

# **UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**

**Gestão Estratégica da Qualidade em EAD – Educação a Distância  
como Fator de Competição das Instituições de Ensino:  
um estudo de caso.**

**Jean Carlos Cavaleiro**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós - Graduação em  
Engenharia da Produção da  
Universidade Paulista, para obtenção  
do Título de Mestre.

**São Paulo**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

# **UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**

**Gestão Estratégica da Qualidade em EAD – Educação a Distância**

**Como Fator de Competição Das Instituições de Ensino:**

**um estudo de caso.**

**Jean Carlos Cavaleiro**

**Orientação:**

Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto.  
Área de concentração: Gestão da qualidade.

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós - Graduação em  
Engenharia da Produção da  
Universidade Paulista, para obtenção  
do Título de Mestre.

**São Paulo**

**2008**

Cavaleiro, Jean Carlos

Gestão estratégica da qualidade em EAD : educação a distância como fator de competição das instituições de ensino : um estudo de caso / Jean Carlos Cavaleiro – São Paulo, 2009.

192 f.:il. Color.

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Exatas da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Gestão de sistemas de operação

### **Dedicatória**

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que fizeram parte da minha vida durante as etapas de desenvolvimento. Em particular aos meus três filhos, Junior, Juan e Thayne, que são a razão da minha vida. E a minha querida, amada e paciente esposa Fernanda.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e paz que me revestiu para enfrentar as dificuldades da vida pessoal e profissional, que sem Ele jamais conseguiria me reerguer e seguir em frente. Que me deu força inclusive nas pessoas boas que colocou na minha frente.

Agradeço ainda ao professor Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, pela pessoa maravilhosa que é, pelo ser humano diferenciado que me pegou pelas mão e levou-me a este ponto. Mostrou-se sempre tranqüilo, dono de uma sabedoria ampla e ímpar – meu muito obrigado, professor.

Agradeço ainda ao professor Sacomano e ao professor Albuquerque pela amizade, pela presença no decorrer do curso e pela magnitude de suas aulas.

Agradeço ao coordenador do curso, por depositar fé em minha pessoa, dando-me essa oportunidade.

Agradeço a minha esposa, que durante doze anos vem me suportando, que exigiu ainda mais força e paciência nos anos de desenvolvimento do curso de mestrado. Agradeço por estar sempre ao meu lado.

Agradeço aos meus pais, Geraldo e Clara, pela criação que tive e formação, tornando-me um cidadão humano e de boa fé.

## Resumo

CAVALEIRO, J.C. **Gestão Estratégica da Qualidade em Educação a Distância Como Fator de Competição das Instituições de Ensino: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, 2008.

Essa pesquisa aborda conceitos da qualidade, mais especificamente da qualidade em serviços. O serviço foco do estudo é a Educação a Distância – EAD, que, por ser uma modalidade de ensino que está em ampla ascensão, requer um estudo direcionado para entender o que é, sua realidade, os tipos existentes e o principal, que é apontar o que os clientes esperam desse serviço, ou seja, quais são suas expectativas. O estudo se propôs explorar conceitos, modelos e o fator qualidade na educação a distância, como também contribuir para direcionar instituições de ensino na melhoria da gestão dessa emergente modalidade.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória que inclui revisão da literatura em ensino a distância, ensino presencial, qualidade e serviços, como subsídio para um melhor entendimento dessa problemática. A fim de atingir um dos objetivos específicos da pesquisa, foi feito um estudo comparativo entre a EAD e o ensino presencial tradicional. A mensuração do padrão de qualidade foi direcionada pelo ponto de vista do aluno e foi constatado que os alunos da modalidade presencial estão mais satisfeitos do que os alunos da modalidade à distância. Esta constatação no caso estudado se choca com afirmações da literatura, o que levou a considerações críticas sobre o resultado, sendo apontadas as oportunidades para melhoria cabíveis, em especial quanto ao aspecto interatividade.

A pesquisa pretende servir de direção para instituições de ensino que atuem ou pretendem atuar na EAD, pontuando o que os alunos dessa modalidade esperam do curso, o que pode facilitar uma gestão estratégica na busca da qualidade.

Palavra Chave: Qualidade – Serviços – Educação a Distância, Interatividade

### **Abstract**

**CAVALEIRO, J.C. Strategic Management of Quality in Distance Education as a Factor for Competition of Educational Institutions: a case study.**

Dissertation (Masters Degree in Production Engineering) - Institute of Exact Sciences and Technology, Universidade Paulista, 2008.

This research addresses concepts of quality, specifically in quality of services. The service is the focus of study is Distance Education - EAD, which, being a kind of education in broad rise, requires a study aimed to understand what is its reality, the existing types and, mainly, to point what customers expect from that service, what are their expectations. The study was led to explore concepts, models and the factor quality in distance education, also aiming help to direct education institutions in improving the management of this emerging model.

Thus, a research was led including review of the literature in distance education, traditional education, quality and services, to allow a better understanding of this issue. In order to achieve one specific objective of the research, it was done a comparative study between EAD and traditional teaching. The measurement of the standard of quality has been directed by the student's viewpoint and the results showed the students of the traditional way more satisfied than those in the distance mode. This observation is against what is found in literature, what led to critical considerations upon the result, being pointed possible improvement opportunities, in particular in the interactivity aspect.

The research aims to provide a direction to the educational institutions acting in EAD, scoring what the students expect from that type of course, what can facilitate the strategic management in the search for quality.

Key words: Quality - Service – Distance Education – Interactivity

## SUMÁRIO

Resumo	VI
Abstract	VIII
Lista de Quadros	XII
Lista de Tabelas	XIII
Lista de figuras	XIV
Lista de Abreviaturas	XV
<b>Capítulo I – Introdução</b>	<b>16</b>
1.1 Contextualização	16
1.2 Justificativa	20
1.3 Objetivo Geral	23
1.3.1 Objetivos Específicos	24
1.4 Metodologia	24
1.5 Estrutura do trabalho	25
<b>Capítulo 2 – Educação a Distância</b>	<b>28</b>
2.1 Conceituação	28
2.2 Histórico	32
2.3 Gerações da EAD	34
2.4 Modelos de EAD	35
2.5 Tendência da EAD	47
2.6 Legislação	54
2.7 Considerações críticas	59
<b>Capítulo 3 – Qualidade</b>	<b>62</b>
3.1 Conceitos da Qualidade	62
3.1.2 Principais linhas de pensamento em relação à Qualidade	66
3.2 Um breve histórico da Qualidade	66
3.2.1 Primeira Era: da Inspeção	67
3.2.2 Segunda Era: do Controle Estatístico da Qualidade	67
3.2.3 Terceira Era: da Garantia da Qualidade	69

3.2.4 Quarta Era: da Gestão Estratégica da Qualidade	70
<b>Capítulo 4 – Serviços</b>	<b>73</b>
4.1 Conceito de Serviços	73
4.2 Classificação de Serviços	79
4.3 Qualidade em Serviços	80
4.4 Perspectivas dos clientes em relação à qualidade de serviços	86
4.4.1 Modelo dos cinco GAPs	89
4.5 Qualidade na Educação	96
4.5.1 Implementar TQM na Educação	98
4.5.2 Referenciais da Qualidade na EAD	101
<b>Capítulo 5 – Metodologia da Pesquisa</b>	<b>118</b>
5.1 Método de Pesquisa	118
5.2 Abordagens da Pesquisa	119
5.3 Tipos de pesquisas	121
5.3.1 Pesquisa Bibliográfica ou Exploratória	121
5.3.2 Pesquisa Descritiva	122
5.3.3 Pesquisa Experimental	122
5.3.4 Estudo de Caso	123
5.4 Método de Pesquisa Escolhido	123
<b>Capítulo 6 – Realização da Pesquisa</b>	<b>125</b>
6.1 Descrição do Caso	125
6.2 UNIP Interativa	127
6.2.1 Formatos dos cursos da UNIP.	128
6.3 Elaborando o Instrumento de Pesquisa	131
<b>Capítulo 7 – Resultados da Pesquisa</b>	<b>133</b>
7.1 Análise dos Cursos Presenciais	134
7.2 Análise dos Cursos de EAD	141
7.3 Comentário Críticos	150
<b>Capítulo 8 – Considerações Finais</b>	<b>154</b>
8.1 Sugestões de novas pesquisas	155
Referências	157
Anexo I	166
Anexo II	179
Anexo III	186

**Lista de Quadros**

Quadro 2.1	Modelos e Características da EAD	37
Quadro 2.2	Comparação entre alunos presenciais e a distância.	53
Quadro 2.3	Desempenho dos alunos ingressantes no ENADE 2005/2006	54
Quadro 2.4	Desempenho dos alunos ingressantes e concluintes no ENADE 2005/2006	55
Quadro 3.1	Dimensões da qualidade segundo Garvin	66
Quadro 3.2	Estágios do Ciclo Industrial e suas funções.	73
Quadro 4.1	Diferenças entre empresas industriais e de serviços	79
Quadro 4.2	Associação de perguntas de alunos de EAD às dimensões da qualidade.	84
Quadro 4.3	Escala SERVQUAL	88
Quadro 4.4	Possíveis causas para os cinco GAPs	92
Quadro 5.1	Comparação entre pesquisa quantitativa e qualitativa.	121
Quadro 7.2	Comparação das questões abordadas	149

**Lista de Tabela**

Tabela 2.1	Fonte ABRAED, 2007	50
Tabela 7.1	Médias do Questionário de Satisfação – Presencial	136
Tabela 7.2	Médias do Questionário de Importância – Presencial	138
Tabela 7.3	Médias do Questionário de Satisfação – EAD	142
Tabela 7.4	Médias do Questionário de Importância – EAD	144

## Lista de Figuras

Figura 2.1	Modelo de tele-aula Fonte: UFSC 2005.	41
Figura 3.1	Modelo de Kano	64
Figura 4.1	Simultaneidade de produtos e serviços.	77
Figura 4.2	Classificação dos processos de serviços	81
Figura 4.3	Avaliação da Qualidade do Serviço	82
Figura 4.3	Modelo dos cinco GAPs	91
Figura 6.1	Imagem tele-aula da UNIP	130
Figura 6.2	Matriz de Satisfação & Importância	132
Figura 7.1	Satisfação X Importância – Presencial	139
Figura 7.2 –	Satisfação X Importância – EAD	146

**Lista de Abreviaturas**

<b>ABED</b>	Associação Brasileira da Educação a Distância
<b>ANAED</b>	Anuário Nacional Estatístico da Educação
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CNE</b>	Conselho Nacional da Educação
<b>CQT</b>	Controle da Qualidade Total
<b>CWQC</b>	Company Wide Quality Control
<b>DOU</b>	Diário Oficial da União
<b>EAD</b>	Educação a Distância
<b>EJA</b>	Educação de Jovens e Adultos
<b>GAP</b>	Lacuna
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>SAPIEnS</b>	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior .
<b>SEED</b>	Secretaria de Educação a Distância
<b>SESu</b>	Secretaria de Educação Superior
<b>TQC</b>	Total Quality Control
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>UAB</b>	Universidade Aberta do Brasil

## **Introdução**

### **1.1 Contextualização**

A presente pesquisa trata da gestão estratégica da qualidade na administração de cursos de graduação a distância como suporte ao atendimento e ampliação da demanda na Educação Superior.

O cenário atual da realidade competitiva das organizações exige cada vez mais mão de obra qualificada. Em busca dessa qualificação, o número de alunos em curso superior de maior ou menor duração no Brasil nos últimos dez anos cresceu significativamente. No Brasil há um histórico de defasagem educacional. Segundo dados do IBGE em 2007, o número de alunos de 18 a 24 anos matriculados no ensino superior é de 10%. Comparando com outros países, estamos atrás de EUA, com 55% dos jovens matriculados, Argentina 35%, Grã-Bretanha 45%. Percebe-se então o espaço que o País tem para se expandir na educação, mas onde há oportunidade há também a concorrência, o que se pode perceber pelo crescente número de Universidade País a fora.

Porém, mesmo com esse crescimento e reconhecida exigência de mercado, há uma barreira que é muito comum em países de dimensões continentais como o Brasil. A dimensão geográfica do País dificulta e impossibilita o acesso de muitas pessoas ao ensino superior. Outra realidade é a das pessoas que tenham dificuldade de locomoção por causa de saúde, mobilidade física, etc. Existem ainda os profissionais que já atuam ou estão bem definidos profissionalmente, e por questões do cargo que ocupam não têm disponibilidade de tempo no horário em que os cursos são oferecidos.

No sentido de buscar alternativas, as instituições de ensino, superior ou não, há muito vêm tentando minimizar essas dificuldades. O

objetivo é buscar meios para educar sem a presença ou contato direto entre professor e aluno.

