

**Liliane Cristine Moreira Valerio**

*Universidade Federal de Alagoas (UFAL)*  
lilicristine@hotmail.com

**Cleide Jane Araújo Costa**

*Universidade Federal de Alagoas (UFAL)*  
cleidejanesa@gmail.com

# **ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE EQUIPES DOCENTES: ESTUDO DE CASO DOS CURSOS DE NÍVEL SUPERIOR DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL (UAB)**

---

## **RESUMO**

O artigo trata da verificação de estratégias e repertórios administrativos utilizados por gestores no acompanhamento e avaliação de docentes que atuam em cursos superiores de uma instituição pública de ensino superior no contexto da UAB. Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, numa abordagem exploratória, de estudo de caso. Concluiu-se que os gestores analisados conhecem e utilizam repertórios da teoria administrativa, todavia, o fazem de modo flexível e pouco sistematizado, carecendo de instrumentalização que colabore para a harmonização dos objetivos educacionais relacionados à qualidade do serviço ofertado pela instituição.

**Palavras-chave:** Acompanhamento. Monitoramento e avaliação de equipes docentes de EAD.

## **MONITORING AND EVALUATION OF TEACHING TEAMS: CASE STUDY OF HIGHER EDUCATION COURSES AT A PUBLIC INSTITUTION IN THE CONTEXT OF THE UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL (UAB)**

---

## **ABSTRACT**

The article deals with the verification of administrative strategies and repertoires used by managers in the monitoring process and evaluation of teachers who work in higher education courses of a public institution in the context of the Universidade Aberta do Brasil (UAB). It was used the qualitative research method, a descriptive approach of case study. It was concluded that the analyzed managers know and use repertoires of the administrative theory, however, they do it in a flexible and little systematized way, lacking instrumentalization that collaborates to the harmonization of the educational objectives related to the quality of the service offered by the institution.

**Keywords:** Follow-up. Monitoring and evaluating distance education teaching teams.

**Submetido em:** 10/05/2017

**Aceito em:** 28/11/2017

**DOI:** 10.28998/2175-6600.2017v9n19p34

## 1 INTRODUÇÃO

A educação a distância - EAD no cenário brasileiro seguiu rumo a uma nova envergadura a partir dessa última década, como se vê em Ferreira e Mill (2013) e Mill e Pimentel (2010), quando foram implementadas políticas públicas educacionais que fomentaram seu crescimento em segmentos específicos, como é o caso do ensino superior público, recorte do artigo em questão.

Após a instauração de ordenamentos jurídicos, uma infinidade de articulações políticas e estudos técnico-pedagógicos na esfera governamental, surgiu uma das mais relevantes políticas públicas voltadas à expansão da oferta de cursos superiores em território nacional, o que se deu por meio do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), como apontam Mill e Pimentel (2010), Ferreira e Mill (2013) e Alves (2009).

Amparada pelo financiamento do Ministério da Educação (MEC), com suporte organizacional governamental, a logística e expertise das universidades públicas atuantes no ensino presencial, a UAB estabeleceu um marco divisório na educação a superior a distância, desenvolvendo um modelo de gestão em que são conjugadas dimensões pedagógicas, administrativas e gerenciais (FERREIRA; MILL, 2013).

Uma vez que o desenvolvimento profissional dos agentes que atuam na EAD é parte relevante do sistema que permite o funcionamento da modalidade, verifica-se um consenso entre autores que ressaltam a necessidade de se perceber sistemicamente a EAD, decompondo-a em subsistemas que dêem conta do acompanhamento das equipes que a executam (SPANHOL, 2009; KENSKI, 2010).

A esse respeito Moran (2011), Mill (2010), Moore e Kearsley (2007) e Rumble (2003) reiteram a necessidade de uma sofisticação gerencial, a ser executada pelo gestor do curso ou pelo gerente de projeto de EAD, para o bom funcionamento da modalidade. Tal sofisticação gerencial é executada por meio de decisões com base no ciclo administrativo, que, segundo Bergue (2005) define-se como elementos de planejamento, direção, execução e controle.

Pode-se afirmar que o conhecimento e vivência oriundos das teorias da Administração Científica, conforme acentuam Mill et al. (2008), trazem práticas e repertórios importantes para a operacionalização e gestão da EAD.

Com embasamento nos conceitos supracitados tem-se que o subsistema que integra os recursos humanos de uma equipe atuante em cursos superiores na referida modalidade necessita receber ações de gerenciamento incluindo: treinamento/formação, direções

executivas quanto ao que necessitam fazer na função para o qual foram contratados e acompanhamento baseados na perspectiva do controle inerente ao ciclo administrativo.

O fio condutor para os debates a que se propõe este estudo intenta responder à seguinte questão: os gestores de cursos de educação a distância da Instituição Pública de Ensino Superior (IPES) escolhida como objeto de análise do sistema UAB conhecem e/ou utilizam os repertórios da teoria administrativa na sua prática cotidiana de gerenciamento das equipes docentes que atuam com a EAD?

Para responder a questão apresentada anteriormente, delimitou-se que as análises e investigações recairiam sobre os cursos de graduação e pós-graduação a distância da universidade em que se realizou a pesquisa, bem como sobre os professores titulares e convidados, incluindo professores-tutores da entidade.

Para consecução do objetivo deste estudo foi necessário analisar a relevância dos indicadores de qualidade e controle na EAD na perspectiva da gestão, pesquisar técnicas de acompanhamento, monitoramento e avaliação de desempenho aplicáveis ao contexto da EAD e conhecer aspectos gerais do processo formativo dos coordenadores de cursos superiores de EAD na IPES analisada.

## **2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM SUAS RELAÇÕES COM A GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

A política de expansão do ensino superior no Brasil contou com uma série de aparatos desenvolvidos pelo governo federal dentre os quais cita-se: o Reuni, Prouni e o FIES e a UAB. A UAB pode ser vista como um sistema influenciador do incremento de matrículas na rede de ensino superior brasileira, responsável por 23,4 % do total das matrículas levantadas no censo da educação superior no Brasil (INEP, 2014).

Com a regulamentação do artigo nº 80 da segunda LDB e a publicação do Decreto nº 5.800, que instituiu o Sistema UAB, o país ganhou dois instrumentos normativos que possibilitaram a evolução da EAD.

O objetivo da UAB é promover “...o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País” (BRASIL, 2006). Para seu funcionamento, exige-se a participação entre o governo federal, estadual e municipal, numa tríade que envolve financiamento, estrutura pedagógica educacional e recursos físico-humanos/humanos/materiais.

