online e a distância; d) a relação entre os processos de controle de qualidade e os resultados de aprendizagem; e) o cumprimento dos objetivos da educação na era digital.

Para Mill (2012), algumas estratégias são necessárias para aumentar a qualidade do ensino-aprendizagem na EaD: mapear e explorar iniciativas isoladas de EaD na instituição, sensibilizando os interessados a se envolverem mutuamente numa proposta maior; iniciar experiências mais robustas com cursos menos complexos; buscar apoio institucional (gestores proativos); criação de grupos transitórios para instalar as atividades de EaD de modo paulatino e responsável; recrutamento/seleção de especialistas em EaD, entre outras.

De um modo geral, os autores da área de gestão da qualidade apontam para a importância não só do processo de gestão, mas também dos gestores envolvidos. Um bom processo sempre tem por trás bons gestores.



3. METODOLOGIA

Neste estudo, optamos pela pesquisa bibliográfica que segundo Prodanov e Freitas (2003) é realizada quando elaborada a partir de material já publicado como por exemplo livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico e *Internet*. Este tipo de pesquisa faz com que o pesquisador tenha contato direto com todo o material já escrito sobre o assunto estudado. A técnica procedimental que facilita este tipo de pesquisa e que também foi adotada neste estudo é o fichamento.

Além disso, do ponto de vista da forma de abordagem do problema do estudo proposto, também podemos considerar que esta pesquisa foi de cunho qualitativo se entendermos que ela não necessitou de métodos e técnicas estatísticas, mas sim de uma análise a partir da relação entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, ou seja, uma análise indutiva (SILVA e MENEZES, 2005).

A seguir, foram descritas as etapas propostas para este estudo.

3.1. Etapas

Para o presente projeto, as seguintes etapas serão concebidas:

- Estudo introdutório sobre o tema proposto por meio da análise e reflexão de pesquisas da área.
- Busca por fontes de material em revistas científicas e livros previamente adquiridos.
- Lista de palavras-chave utilizadas nas buscas bibliográficas realizadas.
- Leitura parcial ou total de textos.
- Elaboração de fichamentos dos textos.
- Elaboração de um quadro para estruturação da revisão bibliográfica para demonstrar os levantamentos encontrados.
- Redação de um texto final sobre a literatura abordada.
- Análise e reflexão sobre o que foi pesquisado e sua relação com os objetivos da pesquisa.
- Redação final do trabalho.



3.2. Local e procedimentos da coleta dos dados

Considerando o interesse em ampliar os conhecimentos acerca da produção científica sobre a gestão da qualidade em EaD, optou-se por realizar pesquisa bibliográfica junto à algumas fontes de dados disponíveis na Internet e a livros impressos e digitais. Foram consideradas pesquisas publicadas ao longo de sete anos, entre 2009 e 2016.

A seguir, apresentamos um quadro que mostra a quantidade de pesquisas selecionadas e analisadas, além de suas naturezas. Tivemos um total de 28 pesquisas selecionadas a partir de seus resumos e leitura rápida das conclusões propostas. Destas, foram eliminadas 15, sendo analisadas por meio de leitura e fichamento 13 pesquisas.

Quadro 1. Quantidade e natureza das pesquisas selecionadas dentro do período de 2009 a 2016.

NATUREZA DAS PESQUISAS	QUANTIDADE	ANOS PUBLICADOS
Artigos publicados em revistas científicas	1	2013
Artigos publicados em anais de congressos	11	2011, 2012, 2013, 2016
Dissertações e teses	1	2015

Para a seleção digital das pesquisas analisadas, nos campos de busca foram utilizados os seguintes descritores (o símbolo “+” representa que a busca levou em consideração a presença de todos os termos conjuntamente):

Quadro 2. Descritores utilizados para busca das pesquisas.

controle + qualidade + educação
gestão + qualidade + educação + distância
qualidade + educação + distância
referenciais + qualidade + educação + distância

Com a pré-seleção dos materiais bibliográficos, a coleta dos dados analisados foi por meio de fichamento e arquivamento de informações que deram suporte para as discussões e comparações entre as pesquisas. Para cada análise realizada, foi utilizado um tipo específico de fichamento a ser considerado: fichamento textual, de resumo ou de conteúdo que consiste em se dar atenção à estrutura do texto, registrando as ideias apresentadas em uma sequência lógica,



expondo os pontos principais e secundários, bem como os argumentos, justificativas, exemplos etc. ligados a eles; fichamento temático ou de citação que consiste basicamente em transcrever trechos dos textos a que se refere, copiando citações importantes, e ligando-os a um breve resumo ou o registro da interpretação do texto feita pelo leitor; fichamento bibliográfico que traz uma descrição em tópicos de cada parte do texto acompanhadas de indicações precisas das fontes, com as referências completas (título, edição, local de publicação, editora, ano da publicação, número do volume e as páginas).

3.3. Os instrumentos de coleta de dados

O fichamento realizado com as pesquisas selecionadas contou com o apoio do quadro a seguir, organizando a coleta dos dados. Nele, é possível observar perguntas que serviram de base de análise das pesquisas e os campos de registros dessas análises referentes às perguntas (citação direta, dados ou estatísticas, comentários pessoais).

Quadro 3. Perguntas auxiliares na coleta e análise dos dados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica

Questão guia	Citação direta	Dados ou estatísticas	Comentários pessoais
Quais são as dificuldades/desafios que as pesquisas revelam para o controle da qualidade na EaD?			
Quais indicadores demonstram as preocupações com a EaD a curto prazo?			
Quais indicadores revelam as preocupações com a EaD a longo prazo?			
A partir das dificuldades e desafios levantados, existe alguma indicação do que deve ser feito para melhorar a qualidade em EaD? Algum instrumento, método ou procedimento?			
É possível identificar algum componente/indicador da qualidade em EaD que precisa ser investigado ou melhor investigado pelas pesquisas? Qual(is)?			
Os autores demonstram com seus resultados, que os indicadores de qualidade levantados ajudam nas decisões em gestão da EaD?			



Há algum apontamento de soluções para os desafios e as dificuldades levantadas para gestões mais inovadoras em EaD?			
As soluções (se houver) conduzem/apontam para uma gestão mais inovadora em EaD?			



