

ASPECTOS RELEVANTES PARA A MELHORIA DOS CURSOS OFERTADOS NA MODALIDADE A DISTÂNCIA: UM ESTUDO BIBLIOGRAFICO**RELEVANT ASPECTS FOR THE IMPROVEMENT OF COURSES OFFERED IN DISTANCE MODE: A BIBLIOGRAPHIC STUDY****Rubens Topal de Carvalho BASTOS ¹; Clauber de Oliveira ROSSINI ²**

1. Faculdade Municipal Professor Franco Montoro. Doutor em Administração pela Universidade de São Caetano do Sul (USCS); E-mail: rubens.topal@francomontoro.com.br

2. Faculdade Mogiana do Estado de São Paulo. Mestre em Administração pelo Centro Universitário de Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP); E-mail: profclauberrossini@unimogi.edu.br

RESUMO

A modalidade de ensino à distância tem atraído cada vez mais alunos, pois possui atrativos que tem despertado o interesse de pessoas que até então não possuíam condições financeiras ou tempo para se dedicar aos estudos. Este trabalho tem como objetivo identificar ações e estratégias da gestão do Ead na implantação de cursos nesta modalidade de ensino que impactaram na qualidade dos cursos e na retenção de alunos matriculados. Descreve os aspectos determinantes da qualidade e retenção na modalidade Ead, levantando as ações realizadas pela gestão dos cursos que foram determinantes na retenção e no aumento da qualidade ofertada no Ead. Foi utilizado um estudo teórico com pesquisa bibliográfica sobre a oferta de cursos na modalidade, tentando identificar os aspectos mais relevantes da gestão da IES, quando da implantação dos cursos na modalidade à distância. Por meio do desenvolvimento do presente estudo, foi possível observar que o aluno é o principal ator na modalidade à distância, pois qualquer erro nos fatores determinantes na qualidade do curso, no que diz respeito ao aluno, impactará no índice de evasão e de qualidade do curso ofertado na modalidade à distância.

Palavras-chave: Ead; Gestão, Qualidade, Evasão.

ABSTRACT

The distance learning modality has attracted more and more students, as it has attractions that have aroused the interest of people who, until then, did not have the financial conditions or time to dedicate themselves to studies. The objective of this work is to identify actions and strategies of distance learning management in the implementation of courses in this teaching modality that impacted on the quality of the courses and on the retention of enrolled students. It describes the determinant aspects of quality and retention in the Ead modality, raising the actions carried out by the management of the courses that were decisive in the retention and in the increase of the quality offered in the Ead. A theoretical study was used with bibliographical research on the offer of courses in the modality, trying to identify the most relevant aspects of the management of the HEI, when implementing the courses in the distance modality. Through the development of the present study, it was possible to observe that the student is the main actor in the distance modality.

Keywords: Ead; Management, Quality, Evasion.

Recebimento dos originais: 18/08/2023.

Aceitação para publicação: 23/10/2023.

INTRODUÇÃO

A educação à distância desde o seu nascimento apresenta-se como um modelo de ensino-aprendizagem flexível e adequado para diversos públicos, que até então não tinham possibilidades de acessar os bancos escolares tradicionais, pois, às vezes a estrutura física da escola era distante da sua localidade ou mesmo por não possuir recursos financeiros para efetuar o pagamento das mensalidades.

Em sintonia com as demandas da sociedade brasileira o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) entende que o ensino superior passa por constantes evoluções, fazendo com que a Instituição de Ensino Superior, busque novas formas de atender o seu público-alvo, por este motivo, se faz necessário analisar os novos cenários no intuito de conhecer novas estratégias na busca de melhoria da qualidade do ensino entregue aos alunos.

Braum et al (2016) ampliam esta discussão ao considerar que diversas transformações vêm ocorrendo no cenário mundial impactando diretamente na vida das pessoas, situação esta, que torna a criatividade no ensino superior cada vez mais o foco da atenção de pesquisadores, uma vez que os cursos superiores precisam ter condições de propiciar o estímulo à criatividade no ambiente escolar, para que novas soluções possam surgir diante dos novos desafios vivenciados.

Parte fundamental do arcabouço teórico deste estudo, os constantes avanços da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), têm papel de destaque no aumento de alunos e instituições de ensino com cursos na modalidade à distância, pois viabilizaram que as dificuldades de deslocamento físico temporal, fossem reduzidas virtualmente. As distâncias globais e o tempo gasto para acessar o vasto acervo da produção cultural da humanidade, que ora vem sendo disponibilizado na rede internacional, faz com que o ensino à distância tenha papel de destaque na produção e disseminação do conhecimento.

A profundidade e a rapidez com que a TIC vem penetrando na sociedade, fez com que os aspectos do cotidiano das pessoas se transformassem de uma forma jamais vista na evolução da espécie humana. Dentro deste contexto a Ead, se apropria de toda esta tecnologia ampliando significativamente a área de cobertura e o número de alunos no ensino superior. Por conseguinte, esta velocidade de transformação imposta por novas formas de disponibilizar o ensino-aprendizagem faz com que, exista uma busca por novos modelos de gestão da IES.

A IES que conseguir identificar as tendências e possibilidades no universo educacional pode preparar-se melhor para a competição, que vem aumentando em todos os ambientes. Neste sentido, obter informações sobre práticas vencedoras, apresenta-se como fator determinante de diferenciação de mercado, seja ele presencial ou no modelo Ead.

A pesquisa por intermédio do levantamento bibliográfico apresenta diversas experiências na implementação dos cursos à distância, identificando os fatores decisivos na melhoria da qualidade e redução da evasão dos alunos matriculados na modalidade à distância. Destes questionamentos foi possível analisar alguns aspectos presentes na maioria dos estudos, proporcionando assim uma pequena contribuição no que diz respeito à gestão de cursos na educação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia e Gestão Acadêmico-Administrativa

A concorrência acirrada entre as IES privadas faz com que estas instituições busquem alguma diferenciação entre os seus concorrentes, por este motivo, o desenvolvimento de estratégias, se faz eminente para gestão empresarial, tanto pelo público destas organizações, como por seus interesses heterogêneos, simplesmente adaptar modelos e paradigmas do mundo empresarial tradicional, pode gerar desvios no resultado efetivo (MEYER JUNIOR, 2005).

Para Capponi e Asta (2015), existem fatores que por sua complexidade, diversidade e muitas vezes por representarem interesses conflitantes, dificulta a gestão da IES, sendo assim, se faz necessário identificar e buscar um alinhamento entre os fatores e os objetivos estratégicos empresariais, dentre outros o autor destaca os seguintes pontos:

- ✓ Alta qualificação do corpo docente;
- ✓ Grande número de colaboradores;
- ✓ Profissionais competentes em cargos estratégicos;
- ✓ Mantenedores;
- ✓ Governo e
- ✓ Clientes diversificados, com exigências ímpares.