A gestão da UAB está adstrita ao MEC, através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES - que por meio de convênios e acordos de cooperação legitima as parcerias entre os diferentes órgãos governamentais credenciados para ofertarem cursos superiores.

Ferreira e Mill (2013) destacam a relevância da UAB enquanto política pública para expansão do ensino superior, reiterando a integração, graças a esse sistema, de 103 instituições públicas de ensino superior para a oferta de 954 cursos superiores que já atenderam a mais de 370 mil alunos, afirmam os autores.

### **3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM SUA RELAÇÃO COM OS PROJETOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Gestão é uma palavra derivada do latim, que quer dizer ato de gerir, de gerenciar, de administrar. Entre os tantos conceitos sobre gestão, apresenta-se como bastante completo o conceito transmitido por Maximiniano (2000, p.26) ao definir administração como sendo ação planejada, organizada, dirigida e controlada.

Com a expansão do número de universidades e o processo de interiorização das mesmas, Takeshy e Andrade (2006) pontuam que o ambiente organizacional das instituições universitárias tem sofrido uma pressão para adoção de um aparelhamento administrativo que imprima maior qualidade nas atividades das três esferas basilares universitárias (ensino, extensão e pesquisa), adotando processos modernizados em sua gestão.

Rumble (2003, p.15) afirma que “a gestão não se limita a certas categorias de empresas. A gestão é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou não, quer sejam grandes ou pequenas, públicas ou privadas”. O autor concebe gestão como uma atividade eficiente e eficaz empreendida por pessoal qualificado, cujos conceitos podem ser aplicáveis em qualquer tipo de gestão sendo planejada, organizada, dirigida e controlada, em todos os níveis, para assim garantir os objetivos organizacionais de forma prática, eficiente e eficaz, cabendo ao gestor o papel de orientar e coordenar a execução das tarefas de modo racional, analisando e mensurando o desempenho profissional das ações e de cada indivíduo envolvido.

O Sistema UAB estabelece que a oferta de cursos nessa modalidade siga uma tramitação específica, indo desde o atendimento das condicionalidades de credenciamento e autorização da IES para o trabalho com a EAD, até a autorização dos cursos em si, como

pode ser visto em Mill (2012), Mota (2012), Kipinis (2009) e Pimentel (2010). De acordo com Ferreira e Mill (2013), esta tramitação envolve a submissão de propostas de cursos sob a forma de projetos adstritos a uma série de condições como tempo, orçamento, viabilidade e proposta político-pedagógica. Dessa forma, o nascedouro de um curso superior de educação requer profissionais com habilidades e conhecimentos mínimos relacionados ao gerenciamento administrativo (MIL, 2010; RUMBLE, 2003; MORAN, 2010) sendo desejável agregar conhecimentos relacionados à gestão de projetos para a oferta de um serviço educacional de qualidade.

Tais conhecimentos não eclodem de forma instantânea no gestor do projeto de EAD, carecendo então, de um sistema arrojado de formação e suporte da macro gestão das instituições a que estão vinculados os gestores encarregados da execução de cursos de EAD. Sendo assim, é imprescindível que a instituição que oferta cursos superiores na modalidade a distância se comprometa em prover meios que fomentem e garantam condições de evolução para a EAD e o professor que a ela se alia, provendo ações relativas à formação, à logística, estrutura física, tecnológica e política, como se vê em Ferreira e Mill (2013) ao professor universitário inserido neste contexto educacional e gerencial.

Araújo e Paiva (2012 p. 237) ponderam que “... mesmo os projetos de EAD mais consolidados enfrentam vários desafios, em grande parte relacionada à gestão”. Tal realidade se dá em função de fatores variados, dentre os quais se destaca como principal a cultura de improvisação gerencial que ocorre paralelamente à atividade precípua dos professores que atuam no sistema educacional, que é a atividade de lecionar.

O gerenciamento de cursos no âmbito do sistema UAB não ocorre como no mundo corporativo privado, onde há um gerente de projeto, dedicado para esta finalidade. Mill (2010) pontua que nas instituições de ensino superior públicas – IPES- integrantes do Sistema UAB, assiste-se docentes de diferentes áreas serem convidados a assumirem a gestão de determinado curso da modalidade, ainda que os mesmos não tenham experiência no ramo da Administração como ciência. Dessa forma, pontua o autor, a profissionalização da gestão da EAD no sistema UAB acaba por ocorrer no cotidiano de trabalho de quem com ela está envolvido, mesmo que seja inicialmente a partir do âmbito da docência e posteriormente no âmbito da gestão. Esse quadro traz, então, um efeito colateral às instituições que aderem ao sistema UAB, à medida em que praticamente delegam ao professor a responsabilidade de desenvolver *expertise* na área.

O docente que é compelido a gerenciar cursos na modalidade de educação a distância pode então, ter consigo que “a administração é uma prática facilitadora para a atuação dos gestores nas organizações, com aplicação e mensuração dos processos

administrativos” (ARAÚJO; PAIVA, 2012, p. 246) e buscar desenvolver expertise administrativa que recorra aos diferentes modelos gerenciais passíveis de serem praticados em sua rotina administrativa.

#### **4 RECURSOS HUMANOS: A PERSPECTIVA DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO EM SUA RELAÇÃO COM A EAD**

Bergue (2005) em seus diversos estudos sobre as teorias da administração, chama-nos a atenção pelas produções relacionadas à gestão de recursos humanos nas organizações, especificamente nas entidades da esfera pública. O autor desenvolve temas que passam pelo controle do ciclo administrativo, análises de desempenho, indicadores de eficácia, desenho de cargos e gestão estratégica de pessoas em organizações públicas, o que fundamenta o aporte teórico da pesquisa ora realizada.

O autor define que as pessoas nas organizações públicas são consideradas agentes públicos, o que, por analogia, indubitavelmente envolve os professores e gestores da EAD. Para Bergue (2005, p.18), a gestão dos recursos humanos da administração pública pode ser definida como “o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Tachizawa e Andrade (2006) pontuam que para que o gerenciamento de pessoas contribua para o alcance dos objetivos institucionais, requer-se o planejamento de um conjunto de ações em que sejam consideradas as necessidades da organização e das pessoas que a compõe; o arranjo dos recursos indispensáveis para que as necessidades institucionais e das pessoas sejam atendidos e ações diretivas orientadas para o alcance dos objetivos propostos, tudo isso amparado pelo controle entre o desempenho efetivo e o que fora previsto na etapa do planejamento, visando a correção de processos em situação de desajuste.