4. RESULTADOS

4.1. Apresentação dos dados

Nesta parte do trabalho, tentamos apresentar citações dos autores analisados que pudessem caracterizar as perguntas apresentadas no Quadro 3 e que foram utilizadas como norte para as reflexões que constam dos próximos itens. Nem todas as perguntas tiveram a indicação de citações, mas foram abordadas de alguma forma nas reflexões realizadas.

a) Quais são as dificuldades/desafios que as pesquisas revelam para o controle da qualidade na EaD?

Santos e Nobre (2016) deixam explícito em seu estudo os desafios impostos à EaD e à gestão da qualidade:

“Um desafio que se impõe a EaD na visão da interdisciplinaridade é a qualidade do material didático e ao processo de aquisição de conteúdos, pois a IES deverá assegurar que o produto adquirido está conforme os requisitos de qualidade (Fig. 1). A gestão da qualidade tem como um dos princípios a abordagem de processo, pois um resultado desejado é alcançado quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. A Fig. 3 ilustra o modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em processo. Para que a organização funcione de forma eficaz a IES tem que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos” (p. 6).

“A abordagem feita neste artigo a partir dos referenciais de qualidade aplicados em especial ao professor conteudista mostra que a legislação em vigor apresenta uma lacuna quando trata da aquisição de material pela IES, pois, por muitas vezes este profissional não faz parte do corpo docente da IES, não possui formação e experiência na área de ensino e em EaD, desconhece a redação com proposta dialógica, desconhece o AVA e as técnicas para as gravações das videoaulas. Ainda o professor conteudista quando contratado por empresas cuja natureza da atividade é o fornecimento de conteúdo ou pela própria IES exclusivamente para desenvolvimento de uma disciplina, desconhece, na maioria das vezes, a Organização Didático-Pedagógica do curso prevista no PPC, no PPI e no PDI, propiciando a ausência de integração à estruturação curricular por meio da interdisciplinaridade e contextualização” (p. 8-9).

“Essa evidência fere os princípios da qualidade relatados nesse artigo, pois existe a possibilidade de se perder a integridade de conteúdo” (p. 9).



Marins (2015) investigou as bases que fundamentaram a elaboração dos critérios dos Referenciais de Qualidade em EaD e a prática revelada na palavra de três gestores de perfis institucionais diferentes que oferecem graduação a distância. Ela utilizou como apoio um questionário com perguntas abertas e fechadas e uma entrevista semiestruturada. Na fala de pelo menos um dos gestores avaliados, o desafio para a EaD ainda continua sendo a comunicação:

“...Atribui os desafios da EaD ao sistema de comunicação que é oferecido, considerando-o de qualidade inferior a de outros países do mundo, aumentando a diferença entre os “grandes centros” e as periferias do país” (p. 120).

De forma não tão explícita, Agostinho, Carvalho e Agostinho (2016) colocam que o desafio da qualidade na EaD é a aquisição da aprendizagem, que segundo eles, pode ser efetiva se aplicado uma tutoria ativa por meio do método de PDCA:

“A educação a distância tem se tornado uma importante modalidade de ensino, particularmente para cursos de graduação, permitindo o acesso à formação superior em todo país. Assim sendo, é necessário que os conteúdos ministrados tenham boa qualidade além de serem atrativos aos alunos. Para tal, um processo de tutoria ativa deve ser levado em consideração de forma a tornar o aluno como ponto central das ações de ensino” (p. 1).

Da mesma forma, Sanches, Lueders e Favretto (2016) não deixam explícito em palavras, mas demonstram a preocupação:

“Por meio dessas reflexões, que já angustiavam os professores desde o princípio das mudanças da EaD da EJA, na última reunião pedagógica de 2012, os docentes sentiram a necessidade de estudar e compreender melhor o perfil dos estudantes da EJA, como desenvolvê-los da melhor maneira possível e de que forma essa nova postura poderia ser útil na vida prática desse público. Nesse momento, inicia-se efetivamente e de maneira formal, a formação continuada dos professores, ao passo que se verificou que a educação de qualidade estava intimamente relacionada à qualificação dos professores” (p. 4).

“Como resultado do estudo e desenvolvimento das competências e habilidades, percebeu-se a qualificação do processo avaliativo e também do olhar do professor para a sua didática em sala de aula” (p. 6).



Teixeira *et al.* (2016), corroborando com Santos e Nobre (2016) e Agostinho, Carvalho e Agostinho (2016), também demonstram preocupações, tornando um desafio para muitas instituições, a qualidade do material didático apresentado aos alunos nos cursos:

“Obviamente que a qualidade da modalidade a distância não está condicionada unicamente à qualidade do material didático, mas é fato que sua influência é extensivamente expressiva e deve ser considerada como prioridade nas IES” (p. 4).

“Tratando de fatos concretos, o CENSO EAD.BR 2014 (2015) nos trouxe dados relevantes sobre o assunto. Segundo a obra, a pesquisa aplicada em 254 instituições EAD brasileiras aferiu dez objetos de aprendizagem considerados materiais didáticos recorrentes, são eles: livros e materiais de textos impressos; livros eletrônicos ou textos digitais; tele aulas ou vídeos; áudios (podcasts, músicas, etc.); simulações online; jogos eletrônicos; objetos de aprendizagem obtidos gratuitamente; objetos de aprendizagem proprietários; enciclopédias online (Wikipédia, etc.); recurso educacionais abertos e ainda um décimo primeiro item classificado como outros recursos (p.98)” (p. 6).

Para Barbosa *et al.* (2016), a evasão de cursos a distância, o baixo desempenho dos alunos e sua possível reprovação são indicadores que merecem atenção e podem ser considerados os de maior dificuldade de gestão nas instituições de ensino. Para sua análise, os autores aplicaram o método de mineração de dados educacionais (EDM):

“A pesquisa busca identificar indicadores de risco de evasão, baixo desempenho ou reprovação. Além disso, é abordado o potencial impacto da EDM na melhora da qualidade dos cursos na modalidade educação a distância (EaD). A análise reforça a relação: baixo desempenho x evasão e sugere o aprofundamento, por meio da mineração de dados, sobre os fatores e determinantes que ocasionariam a diminuição da reprovação e evasão e conseqüente intervenção na prática pedagógica que condicione um melhor desempenho” (p. 1).

