

Ano 17, Vol. XVII, Núm 2, jul-dez, 2024, pág 141-161

## QUALIDADE DA GESTÃO ACADÊMICA: FOCO NO ALUNO, TUTORIA E PROCESSOS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Calidad de la Gestión Académica: Enfoque en el Estudiante, Tutoría y  
Procesos de Gestión de la Educación a Distancia

Selma Velozo Fontes<sup>1</sup>

Maria Elisa Dutra Costa<sup>2</sup>

Jussara Gallindo Mariano de Carvalho<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a qualidade da gestão acadêmica na Educação a Distância, com base em literatura específica sobre o tema, em especial o Referencial de Qualidade para a Educação Superior - SEED/MEC, focando aspectos da gestão acadêmica, da tutoria e do foco no aluno. Com esta finalidade, pesquisou-se em livros, artigos, teses, monografias de diferentes autores que militam nessa área. Foi também realizada uma pesquisa de campo com base no Referencial de Qualidade por meio de entrevista com alunos e profissionais que atuam com a EAD de uma instituição pública. Foi possível perceber que para atingir o principal papel educacional, que é a aprendizagem do aluno, é fundamental oferecer condições mínimas necessárias para que o processo de aprendizagem aconteça. Assim, cabe a instituição ofertante desenvolver um plano político pedagógico que esteja alinhado com a proposta da modalidade de ensino a distância e contemple um sistema de gestão que envolva uma equipe técnica multidisciplinar, planejamento, logística, equipe de tutoria, avaliação e infraestrutura. Verificou-se também que todos os agentes envolvidos com o projeto de cursos a distância precisam ter clareza de seus papéis dentro da proposta pedagógica planejada. Deve haver comprometimento com a qualidade, seja na tutoria, no material, no atendimento direto ao aluno ou em qualquer outra atividade desenvolvida em um curso.

**Palavras-chave:** Gestão Acadêmico-Administrativa em EAD; Qualidade; Tutor; Aluno.

### RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la calidad de la gestión académica en la Educación a Distancia, a partir de literatura específica sobre el tema, en particular el Referencial de Calidad para la Educación Superior - SEED/MEC, centrándose en aspectos de la gestión académica, de tutoría y enfoque en el alumno. Para ello se investigaron libros, artículos, tesis, monografías de diferentes autores que trabajan en esta área. También se realizó una investigación de campo basada en el Referencial de Calidad a través de entrevistas a estudiantes y profesionales que trabajan con EAD en una institución pública. Se pudo comprender que para lograr el rol educativo principal, que es el aprendizaje de los estudiantes, es fundamental ofrecer las condiciones mínimas necesarias para que el proceso de aprendizaje se lleve a cabo. Por lo tanto, corresponde a la institución oferente desarrollar un plan político pedagógico que esté alineado con la propuesta para la modalidad de educación a distancia e incluya un sistema de gestión que involucre un equipo técnico multidisciplinario, planificación,

<sup>1</sup> Doutora em Administração e Ciências Sociais pela UCES/Buenos Aires. Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Docente da UFRRJ. E-mail: [svfontes@ufrj.br](mailto:svfontes@ufrj.br). Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5006471121311105>. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8195-4823>.

<sup>2</sup> Pós-graduada em Consultoria Empresarial com ênfase em RH e Psicopedagogia. E-mail: [professoraufrrjadm@gmail.com](mailto:professoraufrrjadm@gmail.com). Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3363862201649320>. ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0000-9141-1953>.

<sup>3</sup> Doutoranda e Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Docente da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). E-mail: [jussara.gallindo@uemg.br](mailto:jussara.gallindo@uemg.br). Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0732340088909676>. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2800-6837>.

logística, equipo de tutoría, evaluación e infraestrutura. También se verificó que todos los agentes involucrados con el proyecto del curso a distancia deben tener claro sus roles dentro de la propuesta pedagógica planificada. Debe existir un compromiso con la calidad, ya sea en la tutoría, el material, el servicio directo a los estudiantes o cualquier otra actividad que se realice en un curso.

**Keywords/Palabras clave:** Gestión Académico-Administrativa en EAD; Calidad; Tutor; Alumno.

## INTRODUÇÃO

A educação a distância tem crescido muito no Brasil nas últimas décadas e passado por transformações significativas impulsionadas pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação – (TIC). Com essas mudanças, surgem novas demandas no âmbito da gestão pedagógica e administrativa, no que se refere ao planejamento, desenvolvimento, acompanhamento, avaliação da aprendizagem e avaliação institucional. Os fenômenos da evolução tecnológica provocam mudanças nos sujeitos, alteram o comportamento, a forma de pensar e de agir e concomitantemente interferem no ato de ensinar e aprender.

O atual cenário da EAD do mundo globalizado requer de seus protagonistas: gestores, administradores, professores/tutores, coordenadores e alunos, novas posturas na gestão acadêmica, bem como, o desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais, técnicas e interpessoais, pois nessa dinâmica, tutor e aluno desempenham diferentes papéis. Com a utilização das mídias digitais como um facilitador do processo de ensino e aprendizagem, o aluno deixa de ser sujeito passivo e passa a sujeito ativo na busca pela aprendizagem autônoma.

Em meio a tantas mudanças e crescimento acelerado da EAD, surge a necessidade de melhor acompanhar e avaliar a qualidade dos cursos oferecidos, em especial no ensino superior. Na expectativa de reduzir o déficit no ensino superior, a EAD está se intensificando e começando a ser aplicada a passos largos nos cursos tradicionais de graduação, bem como, em cursos de pós-graduação, possibilitando assim, o acesso a populações antes alijadas do processo educativo.

Nos últimos anos, o acesso à educação formal e informal para a população em geral, tanto nas principais metrópoles como em localizações fora das proximidades dos grandes centros urbanos brasileiros, acontece como uma das principais políticas públicas. Historicamente observa-se que as políticas de acesso à educação, em seu primeiro momento, tendem a enfatizar dados de quantidade em detrimento às características de qualidade do ensino.

Constata-se no meio acadêmico um número considerável de literaturas, pesquisas, congressos e debates relacionados à EAD. Contudo, essa modalidade de ensino, ainda é temida e desconhecida por muitos. Por outro lado, hoje, no século XXI vislumbramos mudanças

estruturais, legais, pedagógicas e administrativas, que dão credibilidade e qualidade à EAD. Todas as conquistas são frutos dos esforços de educadores comprometidos com a prática. O cenário da EAD pode ser a cada dia modificado à medida que avançamos rumo à qualidade das ações da gestão acadêmica.