Nos cursos superiores de EAD o gerenciamento de pessoas passa a ser exercido pelo coordenador de curso, que, segundo Busse (2001), Bossu (2012) e Mill (2010) acaba por sofrer, no cenário educacional brasileiro, um desdobramento de diferentes papéis, tornando-se um polidocente, responsável não somente por ações de pesquisa, ensino e extensão, mas também por ações gerenciais, uma vez que ele passa a ser responsável por uma série de agentes públicos integrados a sua equipe de trabalho.

Desta forma, é necessário oferecer ao docente responsável pela coordenação de cursos ferramentas que potencializem o gerenciamento de suas equipes, o que é feito por meio de um sistema de formação ou treinamento, além de um bom sistema de indicadores e instrumentos que permitam o acompanhamento das equipes.

A formação para atuar na docência e/ou gestão da EAD é uma premissa defendida por Bossu (2012), Moore e Kearsley (2007), Busse (2001), Mill (2012). Para tais autores o processo de formação é uma forma de fomentar o desenvolvimento profissional da carreira docente e uma oportunidade tanto de melhoria quanto de criação de práticas inerentes ao exercício da EAD.

Bossu (2012) reitera que a preparação do professor atuante em EAD não é um processo estanque, nem imediato e acabado. A atualização do profissional de EAD pode ser dada de forma perene, incluindo a formação continuada, que, segundo a autora, no Brasil ainda é menos valorizada.

Quanto ao sistema de indicadores e instrumentos que permitam avaliar e acompanhar as equipes de trabalho, estes inserem-se na perspectiva do controle administrativo, que, para Bergue (2005, p. 305) “é a função administrativa que consiste em efetuar o cotejo sistemático dos resultados alcançados em relação aos parâmetros planejados, identificando desvios nos processos e propondo medidas de melhoria”.

Sem controle ou acompanhamento não há como haver aferição da eficiência no trato dos serviços públicos educacionais e verifica-se na literatura científica um consenso quanto a importância de sistemas de gestão, simples ou complexos, que tragam consigo não somente o discurso gerencial, mas principalmente as práticas gerenciais de controle visando qualidade.

Há que se refletir que para acompanhar e avaliar ações e resultados decorrentes do processo de gerenciamento de cursos e atividades na EAD se faz imprescindível estabelecer parâmetros mínimos ou indicadores que sirvam de referência para qualquer tipo de acompanhamento e controle. Torna-se praticamente inócuo o acompanhamento gerencial que não se utilize de critérios mínimos que referendam as atividades executadas pelas equipes que operam o sistema de EAD, comprometendo a qualidade necessária ao processo de ensino oferecido aos alunos.

Quando a entidade educacional tem em sua filosofia institucional a preocupação com a qualidade, ela urge em traçar um processo perene de avaliação e captação de informações, constituído a partir da colaboração de todos os níveis hierárquicos da IES. A partir da criação do processo de avaliação e implementação direcionada sob o comando da alta gestão da entidade, a filosofia da qualidade passa a ser concretizada, o que, na prática,

requer sua instrumentalização por meio de ferramentas e técnicas que darão “... suporte ao processo de gestão, com base na definição das missões, estratégias corporativas, configuração organizacional, recursos humanos, processos e sistemas” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p.59).

Considerando o exposto acima, torna-se indispensável a criação e utilização de indicadores de gestão, de qualidade e desempenho para que a gestão de uma IES possa ser desempenhada com eficácia, mensurando-se dessa forma os resultados decorrentes dos processos empreendidos pelos recursos humanos alocados, seja em funções gerenciais ou operacionais. Sem instrumentos de avaliação aumenta-se a possibilidade de não serem atingidos os objetivos precípuos da IES.

O controle estratégico ou operacional é tão importante na educação superior que pode ser visto no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES - e nos Referenciais para Elaboração de Material Didático para EAD no ensino profissional e tecnológico e Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância (BRASIL, 2007). Apesar dos Referenciais de Qualidade não terem força de lei, eles norteiam o funcionamento da EAD para o segmento superior, trazendo a visão de que o sistema de EAD ocorre em três dimensões: eixo pedagógico, de infraestrutura e de recursos humanos. Infelizmente, no que diz respeito aos recursos humanos, os Referenciais de Qualidade deixam uma lacuna quanto ao modo de acompanhamento e avaliação das equipes.

Esta lacuna, como aponta Silva (2012), instiga a busca pela normatização em torno da qualidade e acaba por auxiliar as IES a desenvolverem seus próprios sistemas de qualidade, obedecendo a parâmetros e requisitos particulares, fato que nos estimulou a desenvolver esta pesquisa em torno da gestão e acompanhamento dos docentes de EAD, a fim de conhecermos quais os repertórios administrativos são utilizados pela coordenação do curso nesse processo de acompanhamento, tais como formulários, técnicas de avaliação de desempenho, reuniões, sistemas de controle e monitoramento e instrumentos específicos criados pela macro ou microgestão da entidade onde atuam.

## **5 SITUANDO O ESTUDO DE CASO: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Esse estudo de caso teve a participação de 19 coordenadores de cursos superiores de EAD da IPES analisada, os quais responderam um questionário com 25 questões subdivididas em duas macro categorias: seção de “Formação/treinamento” e a seção de

“Rotinas Administrativas da Coordenação de EAD”, resultando em dados que foram analisados a partir da técnica de Triangulação dos seguintes dados: perspectiva dos autores arrolados na revisão bibliográfica desse estudo / conteúdo das respostas dos participantes e número de repetição de respostas quanto a cada conteúdo/ observação dos dados coletados na caracterização da IPES onde se realizou o estudo.

A partir dos dados coletados junto aos entrevistados, foi possível identificar que 31,58% dos sujeitos da pesquisa tinham menos de dois anos na função de coordenador de curso, 42,11% entre dois e quatro anos e 16,32% mais de cinco anos na função de coordenação. O perfil dos entrevistados reitera o que Mill (2010) pontua acerca da profissionalização dos gestores de EAD na UAB. Por terem formação distinta da área de atuação na EAD, o gestor se constrói no cotidiano, o que sugere dizer que quanto menos tempo de atuação na área, mais necessidade de especialização gerencial lhe seja demandada. De modo a simplificar as respostas às vinte e cinco questões analisadas categoricamente, sintetizamos as principais informações abaixo descritas:

**Quanto à formação/treinamento dos coordenadores dos cursos superiores de EAD na IPES:** no que tange à formação para atuação na função de coordenação geral do curso, os dados demonstram que quase 70% dos entrevistados afirmaram não terem participado de processo formativo específico visando seu ingresso no universo gerencial da EAD. No que tange às fragilidades do processo formativo, pode-se destacar o caráter genérico das informações trabalhadas junto aos coordenadores (83,33% consideraram que as informações repassadas não foram específicas à área da gestão para a coordenação do curso), a não relevância dos temas abordados para o exercício da função de coordenação na formação ofertada pela IPES, (50% dos coordenadores opinaram que tais temas não foram relevantes) e a falta de relação dos conteúdos trabalhados com a rotina diária do gestor de um curso superior em EAD. Dentre os aspectos positivos do processo formativo oferecido pela IPES destacam-se a carga horária do curso e a crença, por parte da maioria dos coordenadores, de que é necessário haver continuidade desse processo, através da oferta de formações continuadas (63,16% dos coordenadores entrevistados acreditam na importância da formação continuada).