A busca desse objetivo fortaleceu-se com a evolução da tecnologia, em particular com o advento da internet, que nas duas últimas décadas evoluiu para um complexo e emaranhado de servidores e canais de comunicação velozes e presentes no mundo inteiro. A capacidade de transmissão de dados, voz e vídeo, aliada à redução dos custos de acesso, transformou a internet na maior rede de comunicação integrada do mundo.

Então, com essa evolução e popularização da internet e ainda com a ampliação da infra-estrutura das telecomunicações, o objetivo de disseminar a educação tornou-se mais fácil de ser atingido, popularizando agora o conceito da EAD – Educação a Distância. O pensamento é que, com o barateamento dos custos de utilização das novas tecnologias, o número de usuários cresça exponencialmente, o que seria possibilitado mediante o uso da EAD.

Percebe-se então a grande oportunidade da EAD – Educação a Distância, que nasce com o discurso da democratização do saber, com o objetivo de gerar condições de acesso à educação para aqueles que não estão sendo atendidos satisfatoriamente pelo sistema tradicional de ensino. Os cursos a distância se disseminaram e passaram então a ser mais valorizados, uma vez que flexibilizam o contato professor e aluno, seja por falta de tempo ou distanciamento geográfico.

A educação a distância é, portanto, caracterizada pela separação física entre professor e aluno. Essa distância seria uma das dificuldades, mas superável dado os objetivos, pois os que trabalham em horários incompatíveis com os das instituições de ensino, aqueles que têm dificuldades físicas de locomoção, os que moram fora do país de origem e ainda aqueles que querem

criar seu próprio programa de estudo, poderão ver na Educação a Distância a possibilidade de atender suas necessidades.

O primeiro Anuário Nacional Estatístico sobre o assunto, publicado em 16/05/2005 (ANAED – Anuário Nacional Estatístico de Educação Aberta e a Distância) mostra esse crescimento, alcançando 1.137.908 de alunos se formando em cursos a distância em diversas modalidades, em 166 instituições cadastradas. Porém, fica a dúvida: se nos cursos presenciais não temos um excelente aproveitamento, como será num curso a distância? Leva-se assim a um preconceito, por diversas áreas da sociedade, em relação à qualidade desses cursos, tornando os alunos (clientes) mais seletivos na escolha de uma instituição.

Diante dos números, percebe-se a necessidade de ampliar a oferta de educação, das mais variadas formas, presencial ou a distância. Entretanto, discute-se muito os resultados, tanto do ponto de vista da instituição de ensino, que, via de regra, é uma empresa, como pelo lado do aluno, que precisa ter qualidade no sistema de ensino escolhido para estudo. A atuação do autor da pesquisa no ensino a distância o leva a dizer que existem aqueles que aplaudem a iniciativa e aqueles que são céticos quanto a sua eficiência e qualidade.

O dia a dia do autor com alunos desse sistema de ensino mostra que:

- Os que aplaudem justificam:
  - É Democratização da Educação;
  - Facilita o acesso à educação;
  - Amplia os meios de construção do conhecimento;

- Flexibiliza o processo de educação;
- Os céticos justificam:
  - Não tem qualidade de ensino;
  - Torna difícil a avaliação do aluno;
  - A aprendizagem não é boa;
  - Isola o aluno do professor;

Diante dessa percepção, um dos grandes desafios das instituições de ensino é ter uma Gestão Estratégica da Qualidade nos cursos a distância. Segundo Feigenbaum (1994), a qualidade é o resultado da ação de vários fatores sobre o sistema de operações. Identificar os fatores que afetam a qualidade é crucial em um cenário competitivo como temos hoje.

Para Wagner e Hollenbeck (1999), as mudanças ocorridas atualmente no processo de gestão, nas formas de atuação e tecnologia, devido aos cenários atuais e à busca frenética de vantagem competitiva, exigem nova postura dos envolvidos, obrigando o redirecionamento das estratégias, transformando decisões e planos em resultado dos negócios, buscando sempre a questão da qualidade.

Neste trabalho não se pretende ficar nem a favor dos que são favoráveis nem dos que são céticos, e sim oferecer uma contribuição para clarear essa discussão, direcionando a pesquisa no sentido de obter o conceito de qualidade sob a ótica dos usuários alunos, tratando ainda da importância do ensino a distância no crescimento da educação superior no País.

## 1.2 Justificativa

O assunto a ser desenvolvido destina-se ao estudo detalhado dos padrões de qualidade exigido pelo mercado, buscando um conceito de gestão estratégica da qualidade para o desenvolvimento da EAD como reforço para a demanda educacional superior.

EAD é um tema hoje muito discutido nas instituições de ensino, pois o desenvolvimento de meios de comunicação (internet e outras tecnologias) reduziu muito os custos operacionais, permitindo um acesso de um maior número de usuários. Muitas instituições em todo o País estão adaptando seus cursos ou parte deles para ambientes *online*.

O sistema de ensino a distância tem crescido vertiginosamente nos últimos anos e uma grande dificuldade tem sido gerenciar uma estrutura ainda desconhecida. E é um grande desafio a ser enfrentado.

Segundo Todorov (1994), a educação a distância nasceu com o objetivo de democratização do saber, cujo objetivo é o de gerar condições de acesso à educação para todos aqueles que não estejam sendo atendidos satisfatoriamente pelos meios tradicionais de ensino.

A educação a distância tem sido um tema amplamente debatido em congressos nacionais e internacionais, quanto à questão teórica, aos conceitos; aceitabilidade também é um dos assuntos em questão, porém o foco hoje está na aplicabilidade do conceito.

Em período de crescimento, é essencial estar acompanhando o como se dá esse processo. A discussão está em qual será o modelo proposto, o formato escolhido para atender a demanda necessária com a qualidade necessária. Hoje, no cenário da evolução do ensino superior no Brasil, a EAD vem crescendo em uma porcentagem maior que o ensino convencional, enfrentando uma crise de identidade, precisando então firmar-se no mercado como serviço de qualidade.

Deve-se ainda considerar a questão do negócio na parte financeira, que é outra barreira. Como afirma Pozo (2004), para se ter sucesso em uma organização é necessário criar e manter clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total dos acionistas em receber seus lucros. Nesse sentido, Ishikawa (1993), diz que o objetivo de uma organização é administrar o negócio tendo como o centro de atenção os Stakeholders, que são os clientes, fornecedores, acionistas, governo e a sociedade. Assim, a implantação de um serviço como o EAD deve satisfazer clientes externos e internos, e isso vai depender sobretudo da forma em que foi projetada e gerenciada internamente.

A escolha de um modelo que resulte em qualidade percebida pelo cliente-aluno é o que se busca hoje, segundo Rosenberg (2001), que caracteriza cursos via *e-learning*, uma das mais difundidas modalidades dos cursos à distância, como a utilização dos serviços e ferramentas existentes na internet, de forma que o aluno desenvolva conhecimento. Para o sistema ser produtivo, segundo esse autor, é necessário:

- Conexão em rede;
  - Que possibilite atualização instantânea, distribuição e compartilhamento de instruções e informações;

- Disponibilização de conteúdo para o aluno via computador;
  - Utilizando os padrões da internet;
- Foco em uma visão ampla de aprendizado;
  - Para apresentação de soluções que vão além dos paradigmas tradicionais de treinamento;

O aumento da competitividade gera necessidade de ser eficiente na gestão da operação. A própria evolução dos conceitos de qualidade utilizou muito o *benchmarking*, porém para isso é necessário que exista uma base sólida de referência, o que ainda é fraco nos sistemas EADs no mundo. Não havendo uma base teórica sólida sobre o tema, a pesquisa se propõe a fazer, além de uma busca bibliográfica sobre instituições que atuem com o sistema de ensino a distância, descrever formas de atuação e resultados obtidos, assim como o grau de satisfação dos clientes (alunos) e os diferenciais das instituições como vantagem competitiva.

Buscar vantagem competitiva sustentável tem sido foco de atenção da maioria das empresas modernas, e essa base da vantagem competitiva mantém-se, primeiro, na capacidade da empresa diferenciar-se dos seus concorrentes aos olhos dos clientes e, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo, oferecendo maior satisfação ao cliente, proporcionando melhor retorno ao negócio, o que pode ser alcançado pela integração entre tecnologia e material humano, professores, tutores, apoio pedagógico, alunos, etc. A logística da operação é também essencial.

A presente pesquisa sobre Ensino a Distância sob a ótica da Gestão da Qualidade objetiva direcionar as instituições de ensino na obtenção de vantagem competitiva em relação ao mercado, proporcionando benefícios para o mercado e para a instituição.

A ausência da qualidade implica em custos que podem colocar em risco as operações da organização. Então, prendendo-se nesse aspecto, direciona-se esse trabalho a atender uma necessidade condizente com o momento, que é de crescimento desse sistema e do ainda relativamente pouco conhecimento em relação ao seu funcionamento, até mesmo porque legalmente é recente na educação superior.

Como professor, orientador e atuante no sistema EAD, o autor se sente com um desafio a mais, de observar a estrutura do EAD sob o ponto de vista do aluno, do mercado (quem recebe esses alunos como profissionais) e de negócio como parte de uma organização que visa resultados. A experiência do autor na EAD e a experiência em contexto logístico, como professor de Logística e de Administração da Produção e Operações podem contribuir para o desenvolvimento do projeto. O autor conta ainda com a oportunidade para ampliar conhecimento acerca do tema, além de contribuir com aqueles que se interessem pelo assunto.

### **1.3 Objetivo Geral**

Tendo em vista a importância da qualidade na educação para o desenvolvimento da sociedade como um todo e o crescimento do sistema de ensino EAD, a presente pesquisa tem como objetivo geral avaliar, sob a ótica da gestão da qualidade e de seus preceitos e técnicas, os aspectos pedagógicos de um sistema de ensino a distancia.

### 1.3.1 Objetivos Específicos

A referente pesquisa tem como objetivos específicos observar os seguintes pontos:

- Mapear problemas de qualidade na educação a distância em cursos de graduação;
- Comparar resultados obtidos entre cursos tradicionais (presenciais) e cursos realizados a distância;
- Buscar responder as seguintes perguntas:
  - Qual o conceito da EAD?
  - Qual a tendências da EAD no Brasil?
  - O que é qualidade na EAD.
  - Qual o nível de satisfação dos alunos da EAD?

### 1.4 Metodologia

Responder a indagações propostas é uma das definições mais simples existentes para o que vem a ser uma pesquisa. (SILVA & MENEZES, 2000). Ou então considerar a pesquisa como uma atividade voltada para solução de problemas, por meio de emprego de processos científicos.

A pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema com base em procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa pode ser classificada de várias formas, dependendo da sua natureza, da sua forma de abordagem do problema, do seu objetivo ou dos procedimentos técnicos que serão utilizados.

O presente trabalho se vale, além da sempre presente pesquisa referencial (bibliográfica e pela internet), de uma pesquisa primordialmente qualitativa, em caráter exploratório e, em alguns aspectos descritivo, sem a pretensão de ser explicativa devido à complexidade do assunto.

Quanto à metodologia empregada, o estudo de caso se apresenta como forma natural, devido ao fato de o autor atuar numa instituição que utiliza o ensino a distância como forma alternativa de educação. Para efeito de comparação entre o ensino presencial e o a distância, é usada uma amostragem entre alunos de ambos os sistemas.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

### **Capítulo I – Introdução**

- Contextualização
  - Definição do assunto principal a ser abordado na referente pesquisa, demonstrando uma prévia da realidade do tema;
- Justificativa
  - Busca amparo para reforçar as intenções da pesquisa, mostrando alguns pontos relevantes que justifiquem a importância do tema para que seja fruto de pesquisa;
- Objetivos
  - É a diretriz para o desenvolvimento da pesquisa, pois todo o projeto deve responder aos pontos levantados nos objetivos;

- Metodologia
  - Mostra o caminho a ser seguido para a realização da pesquisa, para alcançar os objetivos propostos; para isso, é essencial que a escolha do método seja adequada.

Os capítulos II a IV englobam a revisão da literatura.

## **Capítulo II – EAD – Educação a Distância**

- Conceitua educação a distância, traçando um histórico e sua evolução, retratando as gerações e os modelos utilizados por geração. Tem ainda como objetivo abordar os modelos existentes na atualidade, suas vantagens e desvantagens, traçando uma tendência para essa modalidade de ensino e as legislações específicas.

## **Capítulo III – Qualidade**

- Aborda conceitos da qualidade, traçando um histórico a respeito do tema, sua evolução e principais definições e suas dimensões traçadas pelos principais autores a respeito do assunto.