Neves, Fernandes e Lameza (2013) mostraram a necessidade de se controlar a qualidade de três protagonistas:

“O artigo e a aplicação dos Indicadores de Qualidade EaD, projeto sem caráter punitivo, justificam-se pela necessidade de um controle da qualidade dos três protagonistas da EaD: o Docente Responsável pela Disciplina, o Tutor a Distância



e o Material Didático Impresso, representados pelo Professor Autor, Professor Revisor e Professor Adaptador, baseado nos Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância do Ministério da Educação (2007)” (p. 2).

b) A partir das dificuldades e desafios levantados, existe alguma indicação do que deve ser feito para melhorar a qualidade em EaD? Algum instrumento, método ou procedimento?

Ferreira (2016) traz a seguinte consideração em seu trabalho:

“Com o objetivo de apresentar aspectos da educação corporativa e a necessidade de analisar e acompanhar a qualidade do ensino oferecido pelas empresas na modalidade EaD a autora trabalhou com a criação de um instrumento de avaliação dos cursos oferecidos por Universidades Corporativas EaD, que buscará identificar o grau de satisfação dos alunos da modalidade e propor melhorias contínuas, garantindo o retorno esperado pelas empresas, em relação aos grandes investimentos que têm sido feitos com a capacitação e formação de seus colaboradores” (p. 1).

A autora definiu seu instrumento a partir de cinco categorias ou indicadores. Dentro desses, foram desenvolvidas 13 questões para que fossem analisadas pelos alunos. As categorias foram: (a) dimensão da organização didático-pedagógica, buscando avaliar também a aplicabilidade dos conteúdos do curso na prática profissional do aluno; (b) recursos tecnológicos utilizados no aprendizado EaD e também a interação entre os alunos, durante o treinamento; (c) percepção do aluno em relação ao processo de tutoria, sendo esse um dos principais fatores de aproximação do aluno ao conteúdo estudado e grande responsável por propiciar a interação necessária para a aprendizagem e satisfação do aluno do EaD; (d) a expectativa do aluno com o curso foi atendida, sendo uma análise estratégica pensando que um dos principais objetivos de propor essa avaliação seria mensurar o grau de satisfação do aluno com o curso e esse fator estar intrinsecamente ligado a relação expectativa e realidade entregue. O instrumento ainda não foi aplicado, então, os resultados de sua aplicabilidade e fidedignidade não foram analisados.

Para Santos e Nobre (2016), pudemos observar em seu estudo que:

“Assim caracterizados os fatores presentes no processo de desenvolvimento (aquisição) de material didático confirma-se a importância do planejamento da gestão da qualidade em consonância com os requisitos regulamentadores de



qualidade. Implantar um sistema de gestão de qualidade é cuidar de maneira preventiva da obtenção da satisfação do cliente. Esses autores propõem que se inclua, na legislação, a exigência de que na equipe de profissionais de EaD esteja incluído e detalhado o papel do professor autor (conteudista), bem como a mesma seja formada, também, por outros profissionais, tais como: designers instrucionais e validadores de conteúdo (professores revisores)” (p. 9).

Sanches, Lueders e Favretto (2016) demonstraram em seu estudo a necessidade da formação contínua de professores para melhorar a qualidade da EaD. Para isso, o foco foi melhorar o ambiente virtual de aprendizagem, tornando-o mais ágil e interativo, mapear as competências dos alunos, analisar o currículo contextualizado criado em 2008, para o desenvolvimento de novos materiais e ferramentas que possibilitassem um processo de ensino-aprendizagem mais significativo, e conseqüentemente, investir na formação dos professores para uso das novas tecnologias e metodologias:

“Antes do processo de qualificação do professor, a sala de aula “presencial” era o norte da aprendizagem do aluno. O aluno adulto frequentava a aula, o professor era o protagonista do conhecimento enquanto os alunos atuavam apenas como ouvintes, havia a preocupação com o conteúdo na grande parte dos momentos, não se considerando o trabalho em equipe e o conhecimento prévio que o aluno de EJA trazia consigo. Por meio das situações relatadas, as atividades passaram a ser mais contextualizadas, focando no objetivo que o SESI tem, com a parceria com a indústria, sendo, então, implementadas na metodologia de ensino as visitas técnicas, atividades em grupos e, muitas vezes, ampliando o envolvimento das empresas ao longo do processo de formação dos professores” (p. 6).

“É pertinente ressaltar que a capacitação dos professores para atuar na modalidade EaD, tem o intuito de proporcionar que a educação se constitua de forma competente, nesse sentido é imprescindível que se dê autonomia para o aluno estudar e, concomitantemente, qualificar o ambiente virtual disponibilizado e, em especial notar que a sala de aula “física” deve se tornar apenas um complemento dos estudos realizados a distância” (p. 6).

“Além de todos os benefícios que já temos observado ao longo do tempo em que se trabalha a EJA EaD, a qualificação do docente e do discente em EaD trouxe oportunidades de continuidade dos alunos da EJA, minimizando a evasão no processo, já que muitos dão continuidade aos estudos, participam do ENEM, ingressam no Ensino Superior com mais facilidade e segurança, e, além disso, sentindo-se confortáveis com a tecnologia com a qual se deparam em seus cotidianos” (p. 6).



Barbosa *et al.* (2016) traz como sugestão para a melhora da qualidade em EaD o método de mineração de dados educacionais a partir de um ambiente virtual de aprendizagem:

“O Ensino a Distância no país apresenta-se em franca expansão, cresce o número de alunos e gerenciar seus processos de aprendizagem em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), com qualidade de interações e de acompanhamento, exige cada vez mais do professor” (p. 1).