Nessa perspectiva, o presente trabalho buscou analisar a qualidade da gestão acadêmica na Educação a Distância (EAD), com foco nos aspectos da gestão administrativa, da tutoria e foco no aluno, com base em literatura específica e em especial à luz dos Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância, SEED/MEC. A fim de ampliar o assunto tratado e confrontar com os aportes teóricos, adotou-se como instrumento a técnica de entrevista para a coleta de dados. A entrevista foi aplicada em participantes da EAD de uma instituição pública a qual denominamos de Instituição “ALFA”.

## REFERÊNCIAL TEÓRICO

### Referenciais de Qualidade na Gestão da Educação a Distância

O título do documento já caracteriza a sua proposta, estabelecendo parâmetros para nortear e subsidiar alguns processos da modalidade EAD. O documento reconhece que não há apenas um modelo de EAD no Brasil e destaca que independente do modelo o ponto comum necessita ser a “compreensão de EDUCAÇÃO como fundamento primeiro, antes de se pensar no modo de organização: A DISTÂNCIA” (BRASIL, 2007, p.7). Destaca ainda a necessidade de um olhar para a o compromisso institucional, a dimensão técnico-científica para o mundo do trabalho e a e a formação política do cidadão.

Direciona o olhar sobre a EAD para uma abordagem sistêmica que deve ser contemplada no projeto político pedagógico dos cursos com devida articulação de todas as áreas. Como principais pontos a serem articulados o referencial propõe: concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem, sistemas de comunicação, material didático, avaliação, equipe multidisciplinar, infraestrutura de apoio, gestão acadêmico-administrativa e sustentabilidade financeira.

Segundo Teperino et al (2006, p.89), antes de abordar o tema “Referenciais de Qualidade em Educação a Distância”, destacam alguns conceitos que ajudam no entendimento do assunto. Referencias, são parâmetros, balizadores, modelos. Qualidade está ligada a excelência, consecução de objetivos, eficiência e eficácia. A educação a distância na contemporaneidade tem sido bem difundida e é reconhecida como uma modalidade de educação

onde a o processo ensino-aprendizagem flexibiliza as dimensões tempo e espaço, ou seja, aprendizagem não está submetida a horários e locais definidos. Consideraram-se as referências de qualidade no Brasil sob três enfoques: (1) governo, esfera normatizadora, responsável pela elaboração de diretrizes claras; (2) organizações, que trabalham diretamente com a implementação de cursos a distância; e (3) cursos e programas e respectivos materiais didáticos.

Levando em consideração o pleno desenvolvimento e a expansão da educação a distância, a discussão sob esses três aspectos é oportuna para que as organizações e os profissionais que desejam trabalhar com a EAD e já trabalham, conheçam e implementem ações sob o ponto de vista do referencial que objetiva pensar e repensar a qualidade da EAD.

Além dos referenciais de qualidade do MEC que são parâmetros na organização e gestão da EAD, outros aspectos são considerados pelos autores Teperino et al (2006), a saber: legislação, compartilhamento de experiências e redes de aprendizagem, projeto político institucional e levantamento de necessidades de treinamento.

### **Caracterização da Gestão Acadêmica em EAD: Buscando seus Elementos Constitutivos Rumo à Qualidade**

No âmbito da qualidade na educação, destacam-se cinco fundamentos da gestão visando uma implementação e perenidade do projeto, quais sejam: Gestão estratégica, ligada a tomada de decisões; Gestão de projetos, relacionada às técnicas gerenciais com a finalidade de alcançar as necessidades e objetivos previstos, referindo-se ainda ao escopo, prazo, custos, riscos, qualidade e as metas na área do conhecimento; Gestão da infraestrutura, que incluiu o mapeamento e a organização das condições existentes para o funcionamento do curso; Gestão de equipe, referindo-se aos profissionais necessários para o funcionamento institucional – administração dos polos presenciais, tutores, professores, coordenadores, técnicos, equipe de *design* entre outros e Gestão de processos, que tratará das ações sistemáticas, fatos, tarefas, dados, rotinas e interações internas e externas. (MOREIRA et al, 2012)

### **O Papel do Tutor na EAD e suas Competências Frente às Novas Tecnologias**

A gestão acadêmica em EAD, como já inferido, implica na observação dos vários elementos a que esta se encontra relacionada. Uma delas é a tutoria, que se constituiu em um elemento essencial para a essa modalidade.

A comunicação no ensino a distância exige dos professores/tutores novos esquemas mentais e novas concepções do saber, envolvendo diálogos bidirecionais constante, criatividade, investigação e múltiplas interações, pois na sociedade atual, os saberes se superam e se reconstruem, portanto, é preciso pensar novas formas de educação em face do mundo globalizado. Assim sendo, o tutor assume um papel relevante, como intérprete do curso junto ao aluno, no esclarecimento de dúvidas, estimulando a prosseguir e avaliando sua aprendizagem.

A tutoria visa a orientação acadêmica, acompanhamento pedagógico e avaliação da aprendizagem dos alunos a distância. Para isso o tutor deve possuir um papel profissional com capacidades, habilidades e competências inerentes à função. Precisa expressar uma atitude de excelente receptividade diante do aluno e assegurar um clima motivacional. (FERREIRA E RESENDE, 2003 *apud* SOUZA, 2004, p.4)

Em concordância com os pontos citados, na educação a distância, apoiada pelas novas tecnologias, segundo Souza (2004), o papel do tutor é essencial. Portanto, para atender às necessidades dos alunos nessa sociedade plural e multicultural e em evolução acelerada como a nossa, o profissional/tutor deve desenvolver algumas habilidades de comunicação, competência interpessoal, liderança, dinamismo, iniciativa, entusiasmo, criatividade e capacidade para trabalhar em equipes.

Ainda segundo o autor, é preciso investir na formação do professor/tutor e nos processos reflexivos de investigação, currículo consistente, tendo como suporte a relação teórica e prática, bem como, a disposição para aprender a aprender. Logo, tanto a seleção, como a formação do tutor em EAD constitui uma das garantias de qualidade do sistema.