## **Capítulo IV – Serviços**

- Aborda os principais conceitos sobre serviços, a importância de serviços, características de serviços e suas classificações. Completando a visão sobre o tema, são abordados conceitos da qualidade em serviços sob a ótica da perspectiva dos clientes e os principais modelos de gestão de qualidade de serviços. O capítulo trata ainda da aplicação da qualidade na educação de

forma geral, e em particular na EAD – seguindo referências de qualidade de Ministério da Educação e Cultura – MEC;

### **Capítulo V – Metodologia da Pesquisa**

- Abordada os conceitos de práticas de pesquisa, principais modelos e técnicas de realização de pesquisa. Descrever o caso a ser explorado é outro tema abordado, bem como descrever os procedimentos da realização da pesquisa, abordando os questionários utilizados, fecha o capítulo;

### **Capítulo VI – Realização da pesquisa**

- Neste capítulo são abordados os resultados da pesquisa, tabulando as respostas e preparando o espaço para tirar conclusões;

### **Capítulo VII – Resultados da Pesquisa**

Neste capítulo são analisadas as pesquisas feitas e dados e conclusões a respeito do trabalho.

### **Capítulo VIII – Considerações Finais**

- Este capítulo faz observações sobre os dados colhidos na pesquisa, fazendo análise crítica interpretando os dados colhidos;

## Capítulo 2 – Educação a Distância

### 2.1 Conceituação

Ao longo do tempo foram sendo construídos inúmeros conceitos de educação a distância, inicialmente na direção de diferenciar a educação a distância da chamada educação convencional, como define Armengol (1982).

*“O termo educação a distância cobre um amplo espectro de diversas formas de estudo e estratégias educativas, que têm em comum o fato de não se realizarem mediante a tradicional contigüidade física de professores e alunos em locais especiais para fins educativos; esta nova forma educativa inclui todos os métodos de ensino em que, devido à separação existente entre estudantes e professores, as fases interativas e pré-ativa são conduzidas mediante a palavra impressa e/ou elementos mecânicos e eletrônicos”.*

Percebe-se então a necessidade de diferenciar a educação a distancia da convencional, até pela quebra de paradigma na época, do que propriamente definir o que é educação a distância. O foco no conceito era dar ênfase à ausência do professor, talvez a raiz da visão negativa sobre o assunto por muitos anos, e presente ainda hoje.

Dessa visão Lobo Neto (2000) não compartilha, pois para esse autor a educação a distância não prescinde de forma nenhuma do professor. O que ela propõe é a transformação da função docente. Não se trata mais da presença do professor como indivíduo isolado, mas concebido como integrante do trabalho de uma equipe dentro da instituição, que desempenha múltiplas funções: produção e distribuição de cursos e materiais; acompanhamento do processo de aprendizagem, o que envolve tutoria, aconselhamento, monitoria

de centros de apoio e recursos; e atividades relacionadas à avaliação. É um novo papel, uma nova função, com o mesmo objetivo “educar”, proporcionado pela evolução da tecnologia e visão dos conceitos de educação, onde flexibilidade é essencial.

Para termos uma visão clara da evolução dos conceitos de EAD, vamos observar as descrições dos autores abaixo no decorrer do tempo:

Educação a distância é uma forma sistematicamente organizada de auto estudo, onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. O oposto de "educação a distância" é a "educação direta" ou "educação face-a-face": um tipo de educação que tem lugar com o contato direto entre professores e estudantes. (DOHMEM, 1967).

Educação a distância é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender. (PETERS, 1973).

O termo "educação a distância" esconde-se sob várias formas de estudo, nos vários níveis que não estão sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes com seus alunos nas salas de leitura ou no mesmo local. A educação a distância se beneficia do planejamento, direção e instrução da organização do ensino. (HOLMBERG, 1977).

Pode-se resumir a EAD como sendo um sistema onde o aluno e o professor não se encontrem em um mesmo espaço físico, não há o deslocamento a um local específico para se dedicar às tarefas de aprendizagem, a não ser em casos particulares, como cursos que exija práticas de laboratórios ou oficinas, há flexibilidade nos horários de estudo, aprendizagem acontece de forma individualizada, de acordo com ritmo e capacidade de cada aluno, a aprendizagem tem como base materiais midiáticos, elaborado por especialistas, a comunicação com a instituição é feita de forma bilateral e por diversos meios de comunicação. (LAGARTO, 1994).

Para Belloni (1999), o ponto forte da educação a distância é a flexibilidade. A flexibilização pode configurar-se de algumas formas:

- Quanto ao acesso: Meio para democratizar as oportunidades, com o objetivo de expandir a oferta de cursos e a custos mais acessíveis.
- Quanto ao ensino: Para desenvolver habilidades de auto-aprendizagem, com cursos diversificados e modulares.
- Quanto a aprendizagem: Dando ao aluno maior independência para gerir seus estudos e buscar a melhor forma de aprendizagem.
- Quanto a oferta: Buscar maior proximidade das necessidades sociais.

A EAD caracteriza-se por ágeis mecanismos de inscrição, distribuição eficiente de materiais de estudo, informação precisa, eliminando barreiras burocráticas existentes no ensino convencional e ainda atenção orientação ao aluno, tanto no início do curso como durante o mesmo. Tem como ponto forte a flexibilização, por não ser um modelo rígido, apesar de exigir

organização que permita ajustar as estratégias desenvolvidas e variedade de recursos pedagógicos para facilitar a aprendizagem. (LITWIN 2001).

Contribuindo com essa percepção, Kodkinen *et al.* (1999), diz que os cursos de formação a distância implicam em duas atividades principais para os estudantes:

- Autoestudo dos materiais de aprendizagem;
- Interação com outros participantes envolvidos no processo de aprendizagem ( outros estudantes, tutor, conselhos de estudo)

Para o autor, com as tecnologias existentes hoje, as possibilidades de organização de um curso EAD são muitas, os materiais de estudo podem estar em formato tradicional, ou em formato eletrônico. Também existe a possibilidade de usar outras tecnologias, como gravações de áudio, vídeo ou CD-ROM's. A direção das Universidades no mundo é em atuar com grandes grupos de alunos, direcionando para uma educação em massa. Nesse sentido, o autor complementa dizendo que recursos como transmissão de TV, TV via satélite, TV por cabo e transmissão via WEB são bem efetivos.

Percebe-se que o conceito de EAD evoluiu com o passar do tempo, apesar de se concentrar em torno da distância professor – aluno. Entretanto, se faz necessário expor o conceito legal de EAD segundo o Ministério da Educação - MEC

“Educação a Distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação”. (Decreto 2.494, de 10/02/1998 – artigo I).

## 2.2 Histórico

A educação a distância não é recente, tem uma longa história e, segundo Keegan (1991), há muitos anos vêm enfrentado situações de sucessos e fracassos como se vê a seguir:

- **Século XVIII**
  - Educação por correspondências;
- **Século XIX**
  - Intensificação desse processo;
- **Século XX – Início até segunda guerra mundial**
  - Educação por radio ganha espaço e difunde-se principalmente no meio rural;
- **Durante a segunda guerra**
  - Com a necessidade de recrutar e treinar rapidamente recrutas, desenvolveu-se o chamado código Morse, muito utilizado para integração social dos atingidos pela guerra;
- **1939 – 1941 – No Brasil**
  - Fundação do Instituto Rádio Monitor e Instituto Universal Brasileiro;
  - As primeiras intenções de popularizar a educação para milhares de jovens pelo método EAD através das escolas radiofônicas.
- **Década de 60 – foi o marco**
  - Começando pela França e Inglaterra – ensino secundário e superior – espalhando-se pelo mundo;
  - Rádio ECCA nas Ilhas Canárias
  - *Air Correspondence High School* – na Coreia do Sul

- *Schools of the Air* – na Austrália;
- *Telesecundária* – no México;
- *National Extension College* – no Reino Unido.
- Em nível universitário: *Open University* – no Reino Unido;
- *FernUniversität* – na Alemanha;
- *Indira Gandhi National Open University* – na Índia;
- Universidade Estatal a Distância – na Costa Rica.
- Universidade Nacional Aberta – na Venezuela;
- Universidade Nacional de Educação a Distância – na Espanha;
- Sistema de Educação a Distância – na Colômbia;
- Universidade de *Athabasca* – no Canadá;
- Universidade para Todos os Homens e as 28 universidades locais por televisão – na China Popular, entre muitos outros.

A Educação a Distância atualmente é exercida em ampla escala em mais de 80 países, nos cinco continentes, em todos os níveis de ensino, em sistemas formais e não formais de ensino, atendendo a milhões de estudantes, tanto em aperfeiçoamento de professores como na formação de mão de obra, de forma ágil, barata e popular, como em treinamentos na área da saúde. (PERRY & RUMBLE, 1987).

A evolução do conceito acompanha os momentos históricos da educação e pode ser dividido por gerações, conforme visto a seguir.

## 2.3 Gerações da EAD.

Taylor (2001) separa essa evolução em cinco gerações como a seguir:

- **Primeira Geração**

Teve origem no século XIX, com a criação em diferentes instituições, em diferentes países que ofereciam cursos por correspondência.

- **Segunda Geração**

Início da década de 70, logo após a criação da “*Open University Britânica*”, tendo como característica básica promover a mediação pedagógica utilizando diversos recursos de mídia, período em que os materiais escritos passaram a ser acompanhados por emissões radiofônicas, de televisão ou apresentação de vídeos. Buscava-se ampliar o conceito e quantidade de usuários, o foco era a economia de escala.

- **Terceira Geração**

Utilização de conferências para execução do ensino a distância, que foi possível pela evolução dos meios de comunicação, e novas tecnologias da informação. No final da década de 80, esse modelo passou a ser amplamente adotado por alguns segmentos nos Estados Unidos, onde o sistema de aula remota foi amplamente adotado.

- **Quarta Geração**

Reforço com a grande exploração do uso das novas tecnologias, particularmente dos recursos da *Internet* e *WEB*, que vem se processando especialmente nas universidades, e que, em apenas uma década, possibilitou a criação de modelos de aprendizagem inovadores. Navegar na internet tornou-se a ferramenta básica para o estudo interativo. Para ampliar o conceito, desenvolveu-se

um intenso processo de interação entre os estudantes, e deles com a equipe de professores e outros especialistas pelo uso do computador mediando a comunicação. Essa comunicação tem o papel de re-humanizar a educação a distância trazendo um novo conceito de qualidade na EAD.

- **Quinta Geração**

Modelo de aprendizagem flexível e inteligente, como na quarta geração, baseia-se na mediação da comunicação pelo computador. Diferencia-se desse pelo sistema de respostas automatizadas, possibilitando economia de escala, maior rapidez nas trocas de informação, e possibilita ainda maior aprendizagem por tornar uma discussão coletiva e em tempo real.

Esse desenvolvimento por gerações direciona para modelos de estrutura de EAD que serão abordados a seguir.

## **2.4 Modelos de EAD**

No Quadro 2.1 são apresentados diversos modelos em consonância com as gerações. Pode-se perceber as diferenças entre as gerações no que se refere às características.

**Quadro 2.1 Modelos e Características da EAD**

Modelos de Educação a Distância e Tecnologias de Distribuição Associadas	Características das Tecnologias de Distribuição					
	Flexibilidade			Materiais Altamente Refinados	Distribuição Interativa Avançada	Custos Institucionais Variáveis próximos de zero
	Tempo	Local	Ritmo			
1ª GERAÇÃO  Modelos por Correspondência  • Impresso	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
2ª GERAÇÃO  Modelo Multimídia  • Impresso  • Áudio  • Vídeo  • Computador baseado no ensino (CML/CAL/IMM)  • Vídeo interativo						
	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

<p>3ª GERAÇÃO</p> <p>Modelo de Aprendizagem por Conferência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áudio-teleconferência</li> <li>• Videoconferência</li> <li>• Comunicação áudio gráfica</li> <li>• TV/Rádio e Áudio-conferência</li> </ul>	<p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p>	<p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p>	<p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p>	<p>Não</p> <p>Não</p> <p>Sim</p> <p>Sim</p>	<p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Sim</p>	<p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p> <p>Não</p>
<p>4ª GERAÇÃO</p> <p>Modelo de Aprendizagem Flexível</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multimídia interativa (MM) on-line</li> <li>• Internet baseada no acesso ao recurso WWW</li> <li>• Comunicação Mediada por computador</li> </ul>	<p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Sim</p>	<p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Não</p>				

5ª GERAÇÃO						
Modelo de Aprendizagem Flexível						
Inteligente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
• Multimídia interativa on-line	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
• Internet – recursos WWW						
• Computador usando sistema de respostas automáticas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
• Acesso ao portal do campus para processos e recursos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: James C. Taylor. *Fifth Generation Distance Education*, 2001

Trabalhando com o conceito da quinta geração, o professor Paquette (1998), em conferência proferida no VIII Congresso Mundial da Federação Internacional para o Processamento da Informação, realizado em Viena e Budapeste, propôs cinco modelos, que foram definidos por critérios próprios e que poderiam perfeitamente aceitar outras classificações, apresentados a seguir.