Todavia, estes fatores quando bem gerenciados, geram oportunidades e ameaças para as empresas, possibilitando que os gestores, possam elaborar estratégias específicas e dinâmicas com o intuito de garantir a sobrevivência e a competitividade das IES.

Mugnol (2016) coloca que os sistemas de educação a distância são uma ferramenta poderosa para a democratização do ensino no território brasileiro. Entretanto, para que este novo negócio possa se perpetuar, é necessária uma gestão especializada, que leve em conta os objetivos definidos pelo MEC e as estratégias presentes no mercado educacional.

Uma das características da modalidade Ead é a possibilidade de ampliação do público-alvo, pois neste modelo, não se faz necessária centralização do negócio em uma determinada cidade, entretanto, existe um distanciamento entre as políticas elaboradas no âmbito educacional no modelo a distância que buscam apenas a redução de custos e o incremento da lucratividade daquelas que primam pela qualidade de ensino (MUGNOL, 2016).

Mesmo atuando em um país com dimensões continentais e com uma variedade de etnias e costumes regionais, é possível identificar e priorizar alguns segmentos de mercado, contudo, se faz necessário a observação de alguns requisitos básicos, quando da elaboração da estratégia. Cobra (2007) relaciona alguns destes requisitos, assim:

- ✓ Um segmento precisa ser especificado, ou seja, identificado e ser possível de medição;
- ✓ Um segmento precisa demonstrar um potencial que seja acessível;
- ✓ Um segmento tem que ser acessível do ponto de vista financeiro;
- ✓ Um segmento precisa ser impactado pelas ações de marketing;
- ✓ Um segmento precisa demonstrar certa estabilidade mercadológica.

No entendimento de Lima et al (2016) a competitividade da IES privada possui uma forte associação entre diversos fatores, como o número de alunos, preço das mensalidades, salário dos professores etc. Sendo que as estratégias de gerenciamento de entrada de recursos e o controle dos custos são de responsabilidades dos gestores da organização.

Por este motivo, se faz relevante na busca do sucesso da IES que estas variáveis sejam controladas e mensuradas de forma simples e objetiva, quando da implementação dos cursos da modalidade Ead (LIMA et al, 2016).

Segundo Wirtz (2003); Antons e Maltz (2006) e Friedel e Thomas (2013), existem eixos norteadores que devem ser levados em conta, quando da elaboração da estratégia de implementação da modalidade Ead:

- ✓ Avaliação de desempenho: é necessário que a gestão defina de forma clara como se dará a avaliação e mensuração de desempenho de todos os atores envolvidos no processo de implementação da Ead;
- ✓ Gerenciamento de receitas: a gestão de receita é uma forma de acompanhar a oferta e a procura do curso, levando em conta a estratégia de preço e o nível de evasão no período;
- ✓ Gerenciamento das ações de marketing: recrutamento, ingressos e mensalidades. A gestão da captação de alunos, provenientes de ações de marketing, o número de ingressantes oriundos destas ações e o valor da mensalidade, são indicadores importantes para mensurar a efetividade da estratégia da IES.

Ao fazer a gestão de desempenho da receita o gestor identifica fatores que impactam positiva ou negativamente na receita de um negócio. No caso de Ead em IES privada, a procura, o ingresso e a evasão de cursos são fatores que costumam interferir na receita, por este motivo, a revisão da estratégia de preço e diminuição dos aspectos geradores da evasão é uma forma de reverter os impactos negativos na receita.

Para melhorar sua competitividade as instituições de ensino superior passaram a utilizar mecanismos para mensurar e monitorar o desempenho dos processos e da organização como um todo, por isto a avaliação de desempenho é a uma ferramenta de gestão utilizada com este propósito (LIMA et al, 2016).

Blois (2004) coloca que a fim de aumentar a demanda e maximizar a receita, a IES deve buscar ferramentas que auxiliem os gestores na tomada de decisões, buscando alavancar a inovação e o diferencial competitivo tanto para sua estrutura organizacional, como para os serviços oferecidos. Cabe ao gestor responsável, efetuar uma leitura constante sobre o comportamento da oferta e da demanda, sendo que esta leitura deve ser feita observando alguns itens, como, o histórico referente ao custo, preço, mudanças no mercado, na concorrência, nas leis e na própria economia.

A gestão dos cursos ofertados no modelo Ead deve contemplar um conjunto de processos que se integram e se influenciam buscando o alcance de metas anteriormente definidas. Todavia, se faz necessário uma divisão de tarefas e atribuições das responsabilidades pertinentes a cada ator do processo de ensino-aprendizagem (MUGNOL, 2016).

Sartori e Roesler (2005) relatam que a estrutura organizacional de um curso na modalidade Ead pode ser constituída geralmente por unidades distribuídas em:

- ✓ Administração financeira e acadêmica,
- ✓ Produção e entrega de materiais didáticos,
- ✓ Atendimento pedagógico aos alunos,
- ✓ Suporte técnico e informacional,
- ✓ Pesquisa, avaliação.

- ✓ Elaboração de novos projetos pedagógicos.

No entendimento de Mugnol (2016), no que se refere à gestão de cursos a distância, é necessário além de infraestrutura tecnológica, um planejamento eficaz, dinâmico e adequado frente às demandas de atendimento aos usuários quer sejam externos ou internos de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

Em sintonia com Mongol (2016), Montenegro et al (2010) relatam que planejar onde e como aplicar de forma mais eficaz os recursos disponíveis, dando prioridade às ações compartilhadas junto ao pedagógico e que venham gerar melhor qualidade do ensino como um todo, são ações determinantes na racionalização dos custos.

Fatores determinantes da qualidade na educação à distância

Para Matos e Baptista (2011), tanto o aumento da quantidade de IES, quanto o acréscimo expressivo no número de vagas na modalidade de ensino à distância, estão provocando profundas alterações no cenário educacional nacional, exigindo uma nova forma de gestão neste segmento de mercado.

A percepção de qualidade tem uma relação direta com a percepção de satisfação dos discentes, por este motivo se faz relevante à busca do entendimento das necessidades e expectativas dos alunos matriculados na Ead, sempre levando em conta os objetivos determinados pelo Ministério da Educação brasileiro (MAINARDES; DOMINGUES, 2010).