Com base na triangulação dos dados coletados foi possível identificar que institucionalmente a IES aplica em sua macro gestão da educação a distância, os princípios teóricos defendidos por Moore e Kearsley (2007), Chiavenato (2014), Bergue (2005) e Mill (2012), no que diz respeito à necessidade basilar de treinamento e formação de equipes que atuam em EAD. Tal dado demonstra significativo grau de maturidade

institucional da organização, pois a mesma demonstra, por meio de seus documentos institucionais analisados (site, manuais e organograma) estar comprometida com uma organização sistematizada de treinamento de agentes públicos que são inseridos no âmbito da UAB/IPES, fato só possível de ser concretizado anos após a instauração da EAD na entidade, ou seja, de 1998 até a criação do órgão coordenador responsável pelas ações da UAB/IPES, não se dispunha de um aparato sistematizado de treinamento para atuação na coordenação de cursos, conforme demonstra a análise de dados oriundos da caracterização da instituição.

Todavia, na confrontação dos dados coletados junto aos coordenadores que participaram de processo formativo ou de treinamento, verificou-se que apesar da existência sistematizada do treinamento enquanto aparato que visa à “formação profissional e tem como base aumentar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades” (Marras, 2000, p. 148), há, também, significativas fragilidades inerentes a este tipo de formação ou treinamento oferecido pela IPES, o que indica a necessidade de um esforço adicional da entidade, no sentido de aprimorar seu programa de formação de coordenadores, fato defendido por Chiavenato (2014) e Bergue (2005, p. 294), que a esse respeito pontua ser importante “... a definição de uma política articulada com os objetivos institucionais da entidade, precedida de consistente análise e diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento”.

Com relação à crença de que deve haver formação continuada para o processo formativo do coordenador de EAD, 63,16% dos participantes afirmaram que deve haver sim, ao passo que 15,79% dos entrevistados responderam que a formação inicial já se faz suficiente para sua atuação. Para 10,53% dos sujeitos respondentes, nem a formação inicial, nem a formação continuada são suficientes para atuação na área de coordenação e 10,53% dos entrevistados não responderam à pergunta. A análise dos dados sugere lançar um olhar mais aprofundado para os participantes que emitiram respostas diferentes da crença positiva na formação continuada, pois sinalizam que a importância do aperfeiçoamento contínuo profissional do coordenador é negado ou minimizado, coadunando com a afirmação de Bossu (2012) acerca da resistência e descrença que os professores universitários têm para com a formação continuada no cenário brasileiro.

**Quanto ao processo de acompanhamento e avaliação dos trabalhos desenvolvidos pela coordenação geral do curso:** no que se refere à estrutura da instituição pública de ensino superior – IPES - em sua relação com o acompanhamento e avaliação dos trabalhos empreendidos pela coordenação dos cursos superiores de EAD,

pode-se afirmar que a mesma possui estrutura que conta com reuniões regulares de acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelos coordenadores entrevistados (15,79% afirmaram o contrário), mas não possui, clara e objetivamente, indicadores de desempenho que possam permitir a avaliação da gestão empreendida pela coordenação do curso de EAD na instituição de ensino em que atuam (47,37% afirmaram que a IPES não possui tais indicadores e o mesmo percentual não sabia se os mesmos existiam). Os dados revelam, ainda, que não são todos os coordenadores que consideraram relevantes serem estabelecidos indicadores de desempenho para que se possam avaliar os trabalhos desenvolvidos pela coordenação geral (72,22% concordam com a relevância em se criar tais indicadores).

Os dados acima indicam que a entidade não consegue demonstrar a aplicabilidade dos pressupostos teóricos concernentes aos mecanismos de controle, monitoramento e avaliação da macro gestão da educação a distância, no que concerne à avaliação da coordenação geral, tal como preconizam Bergue (2005), Tachizawa e Andrade (2006), Silva (2012), Brasil (2007), Moore e Kearsley (2007), Chiavenato (2014) e Mill *et al.* (2008). Esse aspecto suscita profundas reflexões, pois reverbera em um dos aspectos de qualidade dos subsistemas da EAD, que neste caso é o subsistema do gerenciamento de recursos humanos. Interessante observar que não foram todos os entrevistados que coadunaram com a criação de indicadores de desempenho. Há possibilidade de que essa posição dos entrevistados não concordantes com a criação de tais indicadores advenha, como propõe Bergue (2005) e Rocha (2012), da influência corporativista visualizada na administração pública, do status de tradição das IPES, e, conseqüentemente, de quem está incumbido de sua gestão, além da dificuldade de verificação das condições de desempenho dos superiores de um órgão público. Tais elementos se apresentam como entraves ao processo de controle, próprio do ciclo administrativo e do escopo de qualquer projeto de EAD. Sem o estabelecimento dos indicadores, parafraseando Bergue (2005), não será possível que a alta gestão da IPES seja informada acerca do desempenho da gestão das coordenações gerais, o que, implica em não lançar mão de um recurso gerencial cada vez mais assumido e solicitado pela sociedade da informação: o modelo paradigmático gerencial.

Por fim, vale ressaltar que a temática avaliativa, de indicadores de desempenho e monitoramento de processos e pessoas se tornou elemento tão determinante nas instituições de ensino superior, que ganhou um aparato regimental em 2004, quando foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado com o objetivo de avaliar as instituições de ensino que ofertam cursos superiores de educação, incluindo a EAD. Participar da avaliação do SINAES poderia fomentar, por si só, a

instauração de indicadores e parametrizações internas que permitam a autoavaliação das entidades ofertantes da EAD e do ensino presencial.