## **Modelo 1 – Sala de aula virtual**

Considerada a forma mais comum, pode ser considerada a escola sem paredes, onde alunos e professores estão em distância física, mas não em temporalidade. Trata-se de uma forma síncrona de comunicação, ou seja, em sincronia, ao mesmo tempo, com utilização de tecnologia para transmissão de imagem e som da aula proferida no momento para onde os alunos se encontram, não importa em que local do planeta.

Diferenciando-se em pouco da aula presencial, o professor ministra a aula, os alunos ouvem, fazem as tarefas solicitadas, perguntam tirando dúvidas quando autorizados. A interação não perde em nada para as aulas presenciais.

Tem a vantagem de acréscimo em recursos visuais e auditivos proporcionado pela tecnologia disponível, pois é possível dispor e utilizar de diversos recursos multimídia como: *Scanner*, câmera documental, vídeo cassete, DVD, computador com *software* de apresentação etc.

Na visão do autor que propõe o modelo citado, não se pode enxergar que a tecnologia está substituindo o professor; pelo contrário, o professor continua tendo papel crucial para obter maior interação e participação dos alunos. A televisão ou videoconferência, por mais atrativa e interativa que seja, não garante envolvimento e interatividade se não houver incentivo do professor, e aulas que despertem interesse em buscar e ampliar conhecimento.

O autor completa dizendo que o modelo da sala de aula virtual está em franca expansão, com universidades públicas e privadas construindo redes de "tele-salas" ou centros de recepção, mesmo com o alto custo dos

sistemas de videoconferência e da transmissão de imagem televisiva por satélite ou cabo. O custo da infra-estrutura necessária pode vir a ser compensado pelo volume de alunos que esses ambientes podem envolver. Um esquema desse modelo é apresentado na Figura 2.1.



**Figura 2.1 Modelo de tele-aula Fonte: UFSC 2005.**

No Brasil, a Universidade Federal de Santa Catarina, com seus cursos produzidos pelo Laboratório de Educação à Distância, ligado à Engenharia da Produção, é o exemplo mais conhecido da videoconferência constituindo salas de aulas virtuais, seguido de perto pela PUC do Rio Grande do Sul. No Paraná, a Universidade Eletrônica tem formalizado parcerias com diversas instituições de ensino superiores paranaenses e de outros estados, para oferecer cursos à distância empregando seu sistema de videoconferência. Empresas e organizações de natureza diversa – do Conselho Regional de Medicina aos bancos e concessionárias de energia – têm investido em sistemas de videoconferência para a realização de cursos e eventos à distância.

A videoconferência não exige investimentos pesados e constantes em recursos humanos para concepção e desenvolvimento de materiais audiovisuais ou multimídia. Exige recursos de menor monta para a produção dos materiais de apoio, que na maioria das vezes reduzem-se a apresentações

montadas com PowerPoint ou similar e *clips* em vídeo, que reforçam a aula centrada na figura do professor e na sua performance como comunicador.

Outro ponto positivo é que cursos nesse formato podem "ir para o ar" mais rapidamente do que aqueles centrados nas mídias – os quais exigem mais tempo e recursos para a produção dos materiais, como no caso de cursos baseados em páginas *web*, em vídeo ou mesmo em materiais impressos.

Um ponto negativo neste formato é a dificuldade em ultrapassar o paradigma da sala de aula e das aulas transmissivas, informativas, unidirecionais. Para chegar a um processo interativo, são necessárias não somente novas tecnologias, mas principalmente novas metodologias, com uma mudança de atitude por parte de professores e alunos com relação à comunicação e à construção do conhecimento.

Outro problema percebido é a percepção dos alunos que comparam assistir televisão ou vídeo com participar de videoconferência. E por estarem em casa, torna-se um ato de relaxamento, sem compromisso, de distanciamento, o que leva a falta de concentração, e pode resultar em um aproveitamento menor do que em uma aula presencial. Esta sensação é mais forte ainda no caso das teleconferências, com sinal unidirecional, associadas diretamente ao ato de "assistir televisão" em canais educativos. Na videoconferência, com sinal bidirecional, a interação deve ser mais explorada para evitar o distanciamento e sensação de estar relaxado do espectador.

## **Modelo 2 – As mídias educativas**

É o modelo mais conhecido de educação a distância, provindo dos tempos dos cursos por correspondência. Nele, a aula chega até o aluno por meio de um suporte físico - seja uma carta, uma apostila, uma fita de áudio ou de vídeo, um CD-ROM ou qualquer outro meio. Nesse modelo, alunos e

professores estão separados no tempo e no espaço. As formas assíncronas constituem o padrão comunicativo central desse modelo.

O estudo é realizado no local de trabalho do aluno e em atividades de auto-instrução. O estudante adquire determinado material e estuda sozinho, utilizando seus equipamentos (quando recursos tecnológicos são necessários para a leitura do material), fazendo as atividades e tarefas propostas, com ou sem suporte de tutores à distância.

A interatividade é limitada ao que o próprio material permite. O contato humano é restrito aos momentos de tira-dúvidas e de correção de exercícios e testes. Quando ofertado, este contato normalmente é realizado por intermédio de outras mídias, como carta, telefone direto, linhas 0-800, fax, e-mail.

Materiais como CD-ROMs, disquetes, videocassetes e textos impressos são as formas mais empregadas neste modelo.

Os materiais elaborados para uso dentro desse modelo de EAD concentram-se na transmissão de informações organizadas e sistematizadas em aulas, com macetes, dicas, truques e informações articuladas. Podem ser mais ou menos ricos em estímulos audiovisuais, dependendo, para isso, da natureza do meio utilizado, dos recursos financeiros disponíveis e da própria concepção do material em questão.

Uma das formas mais difundidas desse modelo é o CBT (*computer-based training*). Elaborados com recursos multimídia que podem incluir imagens fixas e em movimento, sons, textos, visualizações em 3D e outros estímulos audiovisuais, distribuídos em CD-ROMs ou disponibilizados nas redes corporativas, os CBTs vêm se tornando uma das formas mais difundidas de mídias instrucionais, substituindo até mesmo tradicionais cursos em vídeo.

A Internet proporciona hoje um meio mais ágil e mais rápido para distribuição de cursos nesse formato; o *web-based training* (WBT) é a versão online do CBT. O que muda aqui é somente o canal de *delivery* – agora é a web, preservando-se a abordagem centrada na transmissão de conteúdos e não na aprendizagem.

O tempo de produção tende a ser longo e o custo pode ser elevado. Os gastos com pessoal são altos pela necessidade de formação e manutenção de uma equipe multidisciplinar, que pode envolver *designers*, produtores gráficos, de audiovisuais e de multimídia, redatores, programadores e técnicos de várias áreas, conforme o meio utilizado.

Nesse modelo o professor geralmente é integrado a essa equipe como "conteudista".

Os principais benefícios que o modelo das mídias educacionais pode trazer para o campo da EAD são aqueles decorrentes da necessidade do planejamento cuidadoso e da sistematização dos conteúdos e atividades que a produção de mídias instrucionais exige.

Sem contato direto com o aluno (separado do professor no tempo e no espaço), sem controle maior sobre a maneira e o ritmo de estudo de cada estudante, sem poder interferir durante o andamento do curso, os elaboradores devem tomar um grande cuidado com o planejamento de todos os componentes do material.

Tudo deve ser pensado de antemão: a concepção geral do módulo, a linguagem adequada ao meio, ao assunto e ao público, o tratamento dos temas, as atividades propostas.

A grande dificuldade é motivar os alunos a interagir e acompanhar o desenvolvimento de cada aluno.

### **Modelo 3 – A internet educacional**

Pode-se dizer que esse modelo é uma ampliação do modelo anterior, englobando a oferta de cursos pela internet, de diversos níveis e naturezas, sobre os mais variados assuntos.

O aluno constrói o seu currículo, matriculando-se nos cursos *online* aos quais tiver acesso, pesquisando, navegando, aprendendo na medida do seu esforço e dedicação.

Tutoria ou orientação à distância são ofertadas em certas ocasiões, geralmente de forma assíncrona (não ao mesmo tempo).

O aluno consulta/acessa a plataforma, coloca suas dúvidas para um tutor ou para os colegas responderem e submete exercícios e testes para correção, usando geralmente para isso o correio eletrônico (fórum).

#### **O benefício desse modelo consiste em:**

- Facilidade na distribuição – rapidez – abrangência – comparativamente barato.
- Linguagem multimidiática, com múltiplos estímulos (havendo largura de banda disponível).
- Possibilidade de graus maiores de interação do que nas mídias educativas clássicas
- Acesso ampliado à informação

#### **As críticas consistem em:**

- Pressupostos pedagógicos que fundamentam esse modelo, ainda muito transmissivos e informativos,
- Custo e tempo de produção de materiais elevados

#### **Modelo 4 – A rede colaborativa**

Trata-se aqui da busca por formas mais interativas e cooperadas, nas quais alunos e professores estão engajados em tarefas comuns, mesmo que separados espacial e em muitos casos também temporalmente.

A aprendizagem colaborativa é a base sobre a qual são propostas as tarefas, desafios e problemas a superar. Um ambiente interativo fornece as ferramentas e recursos necessários para que alunos e professores colaborem, somem forças e realizem as ações propostas. Redes locais ou a própria internet servem de meio para as trocas comunicativas entre os agentes da aprendizagem. Textos, imagens e materiais multimídia podem ser utilizados como suporte para os conteúdos, mas o modelo privilegia mais a interação e a colaboração do que o auto-ensino centrado em cursos prontos.

Pode ser um grande avanço em relação aos modelos anteriores, lançando as bases sobre as quais podemos construir um ambiente de aprendizagem centrado nos agentes e direcionado à produção cooperada do conhecimento.

Como problemas, temos a dificuldade em superar os antigos pressupostos do ensino informativo e unidirecional. Muitos projetos se colocam como pertencentes a esse modelo, mas na prática ainda estão mais próximos do modelo da internet educativa e das mídias instrucionais, como vistos acima. Basta conferir o uso que muitos professores vêm fazendo de ambientes como *WebCT*, *Blackboard*, *AulaNet*, *Universite* e *Eureka*, para citar apenas alguns dos mais utilizados no Brasil.

Em boa parte dos casos, os professores utilizam esses recursos para mandar recados para seus alunos (mural digital), para "passar" tarefas e para receber trabalhos pela rede (escaninho eletrônico). Interação, colaboração e cooperação são pouco exploradas na prática.

## **Modelo 5 – O sistema de suporte integral**

Este modelo, proposto pela TéléUniversité du Québec, leva ao limite a idéia de que o responsável pela aprendizagem é o próprio aluno e que este deve contar com um sistema de apoio integral e permanente para que possa obter os melhores resultados de que é capaz.

A observação constante dos procedimentos e atividades executadas pelos alunos é realizada pela equipe de professores, tutores e instrutores, aos quais cabem as tarefas de trazer informações, indicar caminhos, oferecer apoio, motivar indivíduos e grupos, incentivar a colaboração e a participação, sempre visando o melhor rendimento possível, na medida das capacidades e das condições de cada aluno, assim como da interação entre ele e o grupo.

O maior diferencial é a flexibilidade, proporcionando atendimento *Just-in-time* (ter acesso a informação que precisa, na hora que precisa). *Just-for-me* – adequado às necessidades de cada um, e *Just-for-all* – adequado às necessidades do grupo.

Observando o quinto modelo proposto, o autor, devido a sua atuação tanto no ensino tradicional como no ensino a distância, se sente à vontade para comparar as aulas à distância com as presenciais, pois em ambas o querer do aluno tem grande valia no processo de aprendizagem, seu envolvimento e dedicação são decisivos.

Como pano de fundo a essa evolução dos modelos de EAD, é interessante citar uma colocação de Costa Neto (2003), que considera haver três importantes palavras-chave na Educação a Distância:

- Mudança de paradigma, que responda à pergunta de como a EAD pode funcionar tão bem, ou até melhor, que a educação tradicional, presencial.

- Interatividade, sem a qual a EAD fracassará. A Ausência física de professor deve ser compensada por um eficaz sistema de comunicação, sem o qual o aluno sentir-se-á abandonado, frustrado, inseguro e tenderá a desistir do curso.
- Economia de escala, relacionada à visibilidade econômica dos projetos de EAD.

## 2.5 Tendência da EAD

O primeiro Censo Brasileiro do Ensino Superior a Distância foi encomendado pelo Instituto Internacional para *la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (IESALC), ligado à Unesco e realizado em 2002. Este censo indicou que, em menos de dez anos de EAD, chegamos a 84.713 alunos em 60 cursos superiores a distância, oferecidos por 22 instituições, em todas as regiões do País, no ano de 2002.