Um dos itens que está recebendo uma atenção diferenciada é a prestação de serviços, pois, a melhora na qualidade neste aspecto, tende a proporcionar um incremento no número de matrículas realizadas e uma redução significativa nos índices de evasão no ensino superior. Segundo Cheng e Tam (2007) superar as expectativas do discente (cliente) deve ser o foco principal, em qualquer planejamento na área de gestão escolar, pois, somente desta forma, será possível atingir um nível adequado levando em conta os padrões exigidos pelo MEC.

Reafirmando Cheng e Tam (2007), Al-Fahad (2010) revela que os fatores que realmente influenciam na satisfação do aluno na Ead são:

- ✓ controle do aluno por parte do professor/tutor,
- ✓ A relação interpessoal,
- ✓ O entusiasmo de ambos e
- ✓ A interação do grupo.

Com intuito de direcionar a forma de avaliar a qualidade no ensino superior Rodrigues et al (2016) ressaltam que os exames externos à IES são medidas bastante empregadas na análise do desempenho acadêmico, dentre as quais se destaca o rendimento no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), implantado pela Lei n.º 10.861/2004, pois, mesmo seguindo os referenciais de qualidade quando da autorização da abertura do curso pelo MEC, existe a possibilidade que, com o passar do tempo haja uma diminuição da qualidade do curso, aumentando os índices de evasão dos alunos matriculados.

O exame representa um dos instrumentos utilizados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) no que tange a avaliação da qualidade do ensino brasileiro e tem como objetivo mensurar esta variável presente nos cursos por meio do rendimento acadêmico dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, às suas habilidades e às competências para exercício da profissão (RODRIGUES et al, 2016).

O SINAES apresenta no seu instrumento de avaliação dos cursos de graduação presencial e a distância as seguintes dimensões (BRASIL, 2016):

- ✓ Dimensão 1: Organização didático-pedagógica
- ✓ Dimensão 2: Corpo docente e tutorial
- ✓ Dimensão 3: Infraestrutura

Blois (2004) ressalta que a Secretaria de Educação a Distância (SEED), direciona a IES que está interessada na criação de cursos de graduação à distância, a utilizar os itens básicos indicados por esta secretaria, pois, são estes itens que serão utilizados pelos especialistas do MEC, quando da análise dos projetos educacionais:

- ✓ Compromisso dos gestores;
- ✓ Desenho do projeto;
- ✓ Equipe profissional multidisciplinar;
- ✓ Comunicação/interação entre os agentes;
- ✓ Recursos educacionais;
- ✓ Infraestrutura de apoio;
- ✓ Avaliação contínua e abrangente;
- ✓ Convênios e parcerias;
- ✓ Transparência nas informações;
- ✓ Sustentabilidade financeira.

Todavia Kotler e Fox (1994), reafirmam que a IES deve também efetuar um balanço entre as necessidades e expectativas dos discentes com os recursos tanto da ordem financeira quanto da parte estrutural, senão, facilmente a gestão poderia ofertar um curso com custo mais elevado que o discente pudesse pagar, por este motivo se faz necessário entender o comportamento dos consumidores levando em conta a sua satisfação e a permanência desta IES no mercado educacional.

A exigência estabelecida pelo MEC, por intermédio da Comissão Assessora para a Educação Superior à Distância é que o ensino-aprendizagem mantenha a qualidade dos cursos presenciais, com uso maior ou menor de recursos tecnológicos, porém atendendo aos objetivos e conteúdos metodológicos com padrão de eficiência e eficácia (BRASIL, 2005).

Material Didático

No entendimento de Peters (2001) a mediação pedagógica no ensino a distância, é estabelecida por diversos aspectos, dentre eles, os materiais didáticos impressos e hiper midiáticos, pois são estes materiais, um dos responsáveis centrais no processo ensino-aprendizagem na modalidade Ead.

O material didático utilizado na Ead possui características próprias, como o caráter pessoal e dialógico no intuito de despertar o interesse do aluno, facilitando desta forma a sua participação ativa no processo de aprendizagem. Diferente de outros impressos utilizados no sistema presencial (livros, revistas, apostilas), pois este tipo de material deve proporcionar um diálogo entre aluno e conteúdo, incentivando o estudo individualizado (MUGNOL, 2016).

Mallmann (2010) enfatiza que os materiais didáticos impressos e hiper midiáticos (ambientes computacionais com vários recursos de ensino-aprendizagem) devem ser organizados anteriormente ao início da oferta de uma disciplina, pois estes materiais têm o

poder de fomentar ações e reações, pois tem como objetivo, o despertar no aluno, certa curiosidade e reflexões sobre o tema abordado na aula.

Peters (2001) lembra que, o distanciamento espaço-temporal entre professores e estudantes é uma característica marcante na Ead, sendo uma possível estratégia, para mitigar este distanciamento, a utilização dentro do material didático, de exercícios, orientações, motivações, atividades de estudo e até mesmo as próprias avaliações, sempre baseadas nas diferentes situações de ensino-aprendizagem.

Mugnol (2016) afirma que existe a necessidade de que os textos elaborados para a modalidade Ead, proponham um diálogo entre alunos, conteúdos e tutores, estabelecendo o contato na comunicação entre professores e alunos, pois, é desta forma que o estudo individual fica facilitado e mais prazeroso.

Mallmann (2010) reforça que a mediação pedagógica na Ead não se finda no próprio contexto de referências dos materiais, pois a interação e a própria interatividade fazem parte dos diversos componentes do material didático, possibilitando que o aluno interaja com o conteúdo. Por isto, os materiais didáticos hiper midiáticos se posicionam na estratégia educacional, como um fator importante na busca de satisfação do discente e melhora na qualidade do curso na modalidade Ead.

Mugnol (2016) também ressalta a importância do material didático na Ead, por entender que, esta ferramenta deve propiciar a interação entre os alunos e a aprendizagem, contudo, a comunicação entre os dois atores na Ead, só é possível, se os textos produzidos para esta modalidade forem elaborados por professores com conhecimento nas especificidades da Ead, pois estes materiais devem facilitar a orientação e a mediação no processo de ensino-aprendizagem.

Mallmann (2010) corrobora Mugnol (2016) ao citar que as políticas educacionais implementadas pelo MEC visam uma melhoria da qualidade nos diversos níveis de ensino, utilizando diversas ferramentas para atingir este objetivo, dentre as ferramentas utilizadas na Ead, a maior preocupação é o material didático, por esta razão a SEED vem cada vez mais recomendando que os professores universitários, elaborem materiais didáticos para as disciplinas sob sua responsabilidade.

Tecnologia de informação e comunicação (TIC)

Para Mugnol (2016) a tecnologia é decisiva para implementar um dos pilares apresentados pelo governo federal, quando da publicação da lei regulamentadora do Ead, pois é por intermédio da utilização do TIC, que a modalidade Ead se apresenta como uma importante ferramenta de transformação social.