Nesse contexto, identificar nos atores que fazem a EAD certa resistência à criação de indicadores de desempenho ou critérios de avaliação que permitam acompanhar e aferir os trabalhos desenvolvidos em âmbito organizacional significa ir na contra mão do discurso avaliativo instituído oficialmente pela própria administração pública (tal como está estabelecido na legislação do SINAES), postura, que poderia ser revista por aqueles que assumem a função de agentes públicos na EAD.

É salutar registrar que dentre as observações feitas pelos sujeitos da pesquisa acerca da existência de reuniões de acompanhamento de suas atividades, um grupo de coordenadores relatou que por vezes as reuniões de acompanhamento são insuficientes, ou que não permitem um verdadeiro acompanhamento, mas promovem meramente uma atualização quanto às normatizações do MEC. Num segundo grupo de coordenadores, surgiram relatos dos entrevistados que afirmaram terem reuniões com um tipo de acompanhamento feito por membros do colegiado do curso e dos demais componentes das equipes coordenativas (coordenadoria de tutoria, de polo etc.) com a finalidade de tomadas de decisões diversas.

A partir do relato do segundo grupo de coordenadores pode-se inferir que no modelo de reunião utilizado por eles estão mais presentes as orientações teóricas da literatura especializada, pois indicam haver uma sistematização de pauta focada nas demandas administrativas e gerenciais do curso, não se reduzindo somente ao acompanhamento pedagógico e normativo do curso. Desse modo, tal prática gerencial corrobora com o pensamento de Kenski (2010, p. 61) de que “tudo precisa ser acompanhado e avaliado para que o processo educacional desencadeado resulte positivamente”, indicando que neste modelo de reunião de acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pela coordenação, há um envolvimento de todos os atores envolvidos na gestão da EAD, incluindo os coordenadores gerais e demais membros da equipe, sejam da alta gestão ou não, o que resulta no benefício tanto da EAD quanto dos membros que são acompanhados em tais reuniões.

**Quanto ao acompanhamento da coordenação geral do curso frente aos trabalhos realizados pela equipe docente:** os dados coletados apontam que a maior parte dos coordenadores de cursos (84,21%) utiliza métodos diferentes para acompanhar e avaliar os trabalhos dos tutores e dos professores; quanto aos instrumentos utilizados com bastante frequência para realização do referido acompanhamento encontram-se o

ambiente virtual de aprendizagem - AVA, reuniões presenciais e relatórios. Quase a totalidade do universo de sujeitos respondentes (exatamente 94,74%) afirmou existir um plano de atividades para tutores e professores, sendo que somente para 68,42% este plano de atividades é cumprido integralmente. Dos coordenadores entrevistados, menos da metade (42,10%) afirmou existir indicadores de desempenho para avaliação dos trabalhos de tutores e professores e dentre os que não sabiam se tais indicadores existiam e dentre os que tinham certeza de que os mesmos não existiam (57,89% somando-se ambos os grupos), a grande maioria considerou relevante o estabelecimento e criação de indicadores de desempenho (72,72%) para avaliação da equipe docente.

Com base nos dados do parágrafo anterior é possível afirmar que a micro gestão dos cursos superiores de EAD na IPES/UAB flexibiliza a adoção de métodos e estratégias gerenciais defendidas pelos autores referenciados nesta pesquisa. Pôde-se verificar que quase a totalidade dos coordenadores adotam adequadamente o conceito de planejamento de atividades na gestão de pessoas, tal como asseveram Tachizawa e Andrade (2006) ao definirem que nesse tipo de planejamento estão incluídas informações das atividades, tarefas, funções e cargo de quem executará o plano elaborado. Também adotam adequadamente outro conceito gerencial defendido por Bergue (2005), Moore e Kearsley (2007), Chiavenato (2014) e Mill *et al.* (2008), que é o conceito de monitoramento e acompanhamento. Ou seja, há diversidade de tipologias de instrumentos utilizados pela coordenação para acompanhamento do trabalho da equipe docente, ainda que tal processo de acompanhamento não esteja respaldado, como os dados demonstram, pela existência de um sistema maior onde estejam estabelecidos indicadores de desempenho.

Interessante notar que dentro da tipologia de instrumentos utilizados pela coordenação no processo de monitoramento da equipe docente o AVA foi assinalado como opção de uso mais frequente. Este fato ajuíza o discurso de Mill e Pimentel (2010, p. 47), ao detectar que a EAD desenvolveu uma cultura do ciberespaço. Utilizar o AVA ou reuniões virtuais, além de correios eletrônicos, como demonstra a tipologia de instrumentos escolhidos pela coordenação, é permitir o desdobramento da administração gerencial em um nível tecnológico bem atual e necessário à cultura da EAD, movimento bem absorvido pelos entrevistados.

Adentrando nos itens que merecem melhor absorção por parte das coordenações gerais dos cursos superiores em voga, é possível sinalizar a existência de coordenações que responderam não utilizar métodos de acompanhamento da equipe docente (15,79%) e as coordenações que não emitiram pronunciamento positivo acerca do estabelecimento de indicadores de desempenho para avaliação da equipe docente (27,27%).

Apesar dos dados apresentados no parágrafo anterior representarem percentuais baixos, de fato, é pouco esperado obter tais tipos de respostas por parte de agentes públicos encarregados da gestão da EAD, pois nesse sentido estão contrários até mesmo ao próprio princípio da eficiência, já postulado na Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1998). Tais respostas revelam elementos de gestão artesanal da EAD, numa perspectiva já criticada por autores como Moran (2011), Moore e Kearsley (2007) e Rumble (2003).

Chamou-nos a atenção poucos coordenadores não extrapolar as tipologias de instrumentos disponibilizados para ações de acompanhamento da equipe docente. Ou seja, somente quatro coordenadores fazem uso de instrumentos próprios para efetuação do acompanhamento da equipe docente, inovando e criando soluções gerenciais específicas à realidade do curso e equipe com que atuam. Para este estilo gerencial de coordenação, ou seja, para as coordenações que estão criando métodos próprios de acompanhamento, verifica-se que estão sendo aplicados critérios pontuados por Silva (2012) e Rocha (2012), no que tange à busca e desenvolvimento de sistemas de qualidade de acordo com requisitos próprios à realidade em que atuam.