Essa pesquisa relacionou também as instituições, os cursos, os modelos adotados, as tecnologias utilizadas e o número de alunos em cursos de licenciatura, graduação, especialização e cursos seqüenciais autorizados (VIANNEY, 2006).

A EAD cresce em alta velocidade no país. Em 2005, o número de alunos que estudaram em instituições oficiais que praticam essa modalidade de ensino no Brasil cresceu 62,6% em relação a 2004, totalizando mais de 504 mil estudantes em escolas autorizadas. De acordo com o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância 2007 (ABRAEAD, 2007) – maior levantamento de dados sobre o setor no Brasil – houve um crescimento de 36% de Instituições autorizadas pelo Sistema de Ensino (MEC e CEEs) que praticam EAD e um aumento de 150% no número de alunos que participaram de processos educativos a distância no período entre 2004 e 2006.

Os cursos de graduação a distância cresceram 74% entre 2004 e 2005. No mesmo período, o número de vagas na graduação também deu um

salto de 274%. Diante dessa realidade, a EAD hoje já faz parte das políticas públicas que devem orientar as iniciativas pedagógicas nessa área. Nesse sentido, a Secretaria de Educação a Distância (SEED) do Ministério da Educação desenvolve numerosos projetos de EAD voltados para os diferentes níveis de ensino. Entre esses projetos, podem-se citar a Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Portanto, o crescimento dessa modalidade de ensino no nosso país é um fato. Não é uma iniciativa apenas no âmbito municipal, estadual ou nacional, mas está orientada por políticas mundiais. Temos que nos inserir com competência técnica e crítica nesse processo, e para isso precisamos capacitar os profissionais que se voltam para essa modalidade de educação.

Reforçando esses dados, o primeiro Anuário Estatístico da Educação a Distância (2007) mostra que 1.137.908 (um milhão, cento e trinta e sete mil e novecentos e oito) alunos se formaram através de Educação a Distância em diferentes níveis. Destes, 309.957 em formação do Básico até Pós-Graduação (em 166 instituições cadastradas), 393.442 em Telecurso 2000 e 132.223 participaram de cursos de formação de professores e reforço escolar só no Estado de São Paulo. (ABED, 2007).

Levando-se em conta apenas as 166 instituições cadastradas formalmente no Brasil, no Sudeste estão 53% dos alunos e 54% das instituições de EAD do país. É seguido pela região Sul, com 17% e 37% respectivamente. Depois vem o Nordeste, com 18,7% e 6% , o Centro-oeste, com 7,6% e 11,4% e, por último, a região Norte, com 3,7% e 6,6%. A Tabela 2.1 demonstra os números mais atuais:

Tabela 2.1 – Fonte ABRAED, 2007

Número de alunos em instituições autorizadas pelo Sistema de Ensino a ministrar EAD no Brasil - 2004-2006							
Região	Estado	2004		2005		2006	
		Alunos	% do total	Alunos	% do total	Alunos	% do total
Centro-Oeste	Distrito Federal	17.143		42.783		124.329	
	Goiás	836		956		2.735	
	Mato Grosso	3.500		4.817		5.384	
	Mato Grosso do Sul	2.109		3.055		3.550	
	<b>Total Centro-Oeste</b>	<b>23.588</b>	<b>7,6%</b>	<b>51.611</b>	<b>10%</b>	<b>135.998</b>	<b>17,5%</b>
Nordeste	Alagoas	1.150		1.330		943	
	Bahia	500		3.300		31.231	
	Ceará	52.687		49.353		38.300	
	Maranhão	2.185		6.956		7.465	
	Paraíba					20	
	Pernambuco			360		3.116	
	Piauí					473	
	Rio Grande do Norte			1.625		3.434	
	Sergipe	830		1.404		4.836	
	<b>Total Nordeste</b>	<b>57.982</b>	<b>18,7%</b>	<b>64.328</b>	<b>13%</b>	<b>89.818</b>	<b>11,5%</b>

Norte	Amazonas					N.D.	
	Pará	2.144		973		10.097	
	Rondônia					N.D.	
	Roraima					654	
	Tocantins	9.500		21.640		10.154	
	<b>Total Norte</b>	<b>11.644</b>	<b>3,7%</b>	<b>23.243</b>	<b>5%</b>	<b>50.905</b>	<b>6,5%</b>
Sudeste	Espírito Santo	6.777		7.942		1.054	
	Minas Gerais	26.340		37.584		38.999	
	Rio de Janeiro	49.865		29.579		53.403	
	São Paulo	80.905		144.162		149.658	
	<b>Total Sudeste</b>	<b>163.887</b>	<b>53%</b>	<b>239.267</b>	<b>47%</b>	<b>243.114</b>	<b>31,2%</b>
Sul	Paraná	29.846		89.891		141.793	
	Rio Grande do Sul	2.618		7.249		60.642	
	Santa Catarina	20.392		28.615		56.188	
	<b>Total Sul</b>	<b>52.856</b>	<b>17%</b>	<b>125.755</b>		<b>258.623</b>	<b>33,2%</b>
	<b>Total Geral</b>	<b>309.957</b>		<b>504.204</b>		<b>778.458</b>	

A EAD pode ser considerada, diante dos números, um nicho de mercado, vem crescendo e ainda vai crescer muito. Há a consciência de que devem ser enfrentados ainda muitos desafios, de mão-de-obra, tecnologia, custos, etc. Há uma variedade de modelos, não há o melhor, a escolha deve ser de acordo com os objetivos a serem alcançados na proposta pedagógica. É um modelo que mantém a figura do professor e a flexibilidade da autoaprendizagem. Entre os modelos, há cursos que combinam material impresso, CD e Internet, cursos com poucos e muitos alunos, cursos com mais ou menos encontros presenciais. Não importa o modelo, mas um curso EAD é educação e tem que ser educação de qualidade como a educação presencial. (Nascimento, 2007).

No sentido de comparar o EAD com o Presencial o professor Dilvo Ristoff, em entrevista ao jornal Folha de S. Paulo publicada em 10 Setembro 2007, diz que:

“apesar de inúmeras experiências bem sucedidas em outros países, o ensino a distância continua sob fogo cruzado no Brasil, com o argumento que vai piorar a qualidade. porém é um medo injustificável, pois os dois últimos ENADES (2005 e 2006), mostram que esse receio não tem respaldo claro”.

Este autor também apresenta o Quadro 2.2, comparando outras características de alunos de cursos presenciais e a distância.

**Quadro 2.2 – Comparação entre alunos presenciais e a distância.**

Fonte: Ristoff (2008)

Critério/indicador	Aluno EAD Em %	Aluno Presencial Em %
Percentual de alunos casados	52	19
Alunos com dois ou mais filhos	44	11
Cor da pele branca	49	68
Renda familiar de até três salários	43	26
Renda familiar acima de dez salários	12	25
É a principal renda da família	23	07
Pai com ensino médio ou superior	18	51
Usa computador no trabalho	65	53
Cursou ensino médio em escola privada	15	33

Percebe-se então que há diferença quanto ao perfil dos alunos das duas modalidades, quanto ao desempenho observa-se no Quadro 2.3 o nível de desempenho dos alunos ingressante em vários cursos e, na sequência, Quadro 2.4 demonstra o nível de desempenho de alunos ingressantes e concluintes.

### Quadro 2.3 Desempenho dos alunos ingressantes no ENADE 2005/2006

Fonte: Fonte: Vianney (2008).

Curso	Presencial	EAD
Administração	35,1	36,7
Biologia	30,4	32,8
Ciências Contábeis	33,3	32,6
Ciências Sociais	38,4	52,9
Filosofia	29,8	30,4
Física 30,6	30,6	39,6
Formação de Professores	41,0	41,2
Geografia	36,8	32,6
História	36,5	31,6
Letras	34,0	33,0
Matemática	29,8	34,0
Pedagogia	39,9	46,8
Turismo	43,1	52,3

Em relação a esse quadro, a primeira observação a ser feita é que não há grandes discrepâncias de resultados de desempenho entre EAD e Presencial, e o mais marcante é que quando há diferenças maiores que ultrapasse 10 pontos é a favor do EAD. Como são alunos ingressantes, demonstra que provavelmente a diferença no perfil dos alunos na EAD e presencial influenciaram nessas diferenças.

## Quadro 2.4 Desempenho dos alunos ingressantes e concluintes no ENADE 2005/2006

Fonte: Fonte: Vianney (2008).

Curso	Presencial	EAD
Administração	37,7	38,0
Biologia	32,7	32,8
Ciências Contábeis	35,0	32,6
Ciências Sociais	41,2	52,9
Filosofia	32,5	30,4
Física	32,5	39,6
Formação de Professores	42,8	41,5
Geografia	39,0	32,6
História	38,5	31,6
Letras	35,7	33,1
Matemática	31,7	34,2
Pedagogia	43,4	46,1
Turismo	46,3	85,3

Percebe-se então que mesmo envolvendo alunos ingressantes e concluintes, a EAD e a presencial são próximos em seus resultados com alguma vantagem para a EAD. Então, por que a sensação de insatisfação, e de que essa modalidade não oferece qualidade de ensino?

### 2.6 Legislação

No Brasil, as bases legais para a modalidade de educação a distância foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que foi regulamentada pelo Decreto n.º 5.622, publicado no D.O.U. de 20/12/2005 (que revogou o Decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, e o Decreto n.º 2.561, de 27 de

abril de 1998) com normatização definida na Portaria Ministerial n.º 4.361, de 2004 (que revogou a Portaria Ministerial n.º 301, de 07 de abril de 1998 ).

Em três de abril de 2001, a Resolução n.º 1 do Conselho Nacional de Educação estabeleceu as normas para a pós – graduação *lato e stricto sensu*. Então, com a Lei 9.394/96, a EAD ganha status de modalidade plenamente integrada ao sistema de ensino. Para Carneiro (1998), o artigo 801 desta lei determina que o Poder Público vai não apenas incentivar o desenvolvimento de programas de Educação a Distância, mas também de programas de educação continuada. Ou seja, entende-se que a educação não é um produto, mas um processo e, portanto, nunca se termina de aprender.

A lei estabelece também que o governo federal (MEC) credenciará instituições e definirá requisitos para a realização de exames e de registro de diplomas relativos a cursos de Educação a distância.

Pela legislação, caberá aos respectivos sistemas de ensino (podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas) a expedição de normas para produção, controle e avaliação de programas de EAD e a autorização para sua implementação. A lei prevê, ainda, um tratamento diferenciado no tocante à concessão de canais com finalidade educativa, incluindo a redução de custos de transmissão por via de canais comerciais para uso de programas de EAD (CARNEIRO, 1998).

Percebe-se na LDB um esforço em redescobrir a relevância social dos sistemas de Educação a Distância.

O decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e caracteriza a EAD como “modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos”.

A lei preconiza, no entanto, que há obrigatoriedade de momentos presenciais para:

- I - avaliações de estudantes;
- II - estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente;
- III - defesa de trabalhos de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinente; e
- IV - atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso.

De acordo com o Art. 2º do decreto 5.622 de 19/12/2005, a Educação a Distância poderá ser ofertada nos seguintes níveis e modalidades educacionais: educação básica, educação de jovens e adultos (EJA), educação especial, educação profissional, abrangendo os seguintes cursos e programas: técnicos, de nível médio e tecnológicos, de nível superior; educação superior, abrangendo os seguintes cursos e programas: seqüenciais, de graduação, de especialização, de mestrado e de doutorado.

De acordo com a Portaria 4.059, de 10 de dezembro de 2004, as Instituições de Ensino Superior poderão introduzir na organização pedagógica e curricular de seus cursos superiores reconhecidos a oferta de disciplinas integrantes do currículo que utilizem a modalidade semi-presencial, desde que esta oferta não ultrapasse 20% da carga horária total do curso. Há, no entanto, a exigência de avaliação presencial.

Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) são sujeitos às exigências de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento previsto na lei. A autorização desses cursos está sujeita à aprovação do Conselho Nacional de Educação (CNE), fundamentada em relatório da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O reconhecimento e a renovação do reconhecimento também dependem de aprovação do CNE, fundamentada no relatório de avaliação da CAPES.

Já os cursos de pós-graduação *lato sensu* independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, desde que oferecidos por instituições credenciadas para atuarem nesse nível educacional.

De acordo com a Portaria Nº 4.361, de 29 de dezembro de 2004 (DOU de 30 de dezembro de 2004), os processos de credenciamento e recredenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES), credenciamento para oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, credenciamento e recredenciamento de instituições de educação superior para oferta de cursos superiores a distância, de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como de transferência de manutenção, aumento e remanejamento de vagas de cursos reconhecidos, desativação de cursos, descredenciamento de instituições, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), aditamento de PDI, além de outros processos afins, deverão ser protocolados por meio do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC (sistema informatizado vinculado à SESu – Secretaria de Educação Superior).