O Ensino a Distância (Ead), mediado por computador, proporciona ao professor uma forma diferenciada de ensinar o conteúdo ao aluno, pois proporciona uma forma inovadora da construção do saber e ocasiona uma transformação no processo de aprendizagem, devido à abertura do canal de comunicação entre as pessoas, a troca de informações e a interação entre professores/alunos e alunos/alunos (MALLMANN, 2010).

Al-Fahad (2010) coloca que para alguns especialistas o controle do aluno por intermédio do professor/tutor é facilitado pela utilização da tecnologia presente na Ead, proporcionando assim, uma vantagem significativa, comparando ao sistema convencional de

ensino, ao facilitar a gestão das informações geradas na modalidade Ead, pois, todas as participações e acessos do aluno ficam registrados no próprio sistema, possibilitando uma checagem seja do tutor ou do professor no que se refere ao desenvolvimento deste aluno.

Lonn e Teasley (2009) relatam que ao investigarem o uso e benefícios percebidos por docentes e alunos relativos à utilização de sistemas de gestão de aprendizagem, no que se refere a instrumento de apoio ao ensino, foi possível concluir, que professores e alunos valorizam o ensino a partir de ferramentas tecnológicas de aprendizagem, pois estes mecanismos facilitavam o aprendizado e a interação entre eles.

A comunicação mediada por computador é uma estratégia que apoia a participação ativa do aluno na construção do seu conhecimento, visto que, é disponibilizado um canal interativo (fórum) entre os alunos e os tutores, tornando-se uma ferramenta importante na retenção dos alunos e no aumento da qualidade do ensino-aprendizagem na modalidade Ead (MIRANDA et al, 2015).

Anjos e Castro (2007) comentam que a utilização da tecnologia de informação no ensino está se tornando uma constante, na Ead estes recursos estão presentes na maioria das atividades propostas no curso, contribuindo assim, para a melhoria dos níveis de aprendizagem dos alunos, uma vez que oportunizam diversos momentos de ensino e da própria avaliação de aprendizagem, o que contribui para uma melhoria significativa nos indicadores de qualidade.

Atividades nos AVAs (Ambientes Virtuais de Aprendizagem)

Conforme os entendimentos de Chen (2010), as ferramentas disponibilizadas em AVA oferecem várias funções que auxiliam os alunos a construir seus conhecimentos conforme suas preferências. Soster (2011) pondera que as ferramentas utilizadas no AVA oportunizam a interação com os conteúdos, proporcionando uma forma interativa, no ensino-aprendizagem apresentado aos alunos, assim sendo, envolve links, imagens e aplicativos de sons entre outros recursos. O AVA em geral, possui diversos recursos disponíveis, entre eles:

- ✓ Agenda,
- ✓ Material de apoio,
- ✓ Chat,
- ✓ Fórum de discussão,
- ✓ Blog,
- ✓ Tarefas e
- ✓ Kiwi, dentre outros.

Rosa (2016) corrobora o pensamento de Chen (2010) ao colocar que AVA favorece uma dinâmica maior entre os alunos e o conteúdo, acarretando a fixação das informações e conseqüentemente uma melhora nos índices de qualidade. Ainda assim, a educação à distância, sem os encontros presenciais, pode ensejar menor interação entre professor/aluno e aluno/aluno aumentando o risco da evasão, por este motivo, o uso de recursos em ambientes virtuais mais interativos, como o chat, fórum e o próprio blog, são ferramentas importantes para redução da evasão escolar (DONNELLY, 2010).

No entendimento de Heide e Stilborne (2000) uma sala de aula com acesso à internet propicia com que os alunos vivenciem um ambiente mais integrador, pois este ambiente faz com que os alunos aumentem a sua participação por intermédio de questionamentos

transformando a prática docente. O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) possui exatamente estas características por este motivo, quando bem trabalhado faz toda a diferença no ensino-aprendizagem, pois, diferentemente da sala presencial, onde existe uma disputa dos alunos pela atenção do professor, no AVA ocorre quase que uma customização do ensino-aprendizagem.

Mugnol (2016) relata que a busca da melhoria dos processos tanto de interação quanto de acompanhamento do desempenho discente viabilizado no AVA, necessitam de um acompanhamento do professor ou tutor, pois, os feedbacks passados para os alunos, tanto relativos à presença no AVA e a participação nos fóruns, permitem que os mesmos possam rever suas atitudes e ações para obter um melhor desenvolvimento nas disciplinas, aumentando as chances de um melhor desempenho acadêmico.

Silva et al (2015) citam que quando se tem conhecimento dos estilos de aprendizagem, é possível elaborar um planejamento adequado do uso dos recursos computacionais, atendendo assim as individualidades dos estudantes na proposta metodológica aplicada na construção do conhecimento.

A elaboração das atividades no AVA é uma das etapas mais importantes para a viabilização do ensino aprendizagem, fazendo com que, o aluno se sinta parte integrante da disciplina, proporcionando assim, um aumento nos índices de retenção dos alunos nas instituições de ensino (HEIDE; STILBORNE, 2000).

Todavia, todas estas possibilidades devem estar relacionadas, com os estilos de aprendizagem, pois, padronizar o AVA, sem levar em conta, as peculiaridades e características do grupo de alunos, pode fomentar certa desmotivação aos cursistas (SOSTER, 2011). Visto que, no modelo Ead o aluno é o centro do processo de aprendizagem e todos os métodos de ensino-aprendizagem devem estar voltados para ele (DONNELLY, 2010).

MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo consiste em um estudo teórico com pesquisa bibliográfica sobre a oferta de cursos na modalidade Ead, tentando identificar os aspectos mais relevantes da gestão da IES, quando da implantação dos cursos na modalidade à distância, com o intuito de ofertar um suporte sólido a respeito do tema:

- ✓ Tipos de estratégias e gestão acadêmica;
- ✓ Fatores determinantes na avaliação da qualidade na Ead;
- ✓ Caracterização e atitudes dos principais atores da Ead e os impactos na evasão e qualidade na Ead;
- ✓ Ações da gestão da IES/Ead na implantação de cursos na modalidade Ead que impactam na qualidade do curso e na retenção de alunos matriculados.

Em um segundo momento foi realizado uma análise dos itens mais relevantes encontrados na pesquisa bibliográfica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização dos alunos

Na visão de Miranda et al (2015,) dentre muitas variáveis a respeito do desempenho do discente na modalidade Ead, uma das mais relevantes diz respeito à característica

comportamental, pois este é um fator determinante no sucesso ou fracasso escolar. Por este motivo alguns autores como Underwood (1998) entendem que os alunos de cursos à distância com maior bagagem de vida tendem a apresentar um comportamento mais equilibrado, diminuindo os índices de evasão em cursos à distância.