Houve diversidade de respostas referentes aos métodos e suas diferenciações ou não de uso para com tutores e professores (87,50% afirmaram que utilizam métodos diferentes para acompanhar ambos os profissionais), e foi possível concluir que tal padrão de resposta não tem um caráter absoluto que possa lhe conferir status de resposta positiva ou resposta negativa. Isto porque nesta área estão envolvidos conceitos e valores variáveis a cada coordenação, dentre os quais encontram-se:

- a) A possibilidade de diferenciação conceitual acerca do tutor e professor, o que não garante que o posicionamento de Mill. et al (2008) e da UAB Brasil (2010) adotado para esta pesquisa seja o mesmo para os que dela participaram;
- b) A diferenciação entre agentes públicos que têm ou não estabilidade funcional, como visto em Bergue (2005), o que contribui para a influência na adoção de modelos de acompanhamento laboral dos mesmos em relação aos agentes públicos estáveis;
- c) A influência do corporativismo, hierarquia e tradição no ensino superior como asseveram Azevedo (2012) e Rocha (2012), fatores que podem contribuir para que a coordenação trate com diferenciação seus pares e os que não são vistos como seus pares.

**Quanto aos encaminhamentos da coordenação frente ao desempenho da equipe docente:** nesta questão, o maior número de recorrência de respostas teve relação

com tipo de desligamento precedido de protocolos administrativos (dez recorrências de respostas); medidas sem indicação de desligamento (com 4 recorrências); medidas de desligamento sem protocolos administrativos anteriores (com 2 recorrências de respostas) e por último, medidas diferenciadas (com 3 recorrências de respostas).

Pode-se analisar que a maior parte dos coordenadores opera encaminhamentos que envolvem o desligamento precedido por uma série de protocolos administrativos (reuniões, comunicados, avaliações e desligamento). Nestas medidas de encaminhamento podem-se verificar parte das práticas gerenciais defendidas por Bergue (2005) e Chiavenato (2014) no tocante à gestão de pessoas, pois as rotinas cartoriais e procedimentos estratégicos foram visualizados.

Verifica-se nas medidas sem indicação de desligamento, as quais foram exemplificadas pelo discurso, por exemplo, do Coordenador 16: “primeiro são chamados e colocam-se as fragilidades, donde se pedem as correções a serem feitas. Quando não corrigem, não há o que fazer”, a limitação da atuação ativa do gestor de curso de EAD, pois o mesmo não empreende ações que visem a superação do problema apresentado pelo membro da equipe docente, caracterizando uma ausência de sintonia com modelos administrativos gerenciais ou burocráticos, como reitera Bergue (2005). Para o autor, as variáveis que podem explicar a não intervenção frente a um caso de mal desempenho de um membro da equipe e sua permanência no ambiente laboral, pode ser analisada sob o prisma de duas possibilidades: a convivência resultante da ausência de segregação de funções ou da vinculação pessoal ou ainda, a defasagem operacional, que decorre da falta de atualização das diretrizes, normas e de procedimentos. Em ambos os casos, infelizmente o resultado concorre para a ineficiência e ineficácia do sistema de controle, que está nas mãos do gestor do curso de EAD.

Diante das respostas dos coordenadores que efetuam o desligamento sem utilização de protocolos administrativos anteriores, é possível analisar a carência na gestão de repertórios oriundos da administração como um todo, seja ela científica ou empresarial, o que sinaliza um viés de cultura organizacional que subutiliza o conhecimento e prática gerencial afeta ao ambiente organizacional em sua relação com a gestão de pessoas, contrariando aspectos apresentados por Chiavenato (2014), Takeshy (2006) e Bergue (2005).

A esse respeito Bergue (2005, p. 31) é categórico em afirmar que “... o baixo desempenho e a produtividade do trabalho no setor público refere-se a uma série de deficiência de gestão”, o que claramente permite a reflexão de que demitir um agente

público, e principalmente, demiti-lo ou substituí-lo, não é a estratégia mais eficaz, muito menos em se dispensando estratégias e instrumentos anteriores ao ato em si.

Por fim, restaram na análise as respostas onde é possível visualizar claramente a não observância da integralidade dos procedimentos e conceitos gerenciais advindos da administração em sua aplicabilidade à área da educação: trata-se dos casos das medidas diferenciadas, em que somente são operados encaminhamentos que resultem no desligamento de tutores. Nestes casos enxerga-se a defasagem operacional dos gestores de cursos de EAD, pois percebe-se que não há referência de uma visão sistêmica quanto ao problema, que é a constatação da inadequação dos serviços prestados pelos professores e uma medida de intervenção positiva frente à tal inadequação. Ora, na gestão moderna de pessoas, o desligamento é a última instância a qual se recorre, posto que na concepção da gestão de pessoas amparada pelo paradigma gerencial da gestão pública, e na evolução da administração de pessoal para a atual gestão de pessoas há alternativas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento da equipe com finalidade de criar competências nos agentes que atuam em determinada esfera. Há ainda, como cita Bergue (2005), a possibilidade de remanejamento de agentes, identificando o perfil do agente que apresenta o desempenho inadequado, verificando se sua atuação em outra atividade pode extrair dele melhor desempenho.

Percebeu-se que algumas das respostas abertas emitidas por coordenadores a esse respeito trazem os elementos analisados por Rocha (2012) e Azevedo (2012) no que diz respeito ao lugar de privilégio que o professor efetivo do serviço público superior detém, além da influência de elementos como a tradição e hierarquia. O coordenador 3, por exemplo, afirmou que: para “professores: espero uma oportunidade para excluí-los na oferta de novas disciplinas, por exemplo”. Ainda em outras questões anteriores a esta, foram vistos discursos emitidos por alguns coordenadores que podem elucidar alguns dos motivos que explicam o porquê de para determinados coordenadores, a substituição só ser passível como medida a ser adotada para com o tutor e não para com um docente efetivo. Encontra-se num dos comentários abertos do coordenador 2, por exemplo: “Nunca com os professores, mas com os tutores quase sempre. Me sinto desconfortável para falar e verbalizar minha análise para o professor” e para o coordenador 7 “(...)Portanto, não vejo outro fator motivador para os que são de dentro da instituição”.

Enfim, o que se pode observar em tais comentários é que existe uma grande possibilidade de não haver tratamento isonômico para com os dois tipos de integrantes da equipe docente (tutor e professor), pelas razões explicitadas por Rocha (2012), Azevedo (2012) e Bergue (2005).

**Quanto à crença na existência de mecanismos não remuneratórios que incentivam um melhor desempenho da equipe docente:** o Quadro 1 demonstra a diversificação de categorização das respostas dos entrevistados, onde se observa que a maior recorrência de respostas relacionaram-se a fatores motivacionais decorrentes de ações de formação e treinamento (seis ocorrências), seguido de respostas referentes à melhoria na infraestrutura (três recorrências de respostas), medidas de recompensa (também três recorrências) e fatores intrínsecos (igualmente três recorrências). Respostas relacionadas ao incremento de oportunidades acadêmicas e inovações gerenciais (ambas com duas recorrências de respostas cada) apareceram por último.