Os referidos processos listados, conforme suas especificidades, para serem protocolados no SAPIEnS/MEC deverão conter:

- I – os documentos previstos no art. 202, do Decreto 3.860/2001;
- II – o plano de desenvolvimento institucional - PDI;
- III – o estatuto;
- IV – o regimento interno;
- V – o comprovante de recolhimento de taxa no valor de R\$1000,00;
- VI – a proposta dos projetos pedagógicos dos cursos solicitados;
- VII – a descrição da infra-estrutura, corpo docente, tutoria, plataforma de educação a distância, metodologia, equipes multidisciplinares, parcerias e pólos, bem como outros elementos específicos para educação superior a distância.

A Portaria Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2007, regulamenta a criação de pólos como abrangência para atuação da instituição de ensino

superior na modalidade de educação a distância, para fim de realização dos momentos presenciais obrigatórios. O pólo de apoio presencial é a unidade operacional para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância.

Segundo a legislação, a avaliação do desempenho do estudante para fins de promoção, conclusão de estudos e obtenção de diplomas ou certificados, dar-se-á no processo, mediante cumprimento das atividades programadas e realização de exames presenciais.

Pela lei, compete ao Ministério da Educação promover os atos de credenciamento de instituições para oferta de cursos e programas a distância para educação superior. No entanto, compete às autoridades dos sistemas de ensino estadual e do Distrito Federal promover os atos de credenciamento de instituições para oferta de cursos a distância no nível básico e, no âmbito da respectiva unidade da Federação, nas modalidades de educação de jovens e adultos, educação especial e educação profissional.

A lei prevê, ainda, que as instituições credenciadas para oferta de cursos e programas a distância poderão estabelecer vínculos para fazê-lo em bases territoriais múltiplas, mediante a formação de consórcios, parcerias, celebração de convênios, acordos, contratos ou outros instrumentos similares.

Para Fragale Filho (2007) a “Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9.394/96) constrói um quadro normativo que se apresenta de modo ainda disperso e impreciso”. Ou seja, há muitas dúvidas a respeito da normatização da EAD, visto que a regulamentação dessa modalidade de ensino no país ainda é um processo em construção. Para atualização da legislação, sugere-se a consulta periódica ao site da SEED – <http://www.mec.gov.br/seed>.

## 2.7 Considerações críticas

Em um cenário de competição, vale ressaltar que um fenômeno que direcionou as diretrizes das organizações no Século XX, a globalização, vem assolando de forma direta as Instituições de Ensino Superior. Instituições estrangeiras estão cada vez mais presentes no Brasil de forma direta, abrindo unidades, ou indireta, mediante aquisição de grupos educacionais. Altbach (2002) completa que as corporações multinacionais, conglomerados de mídia, e até grandes universidades, são os novos neocolonialistas – procurando não dominar por razões políticas e ideológicas, mas preferencialmente por negociações comerciais. Em outras palavras, é a competição por preço o que torna o negócio ainda mais complexo, pois percebe-se que o fator qualidade está ficando em segundo plano, e isso torna-se mais evidente observando a relação no SIMPROSP – Sindicato dos Professores do Estado de São Paulo – a diferença entre valores hora-aula dos professores e investimentos em pesquisas que praticamente não acontecem por parte das Universidades. Verifica-se que a colaboração acadêmica, troca intelectual e internacionalização são subordinadas à maior missão da empresa – lucro. O mundo está se movendo na direção de internacionalizar educação superior usando as energias da academia e respondendo às necessidades do mercado.

Vale aqui buscar um tradicional jargão, “onde há crise há oportunidade”, pois qualquer atividade exercida, seja ela indústria, comércio ou serviços, a competitividade faz parte do dia a dia. Diferenciar-se pelo produto ou serviço não é mais suficiente. A superioridade deve ser ampla. Em busca dessa melhoria, em busca da redução de custos, pois preço é forte fator de competição, e ainda em busca da fidelização do cliente, a qualidade ganha espaço. É importante ainda ressaltar a pouca atuação de instituições públicas no desenvolvimento de EAD, devido à falta de continuidade administrativa. O desenvolvimento da EAD teve maior sucesso nas instituições privadas do que nas públicas. Causas prováveis para isso seriam as mudanças constantes na Gestão, o que não ocorre nas instituições privadas e ainda tem maior apoio da direção. Na própria USP – Universidade de São Paulo, a EAD se impulsionou

por uma de suas fundações, a Fundação Carlos Alberto Vanzolini, que é de direito privado.

A experiência do autor deste trabalho possibilita dizer que o segmento abordado aqui, que é a educação superior enquadrada como serviço, enfrenta graves problemas de qualidade e que nas universidades a preocupação quantitativa tem deixado de lado o conceito qualitativo. Isso tanto no sistema chamado presencial, que é um modelo tradicional de ensino, como na EAD – educação a distância, e em qualquer nível. Como reforço desse pensamento, pode-se recorrer a divulgações de instituições como o Conselho Regional de Medicina, mostrando que 64% dos formandos em medicina foram reprovados em exames realizados em 2007. Na OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), a ordem de reprovação é de 90%. Em 2006, a FIESP divulgou levantamento em que somente 13% dos engenheiros recém-formados estariam aptos a atuar como engenheiro. Esses números de setores que fazem esse levantamento, como estariam as outras áreas?

Em muitos casos, essas deficiências do sistema de ensino de que o aluno faz parte se tornam visíveis diante de um processo de seleção de emprego. A dificuldade de profissionais recém-formados das mais variadas áreas é visível, o processo de seleção das universidades não tem rigor algum, sem querer aqui dizer se é correto ou não, mas em situação prática o resultado não é o esperado, nem por parte da Universidade, nem dos alunos, nem do mercado de trabalho. Profissionais de marketing afirmam que adequar-se ao público alvo é importante, e a segmentação de mercado é feita justamente para isso. Se o público nas universidades é diferente, não deveriam as universidades ter um modelo de funcionamento que atendesse suas necessidades? Ter um sistema que possibilitasse o cliente atender suas expectativas? Ter um sistema que superasse as expectativas dos clientes?

Essas questões podem conduzir ao conceito de qualidade do ponto de vista do cliente. Com a proliferação de Universidades e, por

conseqüência, o aumento da concorrência, a qualidade pode ser o diferencial. Daí a sua importância e a justificativa para sua abordagem no capítulo seguinte.

## Capítulo 3 – Qualidade

### 3.1 Conceitos da Qualidade

Conceituar qualidade remete sempre a satisfação, e Kano (1996) define três tipos de requisitos que influenciam a satisfação do cliente de diferentes formas:

**Requisitos obrigatórios:** Se não forem preenchidos, o cliente se sentirá extremamente insatisfeito. Por outro lado, para o cliente, esses requisitos já estão embutidos no produto/serviço oferecido, sendo, portanto um pré-requisito. O fato de acrescentar tais requisitos não tornará o cliente mais satisfeito.

**Requisitos lineares:** A satisfação do cliente é proporcional ao nível de preenchimento desses requisitos, ou seja, quanto maior o nível de preenchimento, maior será a satisfação do cliente.

**Requisitos atrativos:** Esses requisitos são os critérios do produto/serviço que têm maior influência na satisfação do cliente e quase nunca são explicitamente expressos ou esperados pelos clientes. O preenchimento desses requisitos proporciona maior nível de satisfação, porém não representa insatisfação caso não estejam presentes. São esses requisitos atrativos que representam o diferencial para cativar o cliente.

A figura 3.1 ilustra graficamente esses três requisitos do modelo de Kano.



**Figura 3.1 Modelo de Kano**

Fonte: Kano (1996)

Considerando outras vertentes, há uma variedade de conceitos e definições da qualidade na literatura especializada e em áreas afins. Segundo Garvin (2002), “existem cinco abordagens principais para a definição da qualidade: transcendental, baseada no produto, baseado no usuário, baseado na produção e baseada no valor”, apresentados a seguir em referências específicas.

- **Transcendental**

(...) uma condição de excelência que implica ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o malfeito ou fraudulento (TUCHMAN, 1980). Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... Embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é (PIRSIG, 1974).

- **Baseado no produto**

Diferenças de qualidade correspondem a diferença de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado (ABBOTT, 1955:126-127). Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço (LEFFLER, 1982:956).

- **Baseado no usuário**

Qualidade consistente na capacidade de satisfazer desejos (EDWARDS, 1968). Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor (KUEHN S DAY, 1962). Qualidade é a adequação ao uso (JURAN, 1974).

- **Baseado na produção**

Qualidade [quer dizer] conformidade com as exigências (CROSBY, 1979). Qualidade é o grau em que o produto específico está de acordo com o projeto ou especificação (GILMORE, 1974).

- **Baseado no valor**

Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a custo aceitável (BROH, 1982). Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são:

a) o verdadeiro uso; e

b) o preço de venda do produto (FEIGENBAUM, 1971).

Na mesma linha de pensamento, Garvin (2002) completa dizendo que, da mesma forma que cada autor utiliza uma abordagem adequada a seu modo de encarar o “problema Qualidade” dentro das organizações, é saudável que cada departamento entenda a questão “Qualidade” de forma adequada às suas atividades, a fim de cobrir todas as suas facetas.

Nota-se, porém, que a primeira abordagem trata qualidade de um modo não mensurável, ao contrário das segunda, terceira e quarta abordagens. A quinta utiliza conjuntamente aspectos mensuráveis e não mensuráveis.

Garvin (1984) também propôs oito dimensões para a qualidade, conforme os dados no Quadro 3.1, com o objetivo de auxiliar o planejamento estratégico da empresa, visando elevar seu desempenho por meio da qualidade.

Algumas dimensões são complementares, outras contraditórias. A empresa deve selecionar as dimensões adequadas ao seu caso.

### **Quadro 3.1 Dimensões da qualidade segundo Garvin**

Fonte: GARVIN (1984).

<b>Desempenho</b>	Refere-se às características operacionais básicos do produto;
<b>Características</b>	São as funções secundárias do produto, que suplementa seu funcionamento básico.
<b>Confiabilidade</b>	Refere-se à confiança no uso do produto, à ausência de riscos.
<b>Conformidade</b>	Refere-se ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos;
<b>Durabilidade</b>	Refere-se à vida útil de um produto, considerando suas dimensões econômicas e técnicas;
<b>Atendimento</b>	Refere-se à rapidez, cortesia, facilidade de reparo ou substituição;
<b>Estética</b>	Refere-se ao julgamento pessoal e ao reflexo das preferências individuais;
<b>Qualidade percebida</b>	Refere-se à opinião subjetiva do usuário acerca do produto;

### **3.1.2 Principais linhas de pensamento em relação à Qualidade**

Juran e Deming foram os dois principais responsáveis pelo movimento da qualidade no Japão. Os japoneses os consideram inspiradores do milagre industrial de seu país, iniciado na década de 1950. Os norte-americanos só lhes deram o devido valor nos anos 1980.

Mas seria injusto associar o movimento a apenas essas duas pessoas. Do lado norte-americano, Philip Crosby contribuiu com sua teoria do zero defeito e Armand Feigenbaum foi o grande impulsionador do conceito de Controle da Qualidade Total. Do lado japonês, Karou Ishikawa e Genichi Taguchi são dois nomes importantes. Ishikawa foi o responsável pela adaptação da cultura japonesa aos ensinamentos de Deming e Juran, também difundindo o uso das sete ferramentas básicas para a qualidade: lista de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito (a ele atribuído), gráfico de controle de processos (idealizado por Walter Shewhart), estratificação e diagrama de dispersão (COSTA NETO 2002). Foi ainda o grande inspirador dos círculos de controle da qualidade (CCQ). Taguchi deu forte impulso à promoção do design industrial, que marcou a segunda onda do movimento da qualidade no Japão após a primeira fase, assentada no controle estatístico.

## **3.2 Um breve histórico da Qualidade**

A palavra Qualidade está imbuída no cotidiano de todas as pessoas, em seus atos e anseios desde os tempos mais antigos. Mesmo que houvesse tal percepção, Paladini (1995), afirma que (...) “a preocupação com a qualidade remete às épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade”.

Ainda discorrendo sobre o tema, vários autores divulgaram as mudanças e transformações sobre o assunto, instituindo fases ou “eras” da

qualidade. Dentro do exposto, Garvin (2002) identifica e diferencia a qualidade em quatro “eras”, apresentadas a seguir.

### **3.2.1 Primeira Era: da Inspeção**

Nos séculos XVI e XVII, artesãos detinham o conhecimento da elaboração de produtos e, conseqüentemente, efetuavam os controles e inspeções de qualidade de maneira informal, com a intenção de separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta, constatando ou não seu correto funcionamento.