### **O foco no Aluno: Contribuição da Gestão Acadêmico-Pedagógica no Processo de Aprendizagem e Autonomia**

Na busca dos elementos constitutivos para a qualidade da gestão pedagógica-acadêmica em EAD, identifica-se, como ponto central para a congruência dos vários saberes, o processo de ensino aprendizagem ligado diretamente aos educandos, ou seja, aos indivíduos como foco do processo. Mill et al (2013) enfatizam que é a partir do aluno que se observa o ponto de partida e de chegada, bem como as diretrizes para a implementação dos processos. Imprimindo-se a qualidade a partir das expectativas, demandas, respostas, produções que este educando construirá ao longo do processo.

Toma-se como ponto de partida a centralidade da gestão pedagógica-acadêmica para a modalidade de EAD, colocando que esta “é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais

importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p.95). A autora complementa que esta dimensão visa à promoção formativa e de aprendizagem como forma de desenvolvimento das competências necessárias para o exercício de suas habilidades no mundo do trabalho e na sociedade, indicando, em última forma, qualidade de vida.

Guimarães (2012) nos apresenta a etimologia da palavra “aluno” que nos remete ao sistema formal de ensino. Para falarmos do aluno da EAD é necessário que se trate ainda do termo “virtual” que é fruto do estudo de diferentes textos de cunhos filosóficos, metafóricos e até tecnológicos. Por vezes este termo é tratado em contraponto ao termo “real”. Em contrapartida, o autor traz o conceito do “novo aprendiz” que nos direciona para as mudanças que surgem diariamente: “seja no modo como as pessoas aprendem, ou na necessidade de aprender por toda a vida, de maneira cada vez mais autônoma”. (GUIMARÃES, 2012, p.126). Não é proposta do autor esgotar este assunto, mas instigar pesquisadores e educadores a se interessarem pelo tema que pode contribuir para alguns avanços nos sistemas educacionais, principalmente no Brasil.

Mantendo o foco no aluno, uma característica muito importante na gestão pedagógica é o currículo. Este deve ser visto a partir de uma concepção sistêmica que promoverá uma forma mais integrada e significativa ao processo, superando uma possível fragmentação e proporcionando programas, conteúdos e valores de forma integrada e significativa.

É necessário que o currículo estabeleça relações com às ações educacionais e se torne significativo a partir de princípios clássicos como: desenvolvimento científico, relação com o mundo do trabalho, relações com as demandas da sociedade e desenvolvimento pessoal-acadêmico.

### **A Gestão Administrativa em EAD Frente ao Referencial de Qualidade do MEC**

A gestão administrativa está intimamente ligada a todos os aspectos do sistema educativo podendo ser observada nas várias modalidades de ensino. A EAD pode ser encontrada em diferentes configurações do ponto de vista administrativo. A estrutura organizacional estará diretamente relacionada com os seus objetivos a curto, médio e longo prazo e com as políticas institucionais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996) estabeleceu as bases legais para a modalidade de educação a distância. Com relação aos

cursos de graduação a regulamentação se apresenta a partir do decreto n.º 2.494 de 10 de fevereiro de 1998. A sociedade começou a se sensibilizar para esta nova modalidade de ensino, as pesquisas e as produções acadêmicas e as discussões se ampliaram. Conforme Ropoli (2006) este cenário colaborou para a definição de políticas federais, gerando em uma nova regulamentação do MEC, através do decreto n.º 5.622, de 19 de Dezembro de 2005, na qual se amplia a legislação abrangendo todos os níveis de ensino.

A sustentação das ações do ensino a distância exige a elaboração de políticas institucionais que concretizem um sistema de gestão para essa modalidade. Deve envolver coordenação equipe técnica multidisciplinar, planejamento, logística, equipe de tutoria, avaliação e infraestrutura.

Ainda hoje, tratando de gestão de sistemas de EAD, se enfrenta o desafio de superar o modelo tradicional que favorece o desenvolvimento de práticas orientadas pelos modelos pedagógicos condutistas-instrucionistas e pela burocratização da gestão no âmbito desses sistemas. A sociedade da informação e do conhecimento exige o repensar do ensino, das instituições, organizações e, claramente, dos modelos de gestão.

Sobretudo, no âmbito da gestão é preciso repensar a estrutura e os processos no sentido de gerar maior flexibilidade e participação dentro de uma estrutura hierárquica, favorecendo maior compreensão do trabalho e a construção da autonomia dos participantes, a fim de que possam resignificar sua contribuição e aprendizagem.

Dessa forma, a gestão dos sistemas de ensino à distância deve estar fundamentada nos princípios da qualidade e da democracia, implicando a adoção de novos parâmetros de organização que possam favorecer a constituição de redes solidárias, objetivando, primordial, o apoio e o estímulo a construção do conhecimento e o desenvolvimento do capital humano.

## **METODOLOGIA**

A proposta do estudo foi a análise da qualidade da gestão acadêmica na Educação a Distância (EAD), com base no Referencial de Qualidade para a Educação Superior - SEED/MEC e nas diferentes fontes sobre o tema, como livros, artigos, teses e monografias de autores que militam nessa área, focando aspectos da gestão acadêmica em suas abordagens: administrativa, pedagógica, de tutoria e do foco no aluno. Esta proposta vai ao encontro da perspectiva de Severino (2002) que enfatiza a importância do estudo bibliográfico sendo um

tratamento estruturado e devidamente delimitado sobre um tema, imprimindo em seu tratamento unicidade e profundidade.

Esta pesquisa caracteriza-se em seu objetivo como uma pesquisa exploratória que segundo Gil (2002, p.41) pode “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Como procedimento técnico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. Gil (2002) esclarece que a maioria das pesquisas exploratórias envolve o levantamento bibliográfico com fontes já publicadas sobre o tema. No caso da pesquisa apresentada, foi realizada em conjunto a análise documental que apresenta benefícios ao procedimento, pois se constitui em uma “fonte rica e estável de dados” que subsiste ao tempo e torna-se importante material para futuras pesquisas históricas. Os dois procedimentos, bibliográfico e documental, assemelham-se bastante em suas caracterizações. (GIL, 2002, p.46).

A fim de melhor contribuir com a questão tratada, adotou-se a entrevista como técnica de pesquisa para a coleta de dados. As perguntas foram elaboradas com base no Referencial de Qualidade, documento do MEC. Segundo Ruiz (1986) a entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada pessoa, importantes dados para a pesquisa em andamento. Da mesma forma Lakatos e Marconi (2012) entendem a entrevista como uma técnica de observação direta e intensiva que consiste em uma conversa de natureza profissional a fim de obter informações a respeito de determinado assunto. Para tanto, optou-se pela utilização desta técnica com indivíduos envolvidos na EAD, sendo estudantes e profissionais ligados às áreas de gestão acadêmica, gestão administrativa, coordenação e tutoria, vinculados a uma mesma instituição. Os fatores observados nesse estudo foram os elencados no referencial de qualidade que estão relacionados aos aspectos de qualidade administrativa, da tutoria e do aluno da EAD, complementando o quadro proposto no encontro da teoria com o real.