“É possível estabelecer dois resultados: o potencial impacto da mineração de dados como ferramenta provocativa de pesquisa-ação no diagnóstico do processo de ensino aprendizagem em cursos técnicos EaD que utilizam AVA e a partir disto fica patente que o grau de aproveitamento condiciona a reprovação e a evasão. Assim, a mineração de dados é capaz de estabelecer os indicadores que contribuem para a melhora do desempenho e, por conseguinte a aplicação destes na alteração da prática pedagógica. Porém são necessários maiores aprofundamentos motivos condicionantes do baixo desempenho e da evasão” (p. 8).

Neves, Fernandes e Lameza (2013) apresentam o estudo de caso em que sua necessidade da instituição analisada era a implantação de um novo modelo de gestão da aprendizagem, que mudaria a metodologia de ensino dos professores e o design instrucional aplicado aos recursos didáticos. E para isso, seria necessário aplicar capacitações às equipes envolvidas, mas sobretudo, avaliar e acompanhar o resultado dessas ações. Por isso, foram desenvolvidos 32 indicadores de Qualidade EaD, sendo que 16 eram referentes ao Docente responsável pela disciplina, 8 ao Tutor a distância, 8 ao Material didático impresso:

“A preocupação centrou-se em como garantir que a qualidade, abordada em todas as capacitações, de fato, fosse colocada em prática. Como medir a eficácia das ferramentas, dos recursos e da equipe envolvidos? Daí, nasceram os Indicadores de Qualidade EaD, baseado em estudos realizados a partir dos Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância do Ministério da Educação (2007), que norteiam a melhoria contínua da qualidade dos processos” (p. 4).

Em seu estudo, Serra, Oliveira e Mourão (2013) fizeram a indicação de um modelo de avaliação para sistemas de EAD, baseado nos referenciais de qualidade para educação superior a distância do MEC:



“Os fundamentos teóricos aqui expostos possibilitaram a construção de um modelo para avaliação de cursos a distância, variavelmente manifestos em seus sistemas de EAD. As dimensões aqui reproduzidas representam traços marcantes da organização geral desses sistemas, induzidos pelos referenciais de qualidade para a educação superior a distância do MEC. Cada dimensão traz consigo um determinado número de componentes definidores das suas características principais, que possibilitam a percepção de suas evidências da realidade retratada...” (p. 5).

“Foram atribuídos critérios e feitas suas associações aos conceitos nominais de 1 a 5, à semelhança dos procedimentos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), quando da aplicação dos seus instrumentos de avaliação. Os critérios de referência para fundamentação do julgamento do pesquisador foram definidos e organizados, também com base nos padrões dos instrumentos do Inep” (p. 5).

“Após essas valorações será possível uma leitura ampliada do sistema de EAD da instituição de ensino superior desejada, o qual poderá ser julgado em termos de aproximação à referência de qualidade adotada e ao mesmo tempo em relação ao nível de adesão aos referenciais de qualidade para educação superior a distância do MEC” (p. 8).

Agostinho, Carvalho e Agostinho (2016) apresentaram uma ferramenta interativa de gestão realizada em quatro passos. Ela é muito utilizada para o controle e melhoria contínua de processos e se chama ciclo PDCA. Para demonstrar a eficácia da ferramenta, os autores a estudaram a partir da oferta de um curso de graduação de Engenharia a distância:

“Plan (P) - Na fase de planejamento, a coordenação do curso buscou professores que tinham experiência (prática) profissional na área da disciplina que iriam ministrar, pois consideraram que essa prática aliada à teoria contribuiria para o melhor aprendizado do aluno. Após a escolha do profissional com esse perfil, foi necessário encaminhá-lo para uma capacitação que abrangia: treinamento para gravação das vídeoaulas (postura, expressão oral, vestimenta, etc.), instrução para elaboração de material didático-pedagógico, apresentação do sistema avaliativo do curso e do AVA, entre outros. Do (D) - Na segunda etapa que trata da elaboração, as aulas foram desenvolvidas de acordo com a sistemática dialógica a que se propunha o curso, onde alunos, professores e tutores deviam interagir de forma síncrona e assíncrona utilizando não só os recursos que a modalidade oferece, tais como sala de aula virtual, roteiro de estudos, tutoria, chat, como também, recursos que foram utilizados para efetivar o modelo



inovador criado pelos idealizadores do curso. Na terceira etapa, Check (C), durante o período em que ocorreu a unidade curricular, todas as dúvidas recebidas via canal de tutoria virtual, e-mails, ligações (DDG 0800) e pelos resultados das avaliações, se tornaram indicadores importantes na busca da melhoria contínua da qualidade do material, assim como, do aperfeiçoamento do conteúdo programático. Na quarta etapa, Action (A), encontra-se o ensino adaptativo, por meio do qual as dúvidas foram transformadas em oportunidades. Ao trabalhar com a produção de conteúdo, o tutor aproveitava várias perguntas sobre o mesmo tema para preparar um material especial e disponibilizar no AVA, por meio de videotutorias, que são videoaulas curtas e específicas elaboradas com base nessas perguntas” (p. 3-5).

Miguel e Freire (2016) utilizaram um método diferenciado de forma adaptada para refletir a questão da democratização do ensino técnico de qualidade e os desafios da gestão de serviços educacionais, considerando as expectativas e percepções dos estudantes de um Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância (Cefor):

“Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem teórico-metodológica Servqual (Service Quality Gap Analysis) no meio educacional. Segundo essa metodologia quem define se um serviço tem qualidade não é o prestador do serviço, mas o cliente com base na qualidade percebida, tendo como parâmetro os referenciais de qualidade estabelecidos. Deste modo, os resultados obtidos com a pesquisa realizada poderão subsidiar a Instituição prestadora do serviço a direcionar “qualquer” mudança e democratização dos serviços” (p. 3).

“Um dos pontos fracos refere-se aos Gaps 5, que demonstraram a necessidade de se investir na melhoria da infraestrutura física e tecnológica (Tangibilidade), bem como no processo empatia (Empathy) que expressa o cuidado em oferecer atenção individualizada aos discente. Esses resultados permitem sugerir que algumas ações específicas sejam consideradas, tais como: investir na melhoria da ambientação física, especialmente no que tange a estrutura do laboratório de informática, a qualidade da banda larga (Access Point Wireless) ou Wi-Fi que são os meios disponibilizados para acesso à internet, o ambiente climatizado, multimídia, web conferências e os softwares específicos para o desenvolvimento de competências e habilidades previstas na matriz curricular” (p. 11).