A inspeção formal passou a existir com o advento da Revolução Industrial, no início do Século XVIII, e intensificou-se com base no surgimento e expansão da produção em massa, que utilizava e produzia grandes quantidades de peças virtualmente idênticas, com necessidade de intercambialidade, ou seja, pode ser substituídas por outra sem surgirem folgas ou interferências.

Conforme Maximiano (2004), a qualidade era sinônimo de uniformidade ou padronização, como conseqüência da administração científica e a divisão do trabalho. (TAYLOR, 1995). Foi quando surgiu a função do inspetor de qualidade, como nas linhas de montagem de Henry Ford.

### **3.2.2 Segunda Era: do Controle Estatístico da Qualidade**

Segundo Deming (1990), a variabilidade é considerada parte inerente e concreta do processo industrial. No entanto, baseado nos princípios do Cálculo de Probabilidades e da Estatística, Walter Shewhart mostrou ser possível estabelecer um modelo – cartas de controle – demonstrando variações aceitáveis e flutuações que indicassem problemas, podendo assim monitorar a qualidade do processo de fabricação.

Garvin (2002) menciona a importância desta técnica:

Shewhart formulou técnicas estatísticas simples para a determinação dos limites de variação, além de métodos gráficos de representação de valores de produção. O resultado, o gráfico de controle de processo, é um dos instrumentos mais eficazes usados pelos profissionais da qualidade contemporâneos. (GARVIN, 1992; 2002)

A Segunda Guerra Mundial acelerou os movimentos referentes à busca por qualidade dos produtos de forma mais rápida e eficaz e um aumento dos estudos do controle da qualidade, com uma maior troca de informações. Nesse ambiente, ganhou força o controle da qualidade, com base em amostras estatisticamente significativas.

No Japão, conforme relata Ishikawa (1993), as forças americanas de ocupação, logo ao desembarcarem, em 1945, defrontaram-se com um grande obstáculo: as falhas do sistema telefônico daquele país eram muito comuns, portanto não eram um meio confiável para comunicação. Após identificar que o problema estava na qualidade do equipamento utilizado, e não por causa da guerra que acabara há pouco, as forças americanas ordenaram à indústria de telecomunicações japonesa que começasse a usar o Controle Estatístico de Qualidade (CEQ), que passou a educar o setor para a qualidade.

Ainda discorrendo sobre o assunto, na época da Segunda Guerra Mundial, Garvin (2002) relata a respeito de tais obstáculos e desafios encontrados na formação de pessoas e grupos voltados ao controle da qualidade:

“ A Segunda Guerra Mundial acentuou a preocupação com o controle da qualidade. Naquela ocasião, as técnicas de controle estatístico da qualidade ainda tinham tido

pouca aplicação fora da indústria de telefonia. O grande desafio era a rápida disseminação destas técnicas por outros ramos da indústria. Por isso intensificaram-se os programas de treinamento. Os alunos que tinham comparecido aos cursos começaram a formar sociedades locais de controle de qualidade. Em outubro de 1945, treze desses grupos se congregaram para formar a Sociedade dos Engenheiros da Qualidade; um ano depois, fundiram-se com outra federação, tornando-as a Sociedade Americana de Controle de Qualidade – ASQC. (GARVIN, 2002)”.

### **3.2.3 Terceira Era: da Garantia da Qualidade**

A partir da década de 50 do século passado, o conceito de qualidade foi revisto, evoluindo para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento, diferente da disciplina da qualidade baseada na produção fabril. Começaram a ser utilizados métodos e instrumentos que se expandiram para além da estatística, embora a prevenção de problemas continuasse sendo o principal objetivo da disciplina.

Havia quatro elementos distintos:

- A quantificação dos custos da qualidade;
- O controle total da qualidade;
- A Engenharia da Qualidade;
- O zero defeito.

### 3.2.4 Quarta Era: da Gestão Estratégica da Qualidade

Sobre a era da Gestão Estratégica da Qualidade, Oliveira (2004) opina que a qualidade é definida em relação aos concorrentes e não aos padrões fixos e internos. Os clientes, e não os departamentos internos, determinam se um produto é ou não aceitável.

Necessitava-se, então, repensar o conceito de qualidade, mudando de um prisma tradicional predominado pela inspeção para uma visão estratégica onde, conforme Maximiano (2004), a qualidade teria de ser embutida no produto ou serviço desde o começo, com base nos desejos e interesses do cliente, abrangendo assim, no caso de produtos, todos os estágios do ciclo industrial.

Ampliando o conceito Bouer (2002), diz que o chamado Gerenciamento Estratégico da Qualidade tem cinco características essenciais, a saber:

- Qualidade é definida de acordo com o ponto de vista do cliente. No passado, a qualidade era vista como algo interno, baseada mais em defeitos e prevenção de problemas, do que na perspectiva externa e na orientação para o cliente.
- Qualidade está ligada com a lucratividade tanto na parte que diz respeito ao mercado como na que se relaciona aos custos.
- Qualidade é vista como uma arma competitiva. Não é mais suficiente estabelecer um nível de qualidade aceitável e apenas atingi-lo. Você precisa olhar para seus competidores, descobrir o que estão fazendo e exercer o que de melhor estão oferecendo. Qualidade é agora baseada no sucesso alcançado na competição.
- Qualidade está ligada com o processo de Planejamento Estratégico. Qualidade é agora considerada um objetivo do negócio. É essencial ligar os planos da qualidade ao veículo usado para levar o negócio adiante, o planejamento estratégico.

- Qualidade requer um amplo comprometimento de toda a organização. Qualidade começa com a alta gerência. São os líderes que emitem sinais e também demonstram como ela é importante na organização. A gerência tem a responsabilidade de criar os mecanismos para estimular e apoiar o total comprometimento e participação dos colaboradores.

Nesse sentido amplo de qualidade, Bouer (2002) diz que, segundo Conti (1993), qualidade competitiva é a definição mais apropriada para as abordagens mais recentes da qualidade. Completa dizendo que a competição se dá tanto em qualidade como através da qualidade. O autor explica que competição em qualidade significa competição em valor percebido pelo cliente. Competição através da qualidade significa utilizar a qualidade para melhorar custos, tempos de ciclo, rapidez de resposta, ou seja, os aspectos que são de grande valor para a empresa.

Com essa percepção, Oliveira (2004) relata que a qualidade mais elevada pode conduzir à maior lealdade do consumidor e, conseqüentemente, traduzir-se em seu retorno efetivo à compra do produto ou serviço, ou seja, à sua fidelização.

O quadro 3.2 demonstra o envolvimento de todas as áreas de uma organização, envolvendo o ciclo industrial. Os estágios deste ciclo industrial e suas funções são enumerados em oito estágios por Feigenbaum (1994).

### Quadro 3.2 Estágios do Ciclo Industrial e suas funções.

(Fonte: FEIGENBAUM, 1994).

Departamento	Função
Marketing	Avalia o nível de qualidade desejado pelo cliente e o custo que ele está disposto a pagar.
Engenharia	Transforma as expectativas e os desejos do cliente em especificações.
Suprimentos	Escolhe, compra e retém fornecedores de peças e materiais.
Engenharia do processo	Escolhe máquinas, ferramentas e métodos de produção.
Produção	A supervisão e os operadores têm uma responsabilidade importante pela qualidade durante a fabricação.
Inspeção e testes	Verificam a conformidade do produto com as especificações.
Expedição	Responsável pelas funções de embalagem e transporte.
Instalação e assistência técnica (serviços)	A instalação e assistência técnica corretas ajudam a garantir o funcionamento do produto.

Ademais, tem a importância crescente dos serviços na economia, percebe-se que a preocupação com qualidade sai da esfera dos produtos e entra na esfera dos serviços, o que necessita de engajamento humano, pois serviços é essencialmente prestado por pessoas. Mas o que são serviços? Esta discussão é colocada no capítulo seguinte.

## Capítulo 4 – Serviços

### 4.1 Conceito de Serviços

O setor de serviços vem se destacando mundialmente pela sua participação crescente no PIB e na geração de novos empregos, exercendo forte influência no desempenho dos demais setores da economia, especialmente no setor industrial. (SATOLO, 2005 *apud* CORREA & CAON, 2002). Especificamente no Brasil, o setor de serviços é responsável por 61% do PIB (IPIB, 2005). Esta crescente importância do setor de serviços na economia nacional fez com que as empresas passassem a praticar a avaliação da qualidade dos serviços prestados. (SATOLO, 2005 *apud* OLIVEIRA, 2004).

Devido essa participação maciça no PIB, em relação ao Brasil, a competitividade vem aumentando em proporções assustadora, principalmente no contexto educação superior, todos os dias surgem universidades novas, com novas metodologias, novos conceitos etc. Mas como já foi dito acima é a qualidade que vai diferenciar essas empresas em relação ao mercado.

Antes de se falar em Qualidade em Serviços, é necessário entender o que é serviço. Essa definição não é uma tarefa tão fácil como aparenta, levando-se em conta os desafios para apresentar um exemplo claro de um serviço puro ou de manufatura de um bem isento de serviço associado. No sentido de trazer uma definição, segue a visão de alguns autores:

**Kotler (1991)** define serviço como um ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando na propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um produto físico.

**Grönroos (2000)** estabelece que um serviço é uma atividade, ou série de atividades, de natureza mais ou menos intangível que, habitualmente,

embora não necessariamente, se desenvolvem ao nível da interação entre clientes e sistemas, recursos humanos ou materiais, do prestador do serviço, no sentido de encontrarem soluções para problemas.

**Hill (1997)** define serviço como uma relação em torno de uma operação que pode ser denominada mudança de condição, onde existe um resultado gerado por atividades na interface entre fornecedor e cliente e por atividades internas do fornecedor para atender as necessidades do cliente.

É difícil separarmos produtos de serviços. Fitzsimmons (2000) assegura que a compra de um produto é acompanhada por um serviço de apoio, a instalação e a compra de um serviço muitas vezes incluem mercadorias, a exemplo do caso de um restaurante. Cada compra é composta de um pacote de serviços definido por um conjunto de bens e serviços em proporções variadas oferecidas em um ambiente. Conceito que pode ser plenamente observado em uma universidade, uma vez que a estrutura montada remete a produtos ou bens para que o serviço “aula” possa ser desenvolvido.

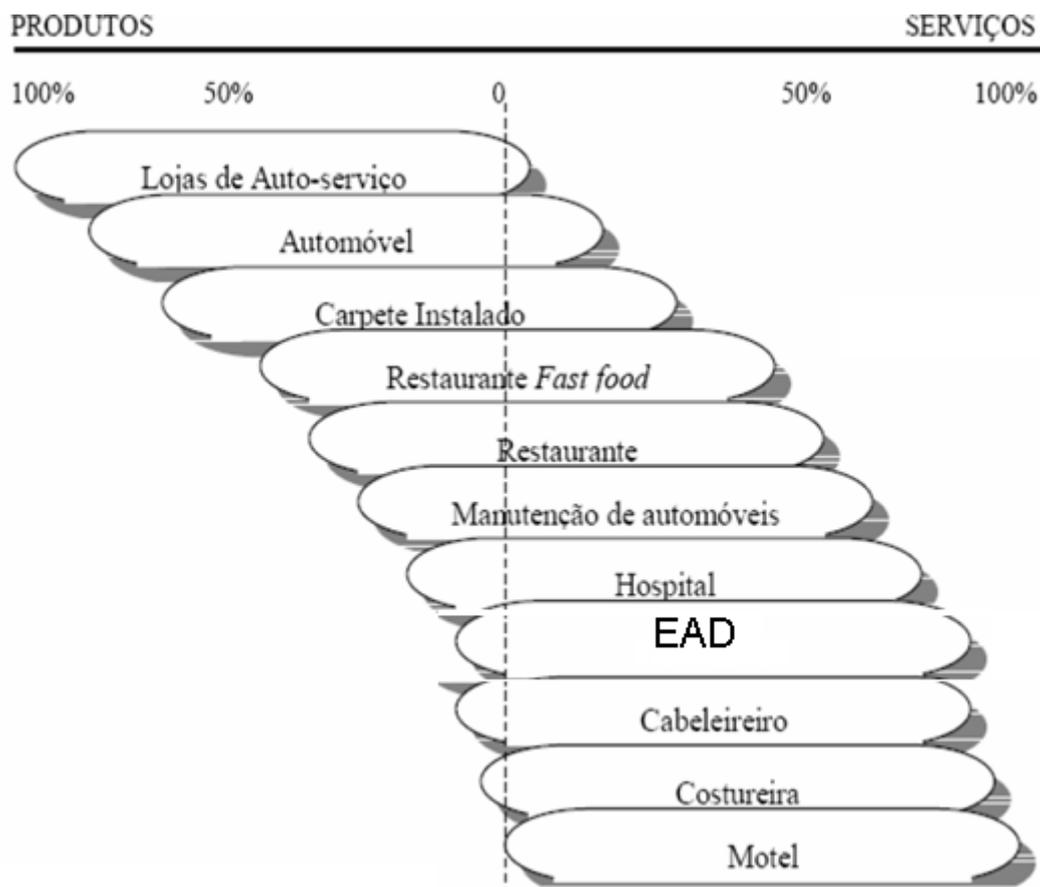
Ampliando essa visão, Giansi & Corrêa (1994) ressaltam que o pacote de serviços pode ser composto por uma desagregação do serviço em componentes que o formam:

- **Instalações de apoio** – recursos físicos, instalações e equipamentos necessários à prestação do serviço;
- **Bens facilitadores** – materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço;
- **Serviço explícito** – benefícios que são prontamente percebidos pelos sentidos e considerados como características essenciais do serviço:

- **Serviço implícito** – benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço.