Desta forma os instrumentos utilizados, adequados a cada público alvo, quais sejam: a entrevista estruturada forneceu informações relevantes que permitiram uma aproximação da teoria estudada com o quadro real sobre a qualidade da prática em EAD.

## **ANÁLISES E RESULTADOS**

O trabalho buscou analisar a qualidade da gestão acadêmica na EAD. Para tanto, foram confrontados os dados a partir da triangulação das fontes levantadas – Referencial de Qualidade para a Educação Superior - SEED/MEC (2007), Documento da Instituição Pesquisada e

Entrevistas. Para melhor orientação sobre o estudo, inicialmente foi feito um breve relato sobre a coleta dos dados e instrumentos utilizados, em seguida é apresentando o tratamento e análise dos dados. Foi indicado um nome fictício, ALFA, para a Instituição pesquisada. Porém, cabe ressaltar que não houve objeções por parte dos representantes da Instituição quanto à possibilidade de divulgação das informações coletadas.

### **Coleta dos Dados e Instrumentos Utilizados**

A coleta dos dados para a pesquisa foi realizada em uma Instituição Pública localizada no Estado do Rio de Janeiro e para melhor atender as questões tratadas, adotou-se a entrevista como instrumento de pesquisa. Optou-se pela utilização desta técnica com indivíduos envolvidos em programa de EAD, sendo estudantes e profissionais da área de EAD ligados às áreas de gestão acadêmico-administrativa (vice-presidente institucional e diretora de tutoria), coordenação de curso e tutoria. A entrevista foi gravada em áudio havendo, posteriormente sua transcrição literal, onde não foram registradas as marcas de oralidades e inclui nove perguntas adequadas ao perfil de cada entrevistado.

### **Tratamento e Análise dos Resultados**

Os dados foram tabulados de forma a confrontar os conteúdos relacionados ao depoimento dos entrevistados, ao Referencial de Qualidade para Educação Superior SEED/MEC e ao Documento da Instituição ALFA. Com o intuito de cumprir o objetivo geral deste trabalho, a análise, apresentada a seguir, está estruturada em três tópicos, a saber: Qualidade da Gestão Acadêmica com foco na Gestão Administrativa, Qualidade da Gestão Acadêmica com foco na Tutoria, e por fim Qualidade da Gestão Acadêmica com foco no Aluno.

### **Qualidade da Gestão Acadêmica com foco na Gestão Administrativa**

Os aspectos de qualidade para projetos de cursos a distância, de acordo com o Referencial de Qualidade, devem compreender, fundamentalmente, aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura (BRASIL, 2007). Porém, como existe a possibilidade de diferentes modos de organização, o ponto que deve ser comum a todos que desenvolvem projetos dessa natureza, é o pensar e compreender educação como primeiro fundamento. A Instituição pesquisada oferece ao aluno autonomia de estudo e construção de conhecimento crítico e independente, fazendo uso da experiência educativa das Universidades Consorciadas.

Para tanto, a Instituição conta com equipe pedagógica e técnica, que considera de alto nível, para auxiliar na elaboração de material didático, no acompanhamento tutorial tanto presencialmente como a distância, no processo de avaliação e no adequado gerenciamento da infraestrutura, gerenciamento de projetos e gerenciamento de processos para garantir o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos.

Ainda segundo o Referencial de Qualidade, a gestão acadêmico-administrativa de cursos a distância deve estar integrada aos demais processos da Instituição. O sistema acadêmico deve oferecer ao discente acesso às informações institucionais como também aos serviços de matrícula, requisições, inscrições, secretaria, etc. A logística precisa ser, rigorosamente, gerenciada. De acordo com o depoimento dos gestores entrevistados (vice-presidente, diretora de tutoria e coordenador de curso), a gestão acadêmico-administrativa realizada pela Instituição é feita segundo determinações do consórcio formado por instituições de ensino superior. O consórcio planeja e articula a gestão acadêmica. Há um colegiado de estratégias acadêmicas formado pelos reitores e/ou representantes das instituições consorciadas. Toda decisão acadêmica e administrativa é tomada por este colegiado. A gestão é pensada no coletivo dos consorciados. Desta forma, a Instituição pesquisada administra, em parceria com as Universidades Consorciadas, a vida acadêmica dos discentes. O aluno da Instituição conta com uma Secretaria Acadêmica a Distância. Esta secretaria é administrada em parceria, pelo departamento de registro do estudante da Instituição e pela universidade da qual o aluno faz parte. O aluno também conta com o próprio Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), plataforma de trabalho, onde são disponibilizados canais de acesso a informações e serviços como também com os polos regionais de atendimento e estudo, que servem como referência física facilitadora para o estudo. Os polos da Instituição ALFA oferecem serviços e infraestrutura que incluem: microcomputadores com acesso à internet, sala de multimídia e de estudos, videoconferências, recursos audiovisuais, biblioteca, supervisão acadêmica, seminários presenciais, espaço para realização de avaliações presenciais e distribuição de material didático. Os polos contribuem para o vínculo do aluno com a própria Instituição e, segundo o coordenador entrevistado, são mantidos pela parceria com as Prefeituras nos diversos Municípios do Estado onde estão instalados. Em conformidade com o exposto, Garbin e Dainese (2010) colocam que a legislação definiu normas e diretrizes para a oferta de cursos a distância e, segundo os autores, está indicado que o aluno deve estar vinculado a um Polo de

Apoio Presencial. Os autores ainda colocam que uma rede relações precisa ser construída a fim de evitar o isolamento do discente.