Cabe ressaltar que o perfil do aluno influencia em termos de comprometimento com a disciplina, pois, é exigido dele uma rotina de estudos e produções. Conforme a expectativa em relação à dinâmica elaborada pelo professor-tutor, tipo número de atividades propostas e a profundidade da pesquisa, o aluno pode ou não ter uma maior aderência às ferramentas utilizadas na modalidade Ead. A forma de assimilação destas variáveis pelo aluno, juntamente com as suas características e atitudes são as maiores responsáveis na determinação do seu desempenho acadêmico (DAMASCENO et al, 2015).

Por este motivo, avaliar o nível de interação e o nível de satisfação de alunos na Ead, por intermédio do monitoramento constante de sua satisfação, bem-estar, adaptação entre outros é uma forma de reduzir a evasão. Este acompanhamento constante busca criar uma base para planejar e desencadear ações visando de um lado, assegurar que o aluno ajuste suas expectativas e o esforço que precisa dedicar às condições do curso que pretende realizar e do outro lado, que os professores, tutores e demais integrantes da equipe docente, busquem aprimorar este controle (GONZALES et al 2016).

A modalidade Ead exige do aluno certas características como maturidade, motivação e capacidade de conduzir seus estudos de forma autônoma, juntamente com um corpo docente familiarizado com a TIC e fundamentalmente, um suporte técnico tanto para a confecção dos materiais didáticos quanto para ofertar um suporte adequado ao sistema (ROSA, 2016).

Caracterização do professor

Gomes et al (2011) constatam que o papel mais importante exercido pelo professor no ensino-aprendizagem do aluno é fazer com que, a aprendizagem aconteça de uma forma tranquila, por esta razão, é muito importante que este profissional consiga entender, que com o passar do tempo, houve uma alteração nos objetivos da sua profissão, ou seja, ele deixou de ser o transmissor do conhecimento para tornar-se um facilitador, orientador e incentivador na prospecção do conhecimento.

Para Mallmann (2010), no modelo Ead, o professor tem um papel de destaque, pois é o responsável pela elaboração de materiais didáticos impressos e hiper midiáticos, como componentes da mediação pedagógica. Desta forma, se faz necessário, que as instituições invistam em seus professores com cursos de capacitação, para que estes profissionais conheçam toda a dinâmica desta modalidade de ensino.

O desenvolvimento da competência está intimamente ligado à identificação dos conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades e tarefas associadas com uma função específica, por este motivo nem todos os bons docentes acostumados com a sala de aula presencial tornam-se bons docentes on-line, desta maneira na modalidade Ead, o professor tem o papel de facilitar a aprendizagem dos alunos e não mais de ensinar, mas, sim, auxiliar o aluno a aprender, deixando de ser meramente o transmissor do conhecimento e passando a atuar como elemento incentivador de descobertas no processo de ensino-aprendizagem (TRAGTENBERG et al, 2005; GOMES et al, 2011).

Moore e Kearsley (2007) afirmam que a Ead é um enorme desafio para a maior parte dos professores, pelo menos os mais tradicionais, pelo fato do sistema fazer uso de uma dinâmica muito diferente das utilizadas normalmente no sistema presencial, isto se faz presente pela falta de formação específica na área e certa inexperiência prática nesta modalidade educacional. Este autor ainda coloca que, a ação deste profissional tem impactos na qualidade do ensino-aprendizagem e nos índices de evasão, visto que, o conteúdo elaborado por ele é uma das ferramentas de maior relevância em se tratando destas duas variáveis.

Em sintonia com Moore e Kearsley (2007), Tosta (2009) complementa que, para o professor obter um papel de destaque na docência on-line, este profissional necessita adquirir e desenvolver determinados saberes, ou seja, desenvolver competências específicas da Ead. Dentro desta visão de competências, Gomes et al (2011) apud Kemshal-Bell (2001) destacam que as principais competências no que diz respeito à gestão dos alunos e processo de aprendizagem são:

- ✓ Competências gerenciais de tempo (para o professor e discente);
- ✓ Capacidade de proporcionar novas diretrizes sem deixar de controlar o processo de ensino-aprendizagem;
- ✓ Habilidades de planejar: desenvolver novas padronizações para o professor e os discentes produzirem em grupo, sob a ótica da disciplina ou do conteúdo;
- ✓ Capacidade de mensurar os indicadores da gestão dos alunos e do processo de aprendizagem com a maior precisão possível, propondo novos parâmetros se preciso;
- ✓ Capacidade de mensurar o sistema de ensino e aprendizagem visualizando o aumento de padrão de qualidade;
- ✓ Capacidade de adequação do jeito de passar o conhecimento nas disciplinas com o intuito atender as demandas dos alunos sempre respeitando a pluralidade presente na Ead.

No entanto Mill (2012) coloca que um dos problemas da prática docente na modalidade Ead é que esta prática não está devidamente profissionalizada, proporcionando o entendimento que é uma força de trabalho inferior e depreciada em relação à docência presencial, comprometendo o trabalho desenvolvido e provavelmente aumentando os índices de evasão do aluno.

Caracterização dos tutores

No entendimento de Hackmayer e Bohadana (2014) as atividades imputadas ao tutor, dizem respeito ao desenvolvimento e mensuração do processo de ensino-aprendizagem, na medição dos resultados alcançados pelos alunos, sempre relacionando estes resultados com os objetivos educacionais propostos pelo projeto pedagógico do curso (PPC). Este autor afirma que fica nítida a diferença entre as funções do tutor e do professor, pois o professor é o que idealiza os objetivos da disciplina elaborando o conteúdo com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos e o tutor tem como função fazer cumprir o que foi planejado pelo professor.

Em sintonia com Hackmayer e Bohadana (2014), Mill (2012) complementa que, no que se refere aos responsáveis pela condução do ensino-aprendizagem na Ead, é possível a identificação de novos profissionais, com participação destacada neste processo, como a figura do tutor. Este profissional é responsável por diversos fatores que impactam tanto na qualidade

quanto na diminuição da evasão escolar, como por exemplo, a interação do aluno com o conteúdo, o auxílio no entendimento das tarefas, a elucidação das dúvidas e até mesmo o incentivo a participação nos fóruns.