Oliveira *et al.* (2011) sugeriram uma lista de indicadores para que as IES possam utilizar para controle da qualidade dos serviços desenvolvidos e oferecidos por elas. Estes indicadores foram levantados depois de uma análise bibliográfica realizada por eles. Suas análises



demonstraram que é possível monitorar o desempenho de instituições, cursos e disciplinas com indicadores mensuráveis e que levam a melhoria contínua. Os indicadores propostos pelos autores foram: taxa de evasão, nível de satisfação dos discentes, tempo de respostas, tempo de entrega de notas, tempo de entrega do material didático, relação aluno/docentes, distância e tempo médio de deslocamento do aluno até o polo presencial, valor da mensalidade, número de meios de comunicação e interação:

“Considerando o constructo teórico sobre gestão da qualidade, sobre os indicadores de desempenho organizacionais, educacionais e os indicadores de qualidade específicos para a educação a distância, tornou-se possível propor alguns indicadores de desempenho para as Instituições de Ensino Superior a distância. A facilidade na utilização dos indicadores foi fator determinante para a proposição dos mesmos. Em alguns dos indicadores, as fórmulas são apresentadas, objetivando o detalhamento de como podem ser definida a composição de tais indicadores. Atentou-se, ainda, para a pluralidade dos diversos tipos de Instituições de Ensino que utilizam esta modalidade de ensino e considerou a inexistência de um marco legal que define os indicadores básicos para a EAD. Assim, as Instituições podem selecionar os indicadores que se aplicarem a sua realidade, assim como, definir os valores mínimos e máximos aceitáveis para estes indicadores” (p. 12).

A autora Duran (2016) apresenta uma experiência inovadora realizada junto ao Curso de Auxiliar de Ensino (CAE), especificamente da disciplina Fundamentos da Educação no Exército Brasileiro, oferecida na modalidade a distância. O objetivo do estudo foi o desenvolvimento de uma proposta de design didático com foco na interatividade, diversidade, investigação, autonomia e autoria, levando a uma nova gestão do aprendizado e, por consequência, uma melhora na qualidade da EaD:

“A atividade semanal foi orientada pela seguinte sequência:

1. **Orientações:** ficha com a síntese da proposta semanal, bem como os objetivos, frase da semana, conteúdos e dinâmicas de aprendizagem.
2. **Sensibilização:** elemento apresentado como ponto de partida para a reflexão sobre o tema a ser estudado durante a semana (filmes, poesias, imagens etc).
3. **Estudo:** textos, filmes, documentos institucionais e outros objetos de aprendizagem.
4. **Interatividade:** participação em fóruns de discussão e construção de textos colaborativos.



5. **Autoria:** elaboração de textos individuais e coletivos, item para glossário e apresentação do PowerPoint com base em pesquisa e estudo de diferentes textos.

6. **Apropriação:** reflexão pessoal sobre o próprio processo de aprendizagem por meio da elaboração de um diário reflexivo semanal” (p. 6).

c) É possível identificar algum componente/indicador da qualidade em EaD que precisa ser investigado ou melhor investigado pelas pesquisas? Qual(is)?

A autora Marins (2015) demonstra em seu estudo que ainda é necessário se estudar mais a fundo o tema “qualidade em EaD” quando se olha para os Referenciais de Qualidade:

“...constatou-se que o documento está desatualizado e pouco se refere às questões de acessibilidade; a importância de se direcionar o olhar para o egresso e a relação entre formação humana e qualidade no contexto educacional; a prevalência dos interesses individuais sobre o coletivo; e, a instrumentalização dos critérios, reflexos do que prega o mercado de produção em massa de bens e serviços” (p. 8).

“Dos oito tópicos elencados no documento, apenas um é voltado, exclusivamente, para a “Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem”, os demais se referem às questões instrumentais quanto ao “Sistema de comunicação”, “Materiais Didáticos”, Gestão Acadêmico-Administrativa”, “Sustentabilidade financeira; o que se justifica pelo caráter prático com o qual tem sido usado nos modelos de avaliações instrumentais, voltados para a mensuração dos critérios. As questões que interferem diretamente no processo ensino-aprendizagem, a exemplo disso, a relação da qualidade com a situação do egresso, não estão contempladas no documento, em quaisquer um de seus tópicos” (p. 121).

Segundo Ferreira (2016),

“A preocupação com a qualidade do ensino oferecido é uma constante tanto para instituições públicas, quanto para particulares e também Universidades Corporativas. Especialmente em se tratando da modalidade a distância, em que os investimentos com tecnologia, apoio e acompanhamento dos alunos são vultosos e necessitam de retorno satisfatório, que justifique o investimento realizado, a preocupação com a qualidade do processo ensino aprendizagem tende a ser mais específico. Visto desse modo, tem-se a necessidade de analisar



a percepção do aluno, peça central da educação corporativa EaD e que deve ser ouvido e atendido em suas necessidades” (p. 7).

Por meio do EDM (mineração de dados educacionais), uma vez analisado o indicador de reprovação e evasão, Barbosa *et al.* (2016) querem estudar os indicadores que contribuem para a melhora do desempenho acadêmico e pode influenciar na prática pedagógica, ou seja, os autores acreditam que o método aplicado aqui pode ajudar na qualidade da aprendizagem dos alunos e, com isso, conseguir reduzir o nível de reprovação e evasão:

“Evidente que o grau de aproveitamento condiciona a reprovação e a evasão, por este motivo na sequência a pesquisa pretende realizar o levantamento dos possíveis fatores que influenciam no desempenho e se validados por meio da mineração de dados estabelecer com os professores os indicadores que contribuem para a melhora do desempenho acadêmico e na alteração da prática pedagógica” (p. 8).

Teixeira *et al.* (2016) conseguem levantar com sua pesquisa diretrizes para a gestão em EaD, bem como mostrar pontos que ainda precisam ser melhores explorados:

“Percebe-se, portanto, que a configuração do papel do professor, acreditado e reconhecido ainda como professor, mesmo que direcionado à produção didática de materiais pedagógicos e conteúdo, é uma percepção da necessidade de especialização e emprego de pesquisa para o desenvolvimento e produção de materiais como referencial na criação de condições possíveis de parametrização de referencial de qualidade na educação” (p. 5).