Um item relevante na qualidade do processo de gestão acadêmico-administrativa é o material didático. Segundo o Referencial de Qualidade Brasil, (2007), o material didático deve ser produzido conforme os princípios metodológicos, políticos e epistemológicos apresentados no projeto pedagógico. Deve mediar a comunicação entre cursista e docente de modo a facilitar o processo de ensino-aprendizagem estimulando a autonomia de aprendizagem. O material didático “deve desenvolver habilidades e competências específicas, recorrendo a um conjunto de mídias compatível com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo”. (BRASIL, 2007, p.13). Ainda segundo o Referencial de Qualidade, para a construção do material didático faz-se necessário uma equipe multidisciplinar de profissionais, como desenhista instrucional, conteudista, diagramador, ilustrador, revisor, especialista em desenvolvimento de páginas web, entre outros. Conforme Documento da Instituição ALFA datado 2005, a instituição administra a circulação do material didático entre os discentes e os docentes. O discente faz a retirada física do material no polo de atendimento e estudo, e é o departamento de registro do estudante que tem o papel de garantir a entrega do material didático ao aluno em prazo hábil. A elaboração do material didático, da Instituição ALFA, segue as orientações da SEED/MEC para que o processo educacional atinja seus objetivos. Ainda de acordo com o Documento da Instituição ALFA, a produção do material didático de cada disciplina envolve um ou dois professores conteudistas das Universidades Consorciadas e uma equipe técnica composta por redatores, desenhistas instrucionais, *webdesigners* e desenhistas gráficos. O docente é responsável pelo gerenciamento do conteúdo e o material fica disponível em diferentes formatos, garantindo alternativas de acesso à informação. O material didático é enviado aos polos para a distribuição gratuita na versão impressa (livro) como também fica disponível no AVA. Segundo a vice-presidente entrevistada, a Instituição classifica como principal aspecto de qualidade o corpo docente. Em segundo, o modelo adotado com ênfase muito forte no material didático oferecido, trabalhado pela equipe técnica para adequar ao modelo de ensino a distância.

Outro item a ser considerado relevante no que se refere à qualidade do processo de gestão acadêmico-administrativa é o modelo de avaliação adotado. Conforme Referencial de Qualidade Brasil, (2007), a avaliação deve considerar duas dimensões num projeto de ensino a distância: processo de aprendizagem e avaliação institucional. A avaliação da aprendizagem

deve contribuir no desenvolvimento de “graus mais complexos de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos” (BRASIL, 2007, p.16). A avaliação é um processo contínuo e o progresso dos cursistas deve ser constantemente avaliado. Os alunos devem ser ativos no processo de construção do conhecimento. Para tanto, são necessários métodos articuladores que possam promover o constante acompanhamento dos cursistas, a fim de perceber possíveis dificuldades no processo de ensino-aprendizagem e resolvê-las com a maior brevidade possível. Para a modalidade de ensino à distância, as avaliações de aprendizagem devem ser realizadas presencialmente, daí a definição de curso semipresencial, e de avaliações à distância. Devem ser mantidas, como em qualquer processo avaliativo de aprendizagem, todas as precauções relacionadas à credibilidade e confiabilidade de resultados. De acordo com o Documento da Instituição ALFA, a avaliação é parte integrante dos processos de ensino e aprendizagem e pode variar em função das orientações dos docentes. O processo avaliativo de uma disciplina é composto por exercícios avaliativos, avaliações a distância e presencial, e quando necessário, uma avaliação suplementar presencial. As referidas avaliações seguem o rigor próprio dos exames presenciais realizados pelas Universidades Consorciadas, “tanto no que se refere à fiscalização, quanto à elaboração, aplicação e correção das provas” Documento da Instituição ALFA (2005, p.20). Conforme o depoimento da diretora de tutoria, a instituição acompanha o processo de aprendizagem do aluno e, segundo o tutor entrevistado, a gestão acadêmico-administrativa tem como foco o aluno. Quanto a segunda dimensão de avaliação, conforme Documento da Instituição ALFA (2005, p. 20), a instituição se mantém em “constante processo de aprimoramento, tanto no que se refere ao seu adequado funcionamento, como na procura do alcance social de suas ações”. Para tanto, é “permanentemente avaliada quanto ao mérito (qualidade interna de recursos e funcionamento) e à relevância (resultado, impacto e repercussões) das suas atividades. “DOCUMENTO DA INSTITUIÇÃO ALFA, 2005, p.21). Para fechar este tópico, cabe destacar que a vice-presidente entrevistada evidenciou, como um fator de qualidade institucional, a segurança do processo de avaliação de aprendizagem, ou seja, a garantia de que não há vazamento de questões de provas antes de suas aplicações e a garantia de não ocorrência de extravios das próprias provas e das pautas que as acompanham.

A necessidade de programas de qualificação dos profissionais que compõem equipe multidisciplinar, também está relacionada a qualidade da gestão acadêmico-administrativa de cursos a distância. Conforme Referencial de Qualidade, Brasil (2007), a Instituição deve

indicar uma política de capacitação e atualização permanentes de seus profissionais (tutores, docentes e equipe técnica multidisciplinar). O domínio do conteúdo é fundamental. Porém, muitas vezes, existe a necessidade de atualização, como também a necessidade de desenvolver habilidades voltadas para o uso de novas tecnologias de comunicação e informação. Diante disto, as instituições que oferecem EAD devem desenvolver programas de capacitação para o seu corpo de profissionais. Conforme exposto pela vice-presidente entrevistada, a Instituição ALFA forma profissionais para a elaboração do material didático. Quanto aos tutores, há a capacitação de conteúdo e a capacitação em EAD. Os docentes conteudistas e/ou coordenadores de disciplina seguem o mesmo caminho, ou seja, também podem ser capacitados em EAD, neste caso, fica a critério de cada um. Porém, ainda segundo a entrevistada, a Instituição identificou a necessidade dessa capacitação ser estendida a todos os envolvidos com a EAD. A capacitação oferecida pela Instituição ALFA visa o conhecimento e uso do Ambiente Virtual de Aprendizagem – *moodle* – e tem duração de um mês e meio e é oferecida de forma contínua. O curso de EAD tem duração em torno de quatro meses e é dividido em três módulos. O primeiro módulo aborda os fundamentos da EAD, o segundo a questão do material didático do ponto de vista de utilização por parte do aluno e do tutor. O terceiro módulo foca o modelo de tutoria exigido pelo consórcio. Esse modelo é consideravelmente diferente do adotado em outros lugares, pelo fato de ter a tutoria presencial e a distância focada no especialista de conteúdo e não no tutor generalista, conforme depoimento da vice-presidente. Segundo ainda o Referencial de Qualidade, Brasil (2007), e os tutores devem ser capacitados, no mínimo, em um programa que abranja três dimensões, a saber: capacitação no domínio específico do conteúdo; capacitação em mídias de comunicação; e capacitação em fundamentos da EAD e no modelo de tutoria. A Instituição pesquisada capacita todos os seus tutores nessas três dimensões. Segundo o Documento da Instituição ALFA, a formação e o treinamento dos tutores da Instituição ALFA são realizados pela Coordenação de Tutoria. Essa Coordenação foi estabelecida em caráter contínuo e toma para si a tarefa de formar e treinar os tutores presenciais (baseados nos polos) e os tutores a distância (baseados nas universidades).