Almeida et al (2014) apresentam algumas competências e habilidades dos tutores que são determinantes no ensino a distância para a melhora da qualidade e diminuição da evasão no ensino à distância:

- ✓ Conhecer o conteúdo da disciplina;
- ✓ Ter fluência no uso da tecnologia e do ambiente virtual;
- ✓ Usar linguagem clara e amigável na comunicação;
- ✓ Responder de forma completa e rápida aos alunos;
- ✓ Dar retorno sobre atividades feitas, em tempo adequado;
- ✓ Estabelecer regras e esclarecer expectativas, no início do processo;
- ✓ Gerenciar conflitos e crises;
- ✓ Avaliar atividades de forma justa e criteriosa;
- ✓ Incentivar interação e socialização;
- ✓ Selecionar e oferecer material adicional sobre o conteúdo;
- ✓ Instigar ideias diferenciadas nos debates;
- ✓ Estimular perguntas, a troca de experiências e de informações.

A tutoria ocupa papel de destaque no quadro de qualquer instituição de ensino, quando falamos na modalidade Ead, pois é responsabilidade dela, uma ação ativa na prática pedagógica, fazendo uma relação com a maioria dos setores produtivos, o tutor seria aquele profissional, que desenvolve o objeto que se transformará em satisfação para o cliente, por este motivo o desempenho deste profissional é tão destacado quando se fala em qualidade no ensino a distância (HACKMAYER; BOHADANA, 2014).

As características do tutor na modalidade Ead não são somente ao que diz respeito às competências administrativas, pois, não devemos nos esquecer dos aspectos relacionados à interação com os alunos, situação esta, que exige uma formação flexível e direcionada para a construção do diálogo e da negociação, ações fundamentais para que o aluno não se sinta perdido na dinâmica própria da modalidade, auxiliando na redução dos níveis de evasão do curso (HACKMAYER; BOHADANA, 2014).

Ações da gestão de IES/Ead na implantação de cursos na modalidade Ead que impactam na qualidade dos cursos e na retenção de alunos matriculados.

Para Gonzales et al (2016) os alunos que estudam em cursos à distância, na sua grande maioria, têm uma situação em comum, a “solidão”, por esta razão, o autor entende que se não houver uma boa interação deles com os demais participantes do curso, eles poderão sentir-se isolado e possivelmente abandonará o curso. Uma das ações que o gestor da modalidade pode tentar aperfeiçoar no intuito de reduzir a evasão é a realização de encontros virtuais, pois isto aumenta a motivação para continuar participando efetivamente no processo de aprendizagem.

Carneiro et al (2014) ampliam a visão de Gonzáles et al (2016) ao relatarem que dentre algumas estratégias utilizadas para diminuir a evasão na Ead, estão aquelas direcionadas para a conscientização do aluno em relação às demandas de um curso a distância, tais como a necessidade de maior autonomia, auto-organização em relação ao uso do tempo e a

disponibilidade para participar ativamente das atividades colaborativas do curso. Por este motivo, seria indicado, que a IES proporcionasse ao aluno um período de adaptação do modelo Ead antes do início da primeira disciplina.

O gestor deve providenciar a avaliação do nível de interação e acompanhar de perto os níveis de satisfação dos alunos na Ead, realizando um monitoramento constante de sua satisfação, bem-estar, adaptação, entre outros, pois, este controle é uma forma de reduzir a evasão. Este acompanhamento constante busca criar uma base para planejar e desencadear ações visando de um lado, assegurar que o aluno ajuste suas expectativas e o esforço que precisa dedicar às condições do curso que pretende realizar e por outro lado que os professores, tutores e demais integrantes da equipe atuem de uma forma que facilite esta mediação (GONZALES et al. 2016).

Hackmayer e Bohadana (2014) colocam que no que diz respeito à atuação docente na Ead, as funções dos professores tiveram uma ampliação, pois são necessárias novas habilidades e competências. Cabendo ao gestor da modalidade Ead, propor ao corpo docente, a busca pela melhoria no desempenho dos alunos entende as limitações dos mesmos e propondo diferentes formas do desenvolvimento de novas metodologias de interação entre os alunos, docentes, material didático (MIRANDA et al, 2015).

Gonzales et al (2016) em sintonia com Miranda et al (2015), apontam que dentre os fatores determinantes nos índices de evasão no Ead, estão, a forma de apresentação do conteúdo do curso, as dificuldades de interação com o professor, o excesso de conteúdo, a falta de interesse em estudar nesta modalidade, os problemas administrativos e tecnológicos relacionados à disponibilidade do acesso ao material e as tarefas do curso.

Maggio (2001) faz algumas considerações a respeito do tutor, ele afirma que, a tutoria mesmo fazendo parte do quadro profissional da modalidade Ead, em muitos casos, tem o seu trabalho depreciado em diversas instituições de ensino. Esta situação segundo o autor não condiz com o papel relevante exercido pela tutoria no processo ensino-aprendizagem, impactando diretamente na qualidade do curso Ead, em razão de, quanto pior o nível de aprendizagem menor o índice de avaliação da qualidade do curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da questão inicial, sobre a relação entre estratégias, ações e os impactos na qualidade e nos índices de evasão, o presente trabalho procurou levantar-se, segundo o pressuposto teórico, como estes dois aspectos se relacionam e como as estratégias empresariais podem trabalhar as ferramentas educacionais e os principais atores presentes no modelo Ead. Pois autores como Soares (2014) colocam que diferentemente de um sistema de ensino presencial, em que a gestão se volta para uma população mais ou menos estável em termos numéricos, devido à limitação da estrutura física, número de pessoas contratadas e materiais disponíveis, na Ead a gestão depara-se com aspectos e processos não tão previsíveis.

A situação colocada anteriormente ressalta a importância da gestão e da estratégia na Ead, visto que, este sistema de ensino, deve levar em conta diversos aspectos, entre eles: os fatores determinantes para o aumento da qualidade como a construção do material didático, os componentes da TIC e a elaboração das atividades do AVA, em se tratando da parte estrutural do curso ofertado na modalidade Ead.

Contudo, o estudo identificou que nenhuma ação ou estratégia visando à melhora da qualidade e a redução dos índices de evasão de alunos matriculados, terá a efetividade desejada, se não estiver alinhada com os outros atores presentes na dinâmica do curso desta modalidade, ou seja, a equipe de professores, tutores e principalmente o ator principal no modelo Ead, o aluno.

Por este motivo atributos como a interação, cooperação e autonomia, são fatores fundamentais na mediação pedagógica à distância, incorporando um modo de pensar e agir diferenciado da modalidade presencial, neste contexto, o trabalho conseguiu apontar que o material didático quando bem elaborado pelo professor e trabalhado pelo tutor, minimiza os efeitos da simples memorização e contribui com o desenvolvimento de ações de análise e síntese, a partir de elementos concretos, facilitando o ensino-aprendizagem, aumentando a percepção de qualidade do curso pelo aluno e proporcionando uma diminuição nos índices de evasão.