Importante ressaltar que do total de respostas para esta questão, houve quatro recorrências de respostas negativas, ou seja, respostas em que os coordenadores não visualizam, parcial ou integralmente, outro mecanismo fomentador de melhoria do desempenho da equipe docente, enxergando na bolsa recebida pelos beneficiários da referida equipe, a única motivação para atuação adequada no trabalho. A esse respeito, de fato verifica-se em Bossu (2012) e Moore e Kearsley (2007) a importância que as recompensas financeiras exercem sobre as atitudes dos colaboradores envolvidos em qualquer atividade organizacional. Todavia, como também asseguram Chiavenato (2014), Bergue (2005) e Maximiniano (2000), existem fatores motivacionais que estão para além da valoração monetária em si, fato demonstrando pelas teorias motivacionais estudadas por estes mesmos autores, por exemplo.

Nessa perspectiva, é possível visualizar em grande parte dos coordenadores entrevistados a visão mais abrangente necessária à gestão de pessoas do ponto de vista moderno, pois consideraram em suas respostas possibilidades que tocam dimensões subjetivas do ser humano, além de terem percebido e se estimulado à proposição de uma série de estímulos e fatores eliciadores de motivação para melhoria do desempenho e comprometimento laboral.

Apesar de Bergue (2005, p. 268) afirmar que “a motivação de servidores temporários constitui tarefa especialmente complexa em face de natureza precária do vínculo mantido entre o agente e a administração”, verificou-se nas respostas dos coordenadores uma extrapolação das barreiras decorrentes da forma de contratação dos tutores, igualando-os, nesse sentido, aos professores, visto que não fizeram diferenciação acentuada de fatores motivacionais para um e para o outro tipo de profissional.

Dentre as respostas que requereram maior atenção na análise de dados, encontraram-se as que visualizaram na formação continuada o ingrediente motivacional

capaz de contribuir com o desempenho da equipe; as premiações, dispensa de carga horária e pontuação extra para inserção em programas de pós-graduação, como medidas compensatórias; as melhorias tecnológicas a serem promovidas pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e melhorias nos espaços físicos dos polos, enquanto fatores relacionados à infraestrutura; o ganho de experiência acadêmica, enquanto fator motivado intrínseco ao ser humano que atua na EAD; a possibilidade de publicação de artigos e revistas específicas, como fatores motivadores oriundos de oportunidade acadêmicas e, finalmente, a estruturação de mecanismos de acompanhamento, como forma de medidas motivadoras oriundas da inovação gerencial na IPES em que o estudo se realizou.

Todas as estratégias sugeridas pelos coordenadores entrevistados, estão balizadas pelo conceito estratégico e operacional de gestão de pessoas, e se forem analisadas pela macro gestão da IPES onde se realizou o estudo, poderão fazer parte do planejamento da gestão de pessoas que atuam nos cursos a distância da entidade. A partir da análise das sugestões emitidas pelos entrevistados percebe-se nuances do conceito central do planejamento da gestão de pessoas, tal como se vê em Takeshy *et al* (2006, p. 129), uma vez que nas sugestões dos entrevistados encontraram-se mecanismos que permitem, segundo o referido autor, “criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com capacidade e motivação para realizar os objetivos da organização”, tal como se deseja no tocante ao subsistema de recursos humanos da EAD.

**Quadro 1 - Crença na existência de mecanismos não remuneratórios que incentivam um melhor desempenho da equipe docente**

ITEM	ELEMENTO CENTRAL	RECORRÊNCIA DAS RESPOSTAS	SIGNIFICADO DAS RESPOSTAS	EXEMPLO DISCURSIVO
1.	Negação Condicionada	1	Negação de fator motivador exclusivamente para professores de dentro da IPES, mas existência de fator motivador para professores de fora.	“(…)Portanto, não vejo outro fator motivador para os que são de dentro da instituição”
	Negação Total	3	Visualização da bolsa como único fator motivador.	“Bastar aumentar o valor da bolsa.”
2.	Formação e treinamento	6	Incremento de cursos de natureza técnica, pedagógica ou política, como fator motivador.	“Formação Continuada”

3.	Oportunidades acadêmicas	2	Possibilidades de visibilidade acadêmica: criação de revistas e execução de congressos de EAD.	“...a possibilidade de publicação de artigos numa revista especial do curso.”
4.	Infraestrutura	3	Visualização de fator motivacional vinculado à melhoria de suporte tecnológico e físico para o correto exercício do trabalho.	“Melhoramento do suporte oferecido pelo NTI as necessidades gerais e específicas do curso.”
5.	Fatores intrínsecos	3	Crença na capacidade interna do indivíduo de se automotivar diante do contexto do seu exercício da EAD.	“Mas também a possibilidade de aprender pode motivar mais.” “Ganho de experiência acadêmica.”
6.	Inovação gerencial	2	Visualização de fator motivador adicional a partir da estruturação de métodos de acompanhamento verticalizado na IPES.	“Talvez um mecanismo mais estruturado de acompanhamento...”
7.	Medidas de recompensa	3	Valorização de medidas inovadoras concretas na IPES que redundem em benefícios.	“Talvez uma premiação para o melhor professor e tutor do ano letivo ....” “Dispensa da carga horária em cursos presenciais para professores” “Algum incentivo para que os tutores se insiram nos mestrados e doutorados da ...”

Obs. 3 sujeitos responderam apenas “não se aplica” ou “não sei”  
Fonte: elaborada pela autora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi norteado por uma questão central que visou investigar se os gestores de cursos de educação a distância de uma IPES no contexto do UAB conheciam e/ou utilizavam os repertórios da teoria administrativa na sua prática cotidiana de gerenciamento das equipes docentes que atuam com a EAD. Após acurada investigação junto aos participantes da pesquisa, pôde-se concluir que os gestores dos referidos cursos conhecem e utilizam uma série de repertórios oriundos da teoria administrativa, todavia, o fazem de modo flexível e pouco sistematizado, carecendo de maior instrumentalização na dimensão gerencial e administrativa, o que pode ser potencializado a partir de novas ações formativas e de treinamento.

As reflexões suscitadas a partir da análise e discussão dos dados apresentados neste artigo permitem-nos dizer que na IPES pesquisada há uma diversidade de experiências no âmbito da gestão de docentes de EAD. Tais experiências estão relacionadas diretamente ao aspecto formativo dos coordenadores responsáveis pelo acompanhamento de suas equipes, bem como pelo conjunto de indicadores, instrumentos e estratégias de avaliação desses mesmos docentes.