“Sobre a legislação, é fato notório e de conhecimento não só da comunidade acadêmica, mas da sociedade em geral, que estamos carentes de revisões, releituras e principalmente da abertura de novos canais de interações entre os profissionais da EAD e as normativas brasileiras. Percebemos no Referencial de Qualidade que as referências de recursos didáticos tecnológicos estão ultrapassadas. Ele não inclui redes sociais, aplicativos, mobilidade de conexão, entre outros. E ainda que zelem pela qualidade de forma considerável, é preciso que tal documento seja revisto anualmente, principalmente pela rapidez das mudanças na área tecnológica, suporte essencial da EAD. A presente pesquisa identificou que tais discussões estão apenas em terrenos rasos e faz-se necessário maior diálogo entre os pares e maior visibilidade ao tema na comunidade. Ainda temos muito o que explorar no que diz respeito aos materiais didáticos e sua relevante participação na qualidade da educação a distância” (p. 6-7).



d) Os autores demonstram com seus resultados, que os indicadores de qualidade levantados ajudam nas decisões em gestão da EaD?

Em seu trabalho, Duarte (2016) constatou a importância dos indicadores de qualidade para uma gestão mais assertiva:

“Mesmo citando critérios de qualidade estabelecidos, devemos levar em consideração que a sensibilidade dos gestores em EAD e dos avaliadores frente a realidade local, qualifica e valida cada critério apresentado, pois a realidade de cada local é única e deve ser levado em consideração na hora da avaliação. A instituição pesquisada seguiu em seu planejamento de criação de cursos a distância a partir destes referenciais e como constatado em relatório dos avaliadores, conseguiu apresentar um nível satisfatório em suas propostas acadêmicas desde a gestão, operacionalização e infraestrutura” (p. 7).

Serra, Oliveira e Mourão (2013) deixam claro que os indicadores ajudam os sistemas de EaD, mas também a sua necessidade para reorientações de gestão:

“Os conceitos gerais obtidos pelo pesquisador se constituirão na principal referência para avaliação dos sistemas de EAD observados e podem revelar com precisão o nível de adequação do curso avaliado, em relação aos referenciais de qualidade do MEC. Essa sistemática pode favorecer ainda a identificação de diferentes graus de aderência de cada uma das dimensões dos sistemas estudados em relação aos referenciais e a partir disso, reorientar concepções teórico-metodológicas e especialmente a própria gestão dos sistemas de EAD” (p. 6).

“Imprescindível, portanto, o papel do modelo de avaliação apresentado, uma vez que oferece condições para se saber o quanto os referenciais cumprem sua função indutora para a configuração do sistema de EAD de cursos superiores no Brasil, ao mesmo tempo em que permite descobrir se esse modo de organização sistêmica foi capaz de repercutir, como sugere o próprio documento, sob a égide da qualidade, dada a possibilidade de sua associação com determinados instrumentos avaliativos do próprio Inep, a exemplo do Exame Nacional de Desempenho do Estudante (Enade) e de outras averiguações para efeito de credenciamento, recredenciamento ou reconhecimento de instituições e cursos” (p. 9).



Para Miguel e Freire (2016), o método aplicado pelos autores deixa visível a sua ajuda para a gestão e futura tomada de decisões:

“É pertinente considerar que esta pesquisa comprovou que o método Servqual (com as devidas adaptações) aplicado no meio educacional é apropriado para avaliar a qualidade a partir das percepções e expectativas dos estudantes de forma abrangente. Além disso, essa abordagem teórico-metodológica pode ser tornar uma ferramenta útil para a gestão e a tomada de decisões, pois permite evidenciar os pontos fracos e fortes das instituições, uma vez que gera informações sob a ótica dos seus discentes. Por isso, a avaliação deve ser acontecer de forma periódica, tendo como metas a captação de nuances das necessidades e disparidades” (p. 12).

Para finalizar, Marins (2015) relata em sua dissertação que o apoio nos referenciais de qualidade e nas falas dos gestores analisados, vai além do previsível para as ações gestoras esperadas, pois também ajuda na formação do sujeito que aplica as ações gestoras:

“Não haveria espaço para listar as diferenças e semelhanças em relação à palavra do gestor quanto ao tema qualidade, o que deixa claro, que fica das interpretações decorrentes desta pesquisa, é que o propósito da qualidade da e na educação, conforme os critérios expressos no REFEAD/2007 e nas falas dos gestores, vai muito além das bases em que se fundamentam as ações e atingem o plano dos interesses individuais de grupos isolados. Abrindo espaço para as questões da formação humana em relação aos sujeitos dessas ações” (p. 122).

4.2. Algumas análises e reflexões sobre os dados expostos

Para iniciar nossas reflexões acerca do tema proposto, seria interessante discutirmos as análises evidenciadas a partir das perguntas que nortearam a coleta dos dados. Como foi possível verificar, nem todas puderam ser exemplificadas com citações diretas no item anterior, muito talvez pelo fato de que os estudos traziam fatos/análises veladas (dados implícitos que só poderiam ser discutidos como suposições), ou ainda, a falta de análise do tema dentro de um contexto mais amplo (uma análise mais micro do que macroscópica).

Começando pela primeira pergunta *“quais são as dificuldades/desafios que as pesquisas revelam para o controle da qualidade na EaD?”*, é uma pergunta bem pessoal, pois envolve muito



o contexto gerencial da instituição analisada. Mas ela foi pensada para que pudéssemos entender os desafios ou dificuldades mais enfrentadas pelas instituições. A maioria dos estudos demonstrou preocupações com a qualidade do material disponibilizado aos alunos, seguido da formação do professor que produz o material. Outros desafios também foram observados, como a avaliação e o desempenho dos alunos, a eficácia da tutoria, a comunicação e a evasão dos alunos.