Para fechar este tópico, convém destacar a percepção dos alunos entrevistados quanto à caracterização da gestão acadêmico-administrativa da Instituição ALFA. Os alunos expõem que considera a gestão da Instituição eficiente e solícita e coloca que a qualidade é definida pela didática de ensino-aprendizagem proposta pelo Consórcio, caracterizada pela objetividade, pontualidade e atividades bem definidas.

A partir dos resultados e discussões apresentadas, é possível concluir que a Instituição ALFA prima pela eficiência da gestão e assume como compromisso o melhor atendimento a todas as demandas educacionais relacionadas aos processos, tanto do ponto de vista acadêmico quanto administrativo.

### **3.3.2 Qualidade da Gestão Acadêmica com foco na Tutoria**

Na modalidade de ensino a distância, o discente deve ser o centro do processo educacional e a interação deve estar apoiada em um sistema de tutoria especialmente voltado para atendimento de suas necessidades e ao seu processo de aprendizagem. Segundo o Referencial de Qualidade, Brasil (2007), o corpo de tutores desempenha papel de fundamental importância no processo educacional e compõem um quadro diferenciado, no interior das instituições. Esse profissional deve ser compreendido como agente que participa ativamente da prática pedagógica. As atividades desenvolvidas presencialmente e/ou a distância devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e para a avaliação do projeto pedagógico. Um sistema de tutoria para EAD de qualidade deve prever a atuação de profissionais que ofereçam tutoria presencial e a distância. A tutoria a distância atua mediando o processo de ensino-aprendizagem junto a cursistas fisicamente distantes. De acordo com o Referencial de Qualidade, Brasil (2007, p. 21) a principal “atribuição deste profissional é o esclarecimento de dúvidas através fóruns de discussão pela Internet, pelo telefone, participação em videoconferências, entre outros, de acordo com o projeto pedagógico”. O tutor a distância deve promover ambientes de construção coletiva de conhecimento, indicar material de apoio e sustentação teórica aos conteúdos e, muitas vezes, esse profissional participa dos processos avaliativos de ensino-aprendizagem, junto com os professores coordenadores de disciplina - docentes. Já a tutoria presencial, ainda Segundo Brasil (2007, p. 21), “atende os estudantes nos polos, em horários pré-estabelecidos”. Este profissional tem como obrigação conhecer o material didático e o conteúdo específico sob sua responsabilidade como também, o projeto pedagógico do curso. Deve fomentar o hábito da pesquisa, esclarecer dúvidas em relação aos conteúdos como também o uso das tecnologias disponíveis. O tutor presencial mantém-se permanentemente em contato tanto com os cursistas quanto com a equipe pedagógica. Para a instituição, conforme Documento da Instituição ALFA, o tutor é percebido como sujeito ativo na prática pedagógica, pois compete a ele o acompanhamento e a orientação acadêmica dos discentes. Cabe a tutoria, seja no que diz respeito ao conteúdo das disciplinas, aos assuntos

relacionados à organização e a gestão do curso ou a problemas de ordem pessoal do aluno, orientar os discentes no sentido de buscar as soluções cabíveis em cada caso. Também é tarefa do tutor promover o trabalho colaborativo e cooperativo entre estudantes, estimular o estudo em grupos e buscar motivar o aluno durante o curso para evitar a evasão do sistema. A Instituição ALFA oferece aos seus alunos um sistema de tutoria que acompanha o discente presencialmente e a distância, em cada disciplina. Há um sistema de consulta aos tutores a distância nas universidades, por telefone, fax e Internet que funciona todos os dias. A tutoria presencial acontece nos polos e é composta pela coordenação geral, por um coordenador de cada área de conhecimento e pelos tutores específicos para cada disciplina.

Na Instituição ALFA, segundo os gestores entrevistados (coordenador de curso, diretora de tutoria e vice-presidente), o tutor é selecionado a partir de processo de seleção pública com bancas e análise do currículo. São selecionados por edital regular e as bancas são formadas pelos docentes das IES parceiras no consórcio. O processo de seleção é dividido por área de conhecimento, com foco no conteúdo específico de cada disciplina. Os tutores são, em geral, estudantes de pós-graduação das Universidades e frequentam cursos de capacitação e treinamento promovidos pelas IES. Ainda segundo os gestores entrevistados, cabe a tutoria entender o papel político que tem enquanto mediador no processo de aprendizagem de seus alunos. O tutor é o elemento fundamental na mediação pedagógica. Vem dele o estímulo para a permanência ou evasão de alunos. Cabe ressaltar que o tutor deve conhecer profundamente o conteúdo relacionado à área de conhecimento a que está ligado, precisa levar o aluno a novas fontes de informação. A Instituição ALFA usa um modelo que enfatiza bastante a formação em conteúdo, diferente de outros modelos em que os tutores fazem a orientação acadêmica e não de conteúdo. A formação em conteúdo é exigida tanto dos tutores a distância quanto dos presenciais, e isso, segundo a vice-presidente entrevistada, é um dos aspectos que contribuem para o sucesso do ensino e da garantia dos padrões de qualidade almejados.

### **3.3.3 Qualidade da Gestão Acadêmica com foco no Aluno**

De acordo com o Documento da Instituição ALFA, o processo educacional tem como fundamento a atividade intencional do discente na resolução de problemas em diversas instâncias, seja técnica, interpessoal, política etc. a qual, por sua vez, se apoia em informações para obter conhecimento. A Instituição também considera que no processo educativo, a tecnologia consiste em um meio e não um fim. Dessa forma, entende a importância de uma

abordagem pedagógica que privilegia a autonomia e a responsabilidade do discente sobre sua própria aprendizagem, preparando-o para continuar aprendendo, isto é, para aprender a aprender. Segundo Brasil (2007), uma organização que pretende desenvolver projetos de educação a distância, deve prever um módulo introdutório, facultativo ou obrigatório, que leve o discente a ser capacitado na tecnologia utilizada e também fornecer um esclarecimento geral sobre a metodologia em EAD a ser utilizada no curso proposto, tendo em vista contribuir com o planejamento inicial de estudos do aluno, bem como auxiliar na construção de sua autonomia. A instituição, segundo Documento da Instituição ALFA, contribui na inserção do aluno na metodologia de ensino a distância com seminários presenciais introdutórios ministrados pelas equipes docentes das Universidades Consorciadas. São previstos dois encontros desta natureza em cada período letivo, um no início e outro na metade do período. Além disso, no decorrer do curso, são oferecidos seminários temáticos que são ministrados presencialmente ou via videoconferência.