O estudo demonstrou que o processo formativo pelos quais passam os gestores de EAD na entidade pode ser potencializado, passando a ser menos generalista, tendo em vista que no ambiente acadêmico o professor universitário não veio habilitado para atuação no universo gerencial. Sendo assim, a formação ofertada aos coordenadores de curso pode vir a incluir temáticas mais específicas, ser ofertada de forma contínua e ser reavaliada com frequência. Pode-se ainda repensar as estratégias que visam a captação de coordenadores para os processos formativos, de forma a promover maior adesão dos mesmos aos referidos momentos.

Quanto aos repertórios administrativos de acompanhamento, controle e avaliação no âmbito da IPES, evidenciou-se significativa fragilidade quanto aos mesmos, principalmente por inexistirem indicadores de desempenho, seja para avaliação da coordenação do curso ou para avaliação da equipe docente, situação contrária ao idealizado pela literatura específica consultada.

É possível refletir que o gestor do curso de EAD não vai eclodir instantaneamente e que o mesmo precisa de algum aparato mínimo para ser formado e acompanhado para que possa então replicar ou criar estratégias e instrumentos a serem direcionados às equipes que estarão sob sua responsabilidade.

Defende-se, como possibilidade de considerações finais desse estudo, que sejam injetados esforços adicionais que penetrem a atual estrutura da macro gestão da universidade pesquisada, para que então possam ser repensados os mecanismos de formação e acompanhamento dos coordenadores que atuam com EAD. Além do que, verifica-se como boa estratégia administrativa a ser utilizada, a criação de um sistema de informações interno onde possam ser difundidas as práticas gerenciais desempenhadas pelos gestores da EAD na entidade, facilitando o caminho para novos e antigos coordenadores que vierem a exercer as funções de gerenciamento de cursos e equipes de EAD.

É possível afirmar que os resultados deste estudo demonstram a importância da utilização dos conceitos e práticas oriundos da teoria administrativa, pois colaboram para a harmonização dos objetivos educacionais no que dizem respeito não só à qualidade da

educação ofertada, mas à qualidade do desempenho do profissional que atua na oferta de serviço da instituição em que trabalha.

## REFERÊNCIAS

ALVES, João Roberto Moreira. A história da EAD no Brasil. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos (Orgs). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2009.

ARAÚJO, José Flávio M.; PAIVA, Simone B. A gestão e cursos de graduação a distância no âmbito da UFPB. In: PAIVA, Simone B.; DUARTE, Emeide N. (Orgs). **Gestão universitária em foco**: uma abordagem teórica e prática. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

AZEVEDO, José C.A. Os primórdios da EAD no ensino superior brasileiro. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos (Orgs). **Educação a distância**: o estado da arte Volume 2. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

BOSSU, Carina. Educação continuada e a EAD. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos (Orgs). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2012.

BUSSE, Léa R. F. A gerência de pessoas no Projeto NAVE. In: ALMEIDA, Fernando José (Org.). **Educação a Distância**: formação de professores em ambientes virtuais e colaborativos de aprendizagem. São Paulo: PUC, 2001.

BRASIL, Casa Civil. **Decreto nº 5.800, de 08 de Junho de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/decreto/d5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/decreto/d5800.htm)>. Acesso em: 9 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. Secretaria da Educação a Distância. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12777%3Areferenciais-de-qualidade-para-EAD&catid=193%3Aseed-educacao-a-distancia&Itemid=865](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12777%3Areferenciais-de-qualidade-para-EAD&catid=193%3Aseed-educacao-a-distancia&Itemid=865)>. Acesso em: 29 set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

FERREIRA, Marcelo; Mill, Daniel. Institucionalização da Educação a Distância no Ensino Superior Público Brasileiro: desafios e estratégias. In: FIDALGO, Fernando Selmar R. *et al* (Org.) **Educação a distância: meios, atores e processos**. Belo Horizonte: CAED- UFMG, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Censo da educação superior 2014: resumo técnico**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014. Disponível em: <[http://www.portal.inep.gov.br/download/superior/censo/2014/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://www.portal.inep.gov.br/download/superior/censo/2014/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2014.pdf)>. Acesso em: 4 mai. 2017.

KENSKI, Vani M. Avaliação e acompanhamento da aprendizagem em ambientes virtuais a distância. In: MILL, Daniel Ribeiro Silva; PIMENTEL, Nara Maria (Orgs.). **Educação a Distância: desafios contemporâneos**. São Carlos: EdUFSCar, 2010.

KIPNIS, Bernardo. Educação superior a distância no Brasil: tendências e perspectivas In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos (Orgs). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2009

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILL, Daniel; PIMENTEL, Nara. **Educação a distância: desafios contemporâneos**. São Carlos: EDUFSCar, 2010.

\_\_\_\_\_. *et al*. O desafio de uma interação de qualidade na educação a distância: o tutor e sua importância nesse processo. **Cadernos da Pedagogia**, n. 4, v. 2, agosto/dezembro 2008. Disponível em: <<http://www.sEAD.ufscar.br/outros/artigo-mill>>. Acesso em: 23 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Sistemas logísticos em Educação a Distância: uma visão crítica. In: MILL, Daniel; PIMENTEL, Nara. **Educação a distância: desafios contemporâneos**. São Carlos: EDUFSCar, 2010.

\_\_\_\_\_. A Universidade Aberta do Brasil. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos. (Orgs). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2012.

MORAN, José M. Desafios da educação a distância no Brasil. In: ARANTES, Valéria A. (Org.). **Educação a distância: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2011.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOTA, Ronaldo. A Universidade Aberta do Brasil. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos (Orgs). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2012.

PIMENTEL, Nara. Educação Superior a distância nas universidades públicas do Brasil: reflexões e práticas. In: MILL, Daniel; PIMENTEL, Nara M. **Educação a distancia: desafios contemporâneos**. São Carlos: EDUFSCar, 2010

ROCHA, Enilton F. Aspectos econômicos da EAD. In: **Educação a Distância: o estado da Arte**. Volume 2.. Litto Frederic M e Formiga, Marcos (Orgs). 2ª ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Universidade Federal de Santa Catarina: UNESCO, 2003.

SPANHOL, Fernando José. Aspectos do gerenciamento de projetos em EAD. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Manoel M. M. (Orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

TAKESHY, Tachizawa; ANDRADE, Rui O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. RJ: Editora FGV, 2006.

\_\_\_\_\_ et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. RJ: Editora FGV, 2006.