É claro que o trabalho aqui desenvolvido traz uma pequena amostra de estudos, mas se percebe que vários campos de um sistema de EaD ainda podem ser melhores explorados. Dentre os indicadores/componentes citados por Serra, Oliveira e Mourão (2013) em seu estudo, poderíamos ainda explorar a concepção de educação e currículo, a infraestrutura de apoio, a gestão acadêmico-administrativa e a sustentabilidade financeira, e é lógico, todos os seus desdobrados a partir da análise de cada indicador (para melhor entendimento, rever a Figura 2 – p. 16).

A pergunta *“quais indicadores demonstram as preocupações com a EaD tanto a curto prazo, quanto a longo prazo?”*, ao mesmo tempo que não traz a resposta de forma explícita e literal – indicadores –, pareceu ser respondida por todas os estudos se considerarmos que a parte analisada (seja indicador, componente ou subsistema) é um dado significativo e, por isso, não foi relacionado a uma citação direta, mas sim a uma análise sugestiva nesta monografia.

Muitos dos estudos, embora houvesse a menção ao termo “qualidade em EaD”, não basearam suas análises em indicadores tomando como base os Referências de Qualidade em EaD, e sim em subsistemas de gestão, que em vários momentos não os denominavam assim ou não faziam relação direta com um processo macroscópico de gestão.

Moore e Kearsley (2008) já discutiu em seus trabalhos que o estudo em separado dos subsistemas de um sistema de gestão pode propicia maior entendimento das inter-relações, mas isso não significa que seu entendimento deve ser isolado e tratado assim dentro das instituições.

Mesmo apresentando uma análise separada, a impressão obtida fazendo a leitura dos estudos, é que a maioria ainda não consegue entender o sistema de gestão como um todo, haja vista não mostrarem a importância do que foi analisado como parte de um processo maior. Prova disto, é a ausência de uma análise ou discussão de qual o reflexo do que foi estudado na tomada



de decisões futuras dentro do processo de gestão e organização administrativa, tecnológica, material e humana da instituição. Estas reflexões acabam, também, por caracterizar a pergunta *“os autores demonstram com seus resultados, que os indicadores de qualidade levantados ajudam nas decisões em gestão da EaD?”*.

As perguntas *“a partir das dificuldades e desafios levantados, existe alguma indicação do que deve ser feito para melhorar a qualidade em EaD? Algum instrumento, método ou procedimento?”* foram as que mais obtiveram resposta entre os estudos analisados. Análises isoladas de indicadores/componentes e/ou subsistemas em EaD podem facilitar a indicação de caminhos a serem seguidos. Mill (2012) diz que algumas das estratégias para aumentar a qualidade do ensino-aprendizagem na EaD são mapear e explorar iniciativas isoladas de EaD nas instituições e iniciar experiências mais robustas com cursos menos complexos. Talvez seja esse o caminho que os autores analisados queiram mostrar com seus estudos.

Os autores apresentaram desde a utilização de instrumento de avaliação (questionário de satisfação do aluno) dos cursos oferecidos, até a indicação de oficinas de formação/capacitação para docentes, melhorias em ambiente virtual de aprendizagem tornando-o mais atrativo e interativo, mapeamento das competências dos alunos associado à construção de materiais didáticos e ferramentas para ensino-aprendizagem mais significativo, melhoria do design didático dos materiais, e a utilização de métodos mais complexos para controle de qualidade e futuras ações (métodos PDCA, EDM e Servqual).

O interessante da próxima pergunta – *é possível identificar algum componente/indicador da qualidade em EaD que precisa ser investigado ou melhor investigado pelas pesquisas? Qual(is)?* – foi observar a indicação de aprofundamentos em alguns pontos, porém a maioria relacionado com o aluno e sua aprendizagem. São elas: as questões que interferem diretamente no processo ensino-aprendizagem e na melhora do desempenho acadêmico e as percepções dos alunos e suas necessidades. Somente duas pesquisas demonstraram interesses mais amplos que envolvem análises mais complexas em questão de gestão: a relação da qualidade com a situação do egresso e a revisão anual dos referenciais de qualidade em EaD. Estes pontos ainda mostram a necessidade de estudos que contemplem vários subsistemas não citados aqui, além de instigar



pesquisas voltadas à inter-relação entre os subsistemas e seus impactos dentro do contexto macroscópico do sistema em EaD.

As perguntas *“há algum apontamento de soluções para os desafios e as dificuldades levantadas para gestões mais inovadoras em EaD?”* e *“as soluções (se houver) conduzem/apontam para uma gestão mais inovadora em EaD?”* se correlacionam. Ambas remetem a reflexões de como os estudos realizados vem tratando a inovação dentro da EaD. E quando nos referimos ao termo *“inovação”*, ele cabe a todos os componentes/indicadores/subsistemas que compõem a gestão da qualidade em EaD.

A inovação está diretamente relacionada com a capacidade de implementar relações que gerem oportunidades e aproveitamentos e está intimamente relacionada ao sucesso. Um encadeamento de inovação pode se referir a mudanças em um produto, em um processo, em uma posição (contexto), ou em um paradigma (FARINIUK; DALLABONA, 2016; TIDD; BESSANT, 2015).

Sendo assim, se analisarmos os estudos é possível observar que alguns deles buscam inovar em seus métodos e concepções para se ter uma melhora da qualidade em EaD. Nenhum dos estudos fez uma relação direta entre gestão da qualidade e gestão da inovação, mesmo porque este último tema não era o foco dos trabalhos, bem como desta monografia. Mas, é importante que esta relação temática possa ser explorada em novas oportunidade, já que os estudos caminham para soluções de EaD mais inovadoras.

Agostinho, Carvalho e Agostinho (2016) deixam isso claro em seu estudo:

“...para que a EAD possa ser atrativa e cumprir ao mesmo tempo com os objetivos propostos em seu cerne que é o de levar conhecimento e formação a todos os cantos do mundo, derrubando fronteiras físicas e construindo cada vez mais uma relação de confiança entre as instituições de ensino, professores e alunos, torna-se imprescindível que as técnicas e metodologias de ensino aplicadas na modalidade sejam sempre inovadoras” (p. 6).