Segundo as gestoras entrevistadas (vice-presidente e diretora de tutoria), o desenvolvimento da autonomia para aprendizagem é inerente à modalidade de ensino. Quem não consegue desenvolver essa autonomia, acaba por desistir do curso e não se forma. O aluno precisa ter autonomia de ação e planejamento. A instituição entende que quem deve ajudar a construir essa autonomia é o tutor. A vice-presidente entrevistada coloca, de forma bastante informal, que “o tutor não deve deixar a peteca cair, e quem tá lá vai aprendendo, chega uma hora que vai sozinho”. E dessa forma, através da motivação do tutor, a autonomia do aluno é desenvolvida.

A qualificação do material didático também contribui com a criação da autonomia do aluno como também o próprio ambiente virtual de aprendizagem. Segundo a diretora de tutoria entrevistada, para aumentar a autonomia do discente a Instituição tem em andamento um projeto de material didático adequado para *tablet*. O tutor entrevistado afirma que o incentivo a uma participação interativa estimula o desenvolvimento da autonomia do aluno. Os alunos entrevistados citam como elementos essenciais que contribuem no processo de aprendizagem e autonomia são: a disciplina pela leitura, o envolvimento em fóruns de discussão e a procura pelo tutor para solucionar dúvidas.

As ações promovidas pelo corpo gestor devem assegurar um alto padrão de qualidade no atendimento aos estudantes. Planejar a formação, a supervisão e a avaliação dos tutores, docentes e outros profissionais que atuam nos projetos de educação a distância são indicações

do Referencial de Qualidade (BRASIL, 2007). A Instituição ALFA, conforme diretora de tutoria e vice-presidente entrevistadas, faz o acompanhamento do aluno desde a sua entrada na Instituição e investe na formação dos tutores, docentes e outros profissionais da equipe multidisciplinar.

Segundo o depoimento da vice-presidente, a Instituição preocupa-se, entre outros itens, em trabalhar o problema da evasão – entendido como um fator relevante na relação qualidade da gestão e aluno. De acordo com a entrevistada, existe um percentual de aluno/pessoa que não se adapta ou prefere a modalidade de ensino presencial. Dessa forma, a Instituição considera determinado percentual (não revelado pela entrevistada) de evasão próprio do sistema. Porém, entende que há um percentual de evasão existente por falta de uma ação institucional, dos próprios gestores, tutores e docentes, em trabalhar a motivação do aluno. A Instituição insiste com os tutores presenciais no sentido de motivar os alunos. Ainda segundo a entrevistada, está em pauta à discussão sobre a ação do tutor presencial. Desde o ano de 2011 a Instituição capacita todos os tutores e tutores-coordenadores no sentido de que não sejam agentes passivos, pelo contrário, devem ser agentes estimuladores. O docente e o coordenador de disciplina devem estar na mesma linha, ou seja, devem estimular a participação e integração dos alunos. Conforme Brasil (2007), o projeto de curso deve prever vias efetivas de diálogo e comunicação entre todos os agentes do processo educacional, criando condições para minimizar a sensação de isolamento muitas vezes sentida pelo discente, sensação esta apontada como uma das causas de perda de qualidade no processo educacional, e um dos principais responsáveis pela evasão nos cursos a distância. Conforme o coordenador de curso entrevistado, a Instituição ALFA promove reuniões regulares de capacitação dos tutores e coordenadores de disciplina. As Universidades Consorciadas promovem reuniões anuais presenciais de todo o seu corpo discente para avaliação e acompanhamento. Semestralmente são realizadas pelo menos duas visitas dos docentes aos polos de apoio presencial para encontrar com os estudantes e realizar outras atividades de formação e/ou complementares.

Entendendo que o processo de avaliação institucional contribui para a identificação de problemas que podem afetar o corpo discente, cabe destacar que, segundo Brasil (2007), as instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, que produzam melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico. A avaliação deve configurar-se em um processo permanente de modo a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, resultando em efetivas correções na

melhoria de qualidade do processo pedagógico em consonância com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A Instituição ALFA mantém um permanente processo de aprimoramento, tanto no que se refere a seu adequado funcionamento, como na procura do alcance social de suas ações. Conforme exposto pelos alunos entrevistados, as ações do curso não devem ser pautadas somente na busca do discente pelas informações. Os entrevistados entendem que a mobilização e envolvimento são fatores-chave para o desenvolvimento da autonomia e melhor qualidade na formação do aluno.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EAD representa um modelo de aprendizagem que visa oportunizar ao indivíduo um aprendizado autônomo, auxiliado por intermédio de tecnologia, onde alunos e professores estão separados pelo espaço e pelo tempo. A modalidade de ensino a distância permite uma eficiente combinação de estudo e trabalho, possibilitando a permanência do indivíduo em seu próprio ambiente, seja ele profissional ou familiar. Dessa forma, a EAD vem ganhando cada vez mais espaço, tendo, como consequência, o aumento da oferta de cursos nessa modalidade. Diante desse cenário, compete às instituições ofertantes garantir as condições necessárias para o desenvolvimento e implementação de projetos de cursos com qualidade.

O presente trabalho visou analisar a qualidade da gestão acadêmica na Educação a Distância, com foco nos aspectos da gestão administrativa, da tutoria e foco no aluno. Para cumprir com esse objetivo foi realizado levantamento bibliográfico, documental e pesquisa de campo em uma instituição que oferece cursos a distância.

Ao longo do estudo foi possível perceber que para atingir o principal papel educacional, que é a aprendizagem do aluno – fator essencial de qualidade –, é fundamental oferecer condições mínimas necessárias para que o processo de aprendizagem aconteça. Assim, cabe a instituição ofertante desenvolver um plano político pedagógico que esteja alinhado com a proposta da modalidade de ensino a distância e contemple um sistema de gestão que envolva uma equipe técnica multidisciplinar, planejamento, logística, equipe de tutoria, avaliação e infraestrutura.