A respeito da interação aluno e conteúdo, a estrutura da TIC desenvolve um papel importante na relação que se estabelece entre professores e alunos em torno de determinados conteúdos e contextos. Dentro desta visão, a mediação pedagógica é cada vez mais sustentada por materiais didáticos hiper midiáticos, hipertextos e objetos de ensino-aprendizagem disponibilizados, em razão de, como na modalidade à distância, os encontros presenciais entre professores e estudantes são eventuais, a TIC proporciona por intermédio do AVA uma aproximação entre tutores e alunos, tornando-se um importante aliado contra a “solidão” que alguns autores como Mugnol, (2016) e Rosa (2016) afirmam ser um das maiores razões para a evasão escolar.

Dentro do que foi apresentado, foi possível assinalar algumas situações que podem facilitar o sucesso do conteúdo disponível no AVA em relação à qualidade do curso ofertado na modalidade Ead, uma delas seria uma TIC inovadora e voltada para a necessidade do aluno e a outra, a necessidade de o professor preparar-se adequadamente para adaptar a didática aos meios virtuais visando uma aprendizagem completa.

A pesquisa trouxe à tona, que diversos autores entre eles Capponi e Asta (2015) relatam a existência de uma relação entre professor, material didático, a TIC e os índices de evasão na modalidade à distância, suscitando assim, que este item deva ser trabalhado, nas ações e estratégias da IES quando da implementação e gestão dos cursos ofertados na modalidade Ead. A pesquisa bibliográfica conseguiu apontar que diversos autores corroboram com a ideia de Hackmayer e Bohadana (2014) quando elas relatam que, a amplitude da responsabilidade do tutor como agente que participa efetivamente do processo de ensino-aprendizagem dos alunos, é pouco reconhecida pelos gestores dos cursos na modalidade e que por consequência dessa desvalorização, surge outro problema, nas instituições ofertantes de cursos à distância, a rotatividade de profissionais e, por conseguinte a troca do tutor, muitas vezes durante o andamento dos cursos, prejudicando fortemente a formação dos alunos.

Pode-se considerar que, uma das principais contribuições deste estudo consiste em reafirmar que o aluno é o principal ator na modalidade a distância, visto que, qualquer erro nos fatores determinantes na qualidade do curso, no que diz respeito ao aluno, impactará no índice de evasão e de qualidade do curso ofertado na modalidade Ead. Portanto, cabe a gestão da IES elaborar e programar indicadores de desempenho, que consigam identificar ou antever os erros, dentro das variáveis relatadas no trabalho.

Outra situação relevante encontrada por intermédio do estudo foi verificar que existem inúmeros artigos publicados a respeito da modalidade Ead, apesar disso, estes estudos abordam os aspectos de qualidade e evasão separadamente, diferentemente da proposta inicial deste trabalho, acredita-se que será possível que os próximos estudos possam tratar a modalidade Ead como um todo, identificando as suas peculiaridades e diferenças do modelo presencial de ensino-aprendizagem.

Evidentemente que o estudo apresenta algumas limitações, as quais não permitem a generalização dos resultados desta pesquisa. Uma destas limitações refere-se ao fato do estudo não apresentar uma pesquisa de campo, no intuito de identificar se as variáveis coletadas na pesquisa bibliográfica, realmente seriam determinantes para mensuração do nível de qualidade e do índice da evasão dos cursos ofertadas na modalidade à distância. Outra limitação refere-se à falta da análise do polo de apoio como fator relevante nos aspectos anteriormente relatados.

REFERÊNCIAS

- AL-FAHAD, F. N. *The learners' satisfaction toward online e-learning implemented in the college of applied studies and community service*. King Saud University, Saudi Arabia: can e-learning replace the conventional system of education? 2010.
- ALMEIDA, Marina, I.M. Regulamentação e Políticas. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- ALMEIDA, N. L. O; MARROIG, R.; PINTO, V. R. R. Competências e habilidades do tutor virtual que influenciam na aprendizagem dos alunos. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 2, p. 144-166, 2014.
- ANJOS, G. C. B.; CASTRO, W. A. M. A utilização da internet pelos cursos de graduação em Administração: um estudo nos sites das IFES brasileiras. In: IV SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Rezende/RJ. Anais... Rezende: IV SEGeT, 2007. CD-ROM.
- ANTONS, C. M., MALTZ, E. N. (2006). *Expanding the role of institutional research at small private universities: A case study in enrollment management using data mining*. *New Directions for Institutional Research*, 2006(131), 69-81.
- BLOIS, Marlene, M. A busca da qualidade na educação superior à distância no Brasil situação atual e algumas reflexões. *RIED* v. 7, n. 1/2, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Decreto Federal nº. 5.622, de 20.12.2005. Presidência da República Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF. 2005 a. Disponível em: portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf. Acesso em: 05 mar. 2017.
- CAPPONI, N. F.; ASTA, D. D. Estratégias Viabilizadas por uma Instituição de Ensino Superior Privada na Implantação do Ensino à Distância: um Estudo de Caso. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 2, p. 226-239, 2015.
- CARNEIRO, R. *Informática na educação: representações sociais do cotidiano*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- CARNEIRO, T. C. J.; SILVA, M. A.; BIZARRIA, F. P. A. Fatores que afetam a permanência dos discentes em cursos de graduação a Distância: um estudo na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. *Gestão e Sociedade*, v. 8, n. 20, p. 651-669, 2014.
- CHEN, L. H. (2010). *Web-based learning programs: use by learners with various cognitive styles*. *Computers & Education*, 54(4), 1028-1035.
- CHENG, Y. C.; TAM, W. M. *Multi-models of quality in education*. *Quality assurance in Education*, v. 5, n. 1, p. 22-31, 1997.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma abordagem brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- DAMASCENO, M. P.; MELO, M. C. O. L.; MUYLDER, C. F. Educação à Distância em Foco: Um Estudo sobre a Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 4, p. 202-230, 2015.
- DONNELLY, R. (2010). *Harmonizing technology with interaction in blended problem-based learning*. *Computers & Education*, 54, (350–359).
- DRUCKER, Peter. F. O melhor de Peter Drucker. São Paulo. Nobel: 2002.
- FIORILLO, A.; MACCARI, E. A.; MARTINS, C. B. A EAD no Brasil e a importância de competências subjacentes para o reconhecimento de cursos de acordo com a percepção de coordenadores de curso. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 16, n. 1, p. 141-178, 2015.
- FRIEDEL, J. N., THOMAS, G. *Differential tuition: a community college budgetary strategy*. *Community College Journal of Research and Practice*, v. 37, n. 3, p. 147-152, 2013.
- GONZALEZ, R. A.; NASCIMENTO, J. G.; LEITE, L. B. Evasão em cursos a distância: um estudo aplicado na Universidade Corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 4, p. 1-21, 2016.
- GOMES, G.; SARAGOÇA, V. A. M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Competências para a docência on-line: percepção de professores de pós-graduação no ensino a distância. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 5, n. 3, p. 15-33, 2011.
- HACKMAYER, Michelle, B.; BOHADANA, Estrella. Professor ou tutor: uma linha tênue na docência em ead. *RIED v. 17: 2*, 2014.
- HEIDE, Ann; STILBORNE, Linda. Guia do professor para internet: completo e fácil. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (INEP/SINAES). Disponível em: inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2016/instrumento_2016.pdf. Acesso em: 05 mai. 2017.
- KEMSHAL-BELL, Guy. The On-line Teacher. *Final Report prepared for the Project Steering Committee of the VET Teachers and On-line Learning Project*. IDAM, ESD, TAFENSW, Department of Education and Training, TAFE NSW, Australia, 2001.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen, F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.
- LITWIN, E. Educação a distância: temas para debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- LIMA, P. S. H.; LIMA, C. R. M.; DIAS, I. A.; LIMA, M. V. A. *Yield Management* em Instituições de Ensino Superior: um Estudo de Caso na Modalidade de Ensino a Distância de uma Universidade Comunitária. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 15, n. 3, p. 70-87, 2016.
- LONN, S.; TEASLEY, S. D. *Saving time or innovating practice: investigating perceptions and uses of Learning Management Systems*. *Computers & Education*, v. 53, p. 686-694, 2009.
- MAGGIO, M. O tutor na educação a distância. Em: Litwin, E. (Org.) Educação a distância: temas para debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- MAIA, Carmen; MATTAR, João. ABC da Ead: a educação a distância hoje. 1 ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2007.
- MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. C. S. Lealdade de estudantes em instituições de ensino superior: Um Estudo Multicaso em Joinville, SC. *eGesta*, v.6, n. 3, jul.-set./2010, p. 1-30, 2010.
- MALLMANN, Elena, M. Mediação pedagógica em educação a distância: inovação na docência universitária no processo de elaboração de materiais didáticos. *RIED*, v. 13: 1, 2010.
- MATOS, S. S.; BAPTISTA, P. Grupos de Referência como Fator de Influência na Escolha de uma Instituição de Ensino Superior. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

- MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.
- MILL, D. *Docência virtual: uma visão crítica*. Campinas: Papyrus, 2012
- MIRANDA, G. J.; LEMOS, K. C. S.; OLIVEIRA, A. S.; FERREIRA, M. A. Determinantes do Desempenho Acadêmico na Área de Negócios. *Meta: Avaliação*, v. 7, n. 20, p. 175-209, mai./ago. 2015.
- MOORE, Michel. KEARSLEY, Greg. *Educação a distância: uma visão integrada*. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- MONTENEGRO, C. B.; NÓBREGA, K. C.; SOUZA, T. A Gestão Estratégica em Educação e seus impactos na prestação dos serviços. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 9, n. 3, p. 202-223, 2010.
- MUGNOL, Marcio. *Educação à distância no Brasil: o percurso das políticas regulatórias*. Jundiaí: Paco Editorial, 2016. 100 p.
- NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A.; MATIAS, M. A.; CORNACHIONE JUNIOR, E. B. Variáveis que influenciam a escolha dos estudantes por cursos de pós-graduação lato sensu a distância na área de negócios. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 8, n. 1, p. 73-95, 2014.
- NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; COELHO, A. L. L.; COELHO, C.; ENSSLIN, S. R. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Revista Pretexto*, v. 11, n. 3, art. 2, p. 34-57, 2010.
- PÁDUA JÚNIOR, F. P.; CASTILHO FILHO, J. P.; STEINER NETO, P. J.; AKEL SOBRINHO, Z. Avaliação da percepção de discentes e docentes sobre novas tecnologias de ensino em cursos de graduação em Administração.
- PEREIRA, Viviane S.; ANTONIALLI, Luiz M. Ensino a distância: Estratégias de uma Universidade Federal. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 9, n. 1, jan./jun. 2011.
- PETERS, O. *Didática do ensino a distância: experiências e estágio da discussão numa visão internacional*. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2001.
- RODRIGUES, Brenda, C., O.; RESENDE, Marise, S.; MIRANDA, Gilberto, J. M.; PEREIRA, Janser, M. Determinantes do desempenho acadêmico dos alunos dos cursos de Ciências Contábeis no ensino à distância. *Enf.: Ref. Cont. UEM - Paraná* v. 35 n. 2 p. 139-153 maio / agosto 2016.
- ROSA, Selma Santos. *Modelos pedagógicos de EAD: influências das tecnologias digitais de informação e comunicação*. Jundiaí, Paco Editorial: 2016.
- SANTOS, N. de A. Determinantes do desempenho acadêmico dos alunos dos cursos de ciências contábeis. 2012. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- SARTORI, A. S.; ROESLER, J, A. Educação Superior a Distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line. Tubarão: Unisul. 1a edição. Santa Catarina, Brasil. Vol. 1, p. 164. 2005.
- SILVA, D. M.; LEAL, E. A.; PEREIRA, J. M.; OLIVEIRA NETO, J. D. Estilos de aprendizagem e desempenho acadêmico na Educação a Distância: uma investigação em cursos de especialização. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 17, n. 57, p. 1300-1316, 2015.
- STEVENSON, W. J. *Administração das Operações de Produção*. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- SOARES, S. L. Estratégias e gestão em Educação a Distância: estudo de caso da Seifai. *Revista de Administração da UFSM*, v. 7, n. esp., p. 127-143, 2014.
- SOSTER, T. S. O Uso da tecnologia da informação e comunicação no processo de ensino e aprendizagem: estudo de um curso superior na área de administração. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.
- TOSTA, Humberto Tonani. Competências docentes para EAD: análise da realidade de um curso de graduação em administração à distância sob a ótica dos professores e tutores. In: Encontro de Administração da Informação. Anais. Recife – PE, 2009.

- TRAGTENBERG, L.; PEREIRA, M.; SANTOS, E. Competências para a docência on-line: implicações para a formação inicial e continuada dos professores- tutores do FGV On-line. In: Congresso Internacional da Associação Brasileira de Educação a Distância. Anais. XII ABED, Salvador, BA, 2005.
- WIRTZ, J., KIMES, S. E., THENG, J. H. P., PATTERSON, P. (2003). *Revenue management: resolving potential customer conflicts*. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2(3), 216-226.
- UNDERWOOD, J. D. M. (1998). *Integrated learning systems: where does the management take place?* *Education and Information Technologies*, 2 (4), (275-286).