A grosso modo e sem uma análise aprofundada, longe disto, arriscaríamos dizer que os estudos mostraram inovação na gestão da aprendizagem, inovação no design didático-



pedagógico, inovação na formação docente e inovação nos sistemas gerenciais de qualidade com a aplicação de novos métodos de avaliação (EDM, PDCA e Servqual).



5. CONCLUSÃO

Retomando os objetivos propostos para esta monografia, é possível dizer que as análises realizadas atingiram o esperado, ou seja, foi possível identificar algumas dificuldades enfrentadas pelas instituições de Educação a Distância para o controle da qualidade, bem como o levantamento do que tem sido feito na área quanto a procedimentos, técnicas e métodos que pudessem melhorar o processo de gestão da qualidade em EaD.

Além disto, observou-se que o tema qualidade em EaD ainda precisa ser melhor explorado em seus componentes/indicadores e subsistemas. É certo que a amostragem de pesquisas analisadas nesta monografia não foi grande, mas em uma pequena análise, notou-se temas se repetindo como foi o caso da gestão da aprendizagem.

Algo que também foi percebido, e que talvez valha de dica para futuras pesquisas, é a falta de uma análise mais aprofundada quanto à inter-relação dos dados apresentados com seu impacto no sistema de gestão em EaD das instituições; em que outros subsistemas ou quais outros indicadores poderiam sofrer influência direta dentro de uma visão sistêmica da gestão.

Por fim, embora não tenha sido foco de nosso trabalho, mas vale considerar possíveis investigações da relação entre gestão da qualidade e gestão da inovação.



Referências

AGOSTINHO, D. S.; CARVALHO, N. F.; AGOSTINHO, T. F. S. O uso do PDCA como ferramenta de melhoria da qualidade na Educação a Distância: um estudo de caso em uma IES privada. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/257.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

ARETIO, L. G. **La educación a distancia**: De la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel Educación, 2001.

BARBOSA, A. A. S. *et al.* O potencial impacto da mineração de dados na melhora da qualidade dos cursos técnicos de Educação a Distância. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/215.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

DUARTE, L. R. R. Referenciais de qualidade em gestão de EAD: estudo de caso para implantação de cursos a distância. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/49.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

DURAN, D. Educação a distância no exército brasileiro: o desafio da qualidade na Educação Militar. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/284.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

FARINIUK, T. M. D.; DALLABONA, C. A. Gestão da inovação em EAD: modelo para avaliação permanente. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**. Curitiba, PR, v.1, n.1, 1, jan./jun., 2016.

FERREIRA, N. S. S. Qualidade da EAD, sob a perspectiva dos alunos de Universidades Corporativas. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/25.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

MARINS, L. DE S. **Qualidade e educação superior a distância**: os referenciais e a palavra do gestor. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2015.

MEC. **Ministério da Educação**. Portal do Governo Brasileiro. O que é educação a distância? Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/355-perguntas-frequentes-911936531/educacao-a-distancia-1651636927/12823-o-que-e-educacao-a-distancia>>. Acessado em: 27 maio 2018.



MIGUEL, M. C.; FREIRE, V. F. Gestão da qualidade na rede E-TEC Brasil com foco no estudante: adaptação da abordagem teórico-metodológica de Parasuraman, Zeithaml e Berry. In: **Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância**, 2016, São Carlos, SP. Anais eletrônicos. São Carlos, SP: SIED/EnPED, 2016. Disponível em: <<http://www.sied-enped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2016/article/view/1280/542>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

MILL, D. **Docência virtual**: uma visão crítica. Campinas: Papyrus, 2012.

MILL, D. Gestão estratégica da educação a distância: constituição, complexidade e desafios. In: NEVES, I. de S. V.; CORRADI, W.; CASTRO, C. L. F. **EaD**: diálogos, compartilhamentos, práticas e saberes. Barbacena: EdUEMG, 2016.

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

NEVES, A. C.; FERNANDES, C. R.; LAMEZA, J. de O. Indicadores de qualidade EAD: uma avaliação dos atores envolvidos nos cursos de graduação a distância. In: **19º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2013, Salvador, BA. Anais eletrônicos. Salvador, BA: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2013/cd/239.pdf>>. Acesso em 23 de fev. 2018.

OLIVEIRA, L. A. B. *et al.* Propostas de indicadores de desempenho para gestão da qualidade na Educação a Distância. In: **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul e II Congresso Internacional IGLU**, 2011, Florianópolis, SC. Anais eletrônicos. Florianópolis, SC: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul e II Congresso Internacional IGLU. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26144/5.38.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RIZZATTI JUNIOR, G Referenciais para avaliação da qualidade de cursos de educação superior a distância nas universidades públicas brasileiras. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, nov. 2009.

ROSINI, A. M.; FIGUEIREDO, M. A. de; AMARAL, R. B de M. A educação a distância: desafios para a qualidade. mai 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/75.pdf>>. Acessado em: 27 ago 2017.

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



SÁ, R. A. Educação a distância: estudo exploratório e analítico de curso de graduação na área de formação de professores. **Educ. rev.**, n. 31, p. 307, 2008.

SANCHES, A. P. M.; LUEDERS, J.; FAVRETTO, R. A. D. Novos olhares na EJA: formação de professores para uma educação a distância de qualidade. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/72.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

SANTOS, F. R.; NOBRE, M. EaD e a qualidade do material didático: uma discussão sobre os processos de aquisição de conteúdo. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/44.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

SERRA, A. R. C.; OLIVEIRA, F. B.; MOURÃO, L. Gestão da educação a distância: um modelo de avaliação à luz dos referenciais de qualidade do MEC. **Interletras**, v. 3, n. 17, abr-set 2013.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SOUSA, J. C. **Processo de inovação na gestão de sistemas de Educação a Distância**: estudo de caso na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal. 2012. 305 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

TEIXEIRA, J. M. B. *et al.* O material didático e sua significância na manutenção e qualidade da aprendizagem na EAD. In: **22º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**, 2016, Águas de Lindóia, SP. Anais eletrônicos. Águas de Lindóia, SP: CIAED/EABED, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/184.pdf>>. Acesso em 05 de fev. 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ª ed. São Paulo: Bookman, 2008.