Baseado nos resultados e discussões pôde-se concluir que todos os agentes envolvidos com o projeto de cursos a distância precisam ter clareza de seus papéis dentro da proposta pedagógica planejada. Deve haver comprometimento com a qualidade, seja na tutoria, na edição

e diagramação de um material, no atendimento direto ao aluno ou em qualquer outra atividade desenvolvida em um curso.

Quanto a instituição pesquisada, foi possível identificar, a partir dos resultados e discussões apresentadas, que a mesma prima pela eficiência da gestão como também assume como compromisso o melhor atendimento a todas as demandas educacionais relacionadas aos processos, tanto do ponto de vista acadêmico quanto administrativo. Esta ideia é reforçada pelo depoimento dos alunos entrevistados que destacaram que a instituição é eficiente e solícita e colocaram que a qualidade da instituição é definida pela didática de ensino-aprendizagem proposta, caracterizada pela objetividade, pontualidade e atividades bem definidas.

Ainda sobre a instituição pesquisada, no que tange aos aspectos relacionados à tutoria, cabe destacar que a instituição faz uso de um modelo que enfatiza a formação em conteúdo, diferente de outros modelos em que os tutores fazem a orientação acadêmica e não de conteúdo. A formação em conteúdo é exigida tanto dos tutores a distância quanto dos presenciais, e isso, é destacado pela vice-presidente entrevistada como um dos aspectos que contribuem para o sucesso do ensino e da garantia dos padrões de qualidade almejados. Cabe ressaltar que na instituição pesquisada os tutores são selecionados a partir de processo de seleção pública com bancas e análise do currículo.

No que refere-se a qualidade da gestão acadêmica com foco no aluno, vale destacar que a instituição pesquisada oferece infraestrutura para o estudo, instrumentos de mediação, os recursos de tutoria e conteúdos didáticos, para assim o aluno desenvolver sua autonomia de estudo e construção de conhecimento crítico e independente, capaz de atuar profissionalmente com ética e competência e participar nas transformações da sociedade

Conclui-se que a Instituição ALFA apresenta uma configuração que atende aos padrões de qualidade apresentados pelo Referencial de Qualidade para a Educação Superior - SEED/MEC, como também vai de encontro aos pressupostos teóricos relacionados a outras referências apresentadas no corpo deste trabalho.

Recomenda-se que outros estudos relacionados ao tema sejam elaborados para que haja uma abordagem mais aprofundada sobre a temática. A ampliação da pesquisa para abranger uma maior quantidade de sujeitos, assim como a utilização de outras técnicas de coleta de dados, como por exemplo questionários, são sugestões que fazemos para futuros pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. Brasília, 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

GARBIN, Tania Rossi; DAINESE, Carlos Alberto. **Complexidade da Gestão em EAD**. 2010. Disponível:

<[http://repositorio.sisbin.ufop.br/bitstream/123456789/1700/1/EVENTO\\_ComplexidadeGest%C3%A3oEad.pdf](http://repositorio.sisbin.ufop.br/bitstream/123456789/1700/1/EVENTO_ComplexidadeGest%C3%A3oEad.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. . São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Luciano S. R. O aluno e a sala de aula virtual. In: LITTO, Fredric; FORMIGA, Marcos, (Orgs). **Educação a Distância: o estado da arte**. 2012, v.2. p. 126-133. São Paulo: Pearson, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2012.

LÜCK, Heloísa. Gestão Pedagógica. In\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. pp. 95-104.

MILL, D. et al. **Gestão da Educação a Distância (EaD): Noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD**. Disponível em:  
<[http://www.ufsj.edu.br/portal2repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2013.

ROPOLI, Edilene. **Gestão em Educação a Distância nas Instituições de Ensino**. 2006. Disponível:  
<[http://www.ccuec.unicamp.br/ead/index\\_html?foco2=Publicacoes/78095/736194&focomenu=Publicacoes](http://www.ccuec.unicamp.br/ead/index_html?foco2=Publicacoes/78095/736194&focomenu=Publicacoes)>. Acesso em: 22 jun. 2013.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 1986. 183p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22 ed.rev. e ampl. de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, C. A. et al. Tutoria na Educação a Distância. Gestão de Sistemas de Educação a Distância - Educação Universitária. In: Congresso ABED 2004. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/088-TC-C2.htm>> Acesso em: 13 mar 2013.

SOUZA, Shirleny Sá de. **Os desafios do tutor na autoaprendizagem da educação a distância**. Publicado em 06 de nov 2006. Disponível em:

<<http://www.webartigos.com/artigos/os-desafios-dohttp://www.webartigos.com/artigos/os-desafios-do-tutor-na-autoaprendizagem-da-educacao-a-distancia/98931/tutor-na-autoaprendizagem-da-educacao-a-distancia/98931>> Acesso em: 01 jul 2013

TEPERINO, Adriana Silveira et al. **Educação a distância em organizações públicas**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006.

#### **AUTORIA:**

##### **SelmaVELOZO Fontes**

Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Coordenadora de Disciplina na Fundação CECIERJ. Possui Doutorado em Administração e Ciências Sociais (UCES) e Especialização em Planejamento, Implementação e Gestão em EAD (UFF).

Instituição: UFRRJ

E-mail: [svfontes@ufrj.br](mailto:svfontes@ufrj.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8195-4823>

País: Brasil

##### **Maria Elisa Dutra Costa**

Pós-graduada em Consultoria Empresarial com ênfase em RH e Psicopedagogia. Possui Especialização em Planejamento, Implementação e Gestão em EAD (UFF). Pedagoga, tutora do curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Máquinas, autora, coautora, e analista de três Módulos de Educação a Distância do Ensino Profissional Marítimo – (EPM).

Instituição: SEAD/CIAGA

E-mail: [professoraufrrjadm@gmail.com](mailto:professoraufrrjadm@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-91141-1953>

País: Brasil

##### **Jussara Gallindo Mariano de Carvalho**

Doutoranda e Mestre em Educação (UNICAMP), graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Campinas, Especialização em Planejamento, Implementação e Gestão em EAD (UFF). Atua na Educação superior em instituições públicas e privadas a mais de 10 anos.

Instituição: UEMG

E-mail: [jussara.gallindo@uemg.br](mailto:jussara.gallindo@uemg.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2800-6837>

País: Brasil