Há a necessidade, para melhor definição de serviços, de diferenciar serviços de produtos. Para Coelho e Ramos (1998), a diferença entre uma empresa de serviços e uma empresa de manufatura estaria em que os componentes de serviços seriam maiores em uma que em outra. Então podemos dizer que serviços envolvem produtos e produtos envolvem serviços em alguma etapa, com maior ou menor grau de acordo com o produto ou serviço.

Para perceber a proporção de serviços associados em cada setor, pode-se observar o modelo proposto por Sasser *et al.* (1978) *apud* Ganesi & Corrêa (1994); Fitzsimmons (2000), apresentado na Figura 4.1.



**Figura 4.1 Simultaneidade de produtos e serviços.**

Fonte: Adaptado de Sasser *et al.* (1978) *apud* Gianesi & Corrêa (1994); Fitzsimmons (2000).

Percebe-se na Figura 4.1 o quanto de serviços está agregado em cada produto, ou o quanto de produto está agregado em cada serviço. Na visão de Albrecht (1993), existe a necessidade de haver uma categorização dos serviços apontando a existência de serviços puros, ou seja, aqueles não agregados a bens materiais, como consultoria, serviço jurídico e outros, e os serviços agregados, que são aqueles prestados com bens materiais, como restaurantes, que oferecem alimentos e serviços. Os serviços puros podem até envolver produtos na sua prestação, mas eles são o principal, enquanto os produtos são meros agregados.

No caso do ensino superior, particularmente a EAD, pode-se afirmar, em princípio, de que trata-se de um serviço puro, mas, que envolve, também, uma preparação de materiais para sua execução. Por exemplo, o material didático produzido. Além disto, destaca-se o processo de formação de professores e de toda a equipe envolvida, como tutores, pessoal de gravação, planejamento etc. como um serviço anterior indispensável ao ensino a distância. Processo este que é tão anterior e, ao mesmo tempo, tão fundamental ao serviço, que acaba por transformá-lo em um caso especial dentro da área de serviços. E como há a necessidade de produtos para a realização dos serviços no quadro acima, a EAD ficou alocada entre hospital e cabeleireiro, na consideração do autor, pois o serviço envolvido é o que dá forma, e é o que o cliente percebe com maior intensidade.

Na tentativa de diferenciar produtos de serviços, Rotondaro & Carvalho (2005) ressaltam as principais características atribuídas aos serviços, que são:

- Intangibilidade;
- Heterogeneidade;
- Trabalho não-armazenável;
- Necessidade da participação do cliente;
- Simultaneidade;
- Qualidade.

**Intangibilidade:** abstração dos serviços, ou seja, o principal benefício oferecido ao cliente não é uma mercadoria física.

**Heterogeneidade:** em razão do fato de que os serviços são caracterizados pela realização de tarefas com base no relacionamento entre as pessoas.

**Trabalho não-armazenável:** o serviço é realizado e entregue no mesmo momento, por isso não é possível usar o conceito de estoque em serviços.

**Necessidade da participação do cliente:** os serviços, em geral, necessitam da presença do cliente para sua produção.

**Simultaneidade:** os serviços são com freqüência produzida simultaneamente com seu consumo.

**Qualidade:** nos serviços, o consumidor que, provavelmente, participa da operação de produção dos serviços, não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos de sua produção.

Para ampliar as características de serviços vistos acima pode-se observar que, segundo Moreira (2002), as principais características que diferenciam uma empresa industrial e de serviços, estão associados no Quadro 4.1.

#### **Quadro 4.1 Diferenças entre empresas industriais e de serviços**

Fonte: Moreira (2002)

<b>Diferenças entre Empresas Industriais e de Serviços</b>		
<b>Característica</b>	<b>Indústrias</b>	<b>Empresas de serviços</b>
Produto	Físico	Intangível
Estoques	Comuns	Impossíveis
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da mão-de-obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Dissertando sobre o mesmo tema, Lowelock & Wright (2005) diz que as diferenças básicas entre bens e serviços são:

- Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
- Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- Outras pessoas podem fazer parte do produto;

- Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- Normalmente há uma ausência de estoques;
- O fator tempo é relativamente mais importante;
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

## 4.2 Classificação de Serviços

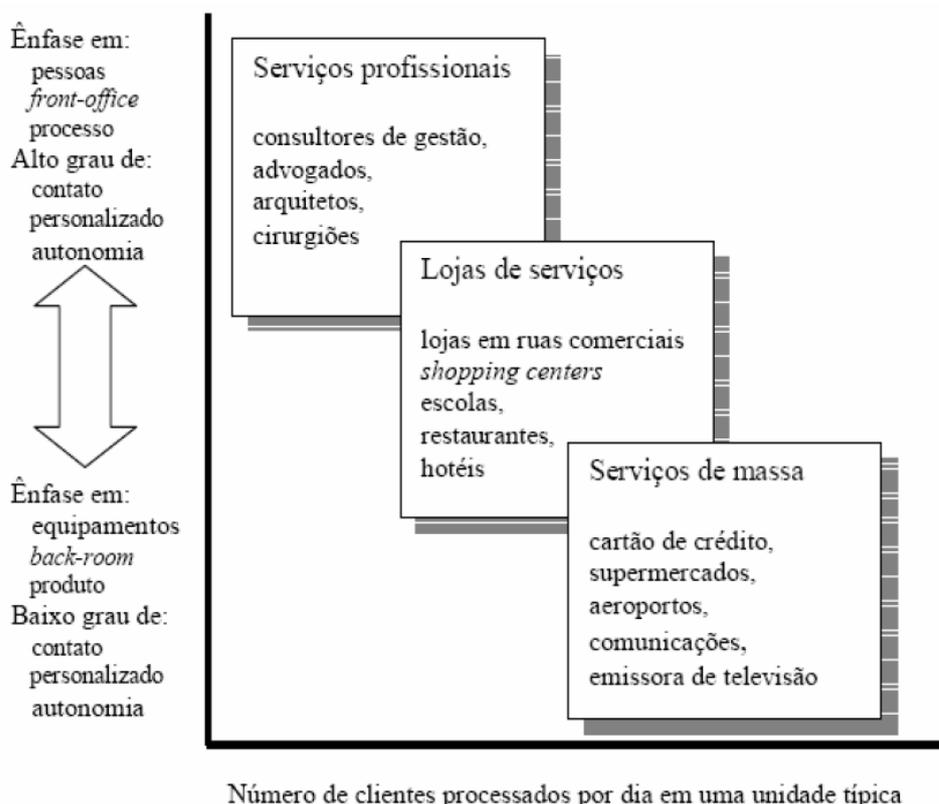
Segundo Silvestro (1992) existem três grandes categorias para classificar os processos de serviços, definidos como serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa, onde:

**Serviços profissionais:** são definidos como de alto contato com os clientes, despendendo um tempo considerável no processo de prestação do serviço, atendem a um número limitado de clientes (volume baixo) e de forma personalizada, proporcionando altos níveis de customização (variedade alta), sendo o processo de serviço altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes e podendo ocorrer nas instalações do cliente. Envolve organizações, como projetos de engenharia e arquitetura, médicos, assistência jurídica, consultorias, etc.;

**Loja de serviços:** são processos de nível intermediário de contato com o cliente, ou seja, estão no meio-termo entre padronização e customização. O volumes e clientes atendidos e as combinações de valor das atividades da linha de frente (*front office*) e da retaguarda (*back room*) são intermediários entre os serviços profissionais e os de massa. Envolve organizações como bancos, restaurantes, hospitais, loja de varejo, etc.;

**Serviços de massa:** compreendem transações com muitos clientes (alto volume), envolvendo tempo de contato limitado ou relativamente baixo, com pouca personalização e alta padronização na prestação do serviço (baixa variedade), baseados em equipamentos e orientados para o produto, com

maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda (*back room*) com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal de linha de frente (*front office*), o pessoal empregado não apresenta alto nível de qualificação, efetuando tarefas e procedimentos prescritos. Como exemplos, o transporte coletivo, a telefonia, etc. A Figura 4.2 ilustra essa classificação.



**Figura 4.2 Classificação dos processos de serviços**

Fonte: Giansesi & Corrêa (1994)

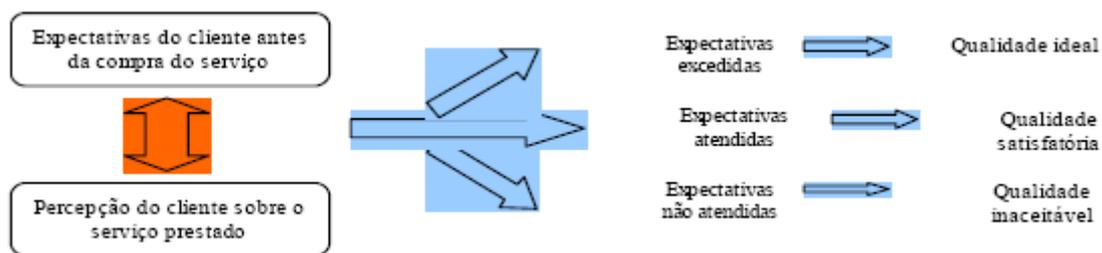
### 4.3 Qualidade em Serviços

Alguns autores argumentam que há uma natureza distintiva entre bens e serviços e por isso se requer uma abordagem distintiva para definir e medir qualidade de serviço. Por causa da natureza intangível e multifacetada de muitos serviços, pode ser mais difícil avaliar a qualidade de um serviço do que a de um bem. Gronroos (1995) e outros também sugerem que a qualidade percebida de um serviço é o resultado de um processo de avaliação no qual

clientes comparam suas percepções da entrega do serviço e seu resultado com aquilo que esperavam.

Nesse sentido, Gianesi e Corrêa (1994) dizem que a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas por sua percepção do serviço prestado. Para esses autores basear a definição de qualidade nas expectativas do consumidor pode ser um problema, já que cada consumidor pode ter uma expectativa. Porém, a qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor, pois é este que vai avaliar o serviço através da sua percepção.

Seguindo esse pensamento, a avaliação do serviço feita pelo cliente dá-se através da comparação entre o que o cliente esperava e o que percebeu do serviço prestado. Neste sentido, um fator importante é a intangibilidade do serviço, já que as expectativas relacionadas ao serviço vão se basear na comunicação transmitida ao cliente. A Figura 4.3 mostra como o cliente avalia um serviço com base nas suas expectativas e percepções.



**Figura 4.3 Avaliação da Qualidade do Serviço**

Fonte: GIANESI e CORRÊA (1994)

Contribuindo com essa visão, uma pesquisa mais extensa realizada sobre qualidade de serviço apresenta forte orientação para o usuário. Por meio de pesquisa de grupo de discussão (*focus group*), Valarie Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard Berry identificaram dez critérios utilizados por consumidores para avaliar a qualidade de serviço a seguir. Em pesquisas posteriores, eles constataram um alto grau de correlação entre diversas dessas variáveis e, portanto, as consolidaram em cinco categorias gerais:

1. Tangíveis (aparência de elementos físicos).
2. Confiabilidade (desempenho preciso, digno de confiança).
3. Responsividade (rapidez e prestimosidade).
4. Segurança (competência, cortesia, credibilidade e proteção).
5. Empatia (acesso fácil, boa comunicação e entendimento do cliente).

É relevante ressaltar que apenas uma dessas cinco categorias, a confiabilidade, tem paralelo direto com o que foi considerado na pesquisa de Garvin sobre qualidade em manufatura.

Os mesmos autores propuseram dez dimensões para a qualidade em serviços, conforme apresentado no Quadro 4.2, onde aparecem essas dimensões adaptadas de Parasuraman et al (1990), às quais foram associados pelo autor do presente trabalho exemplos de perguntas que poderiam ser feitas aos alunos da EAD em referência a cada uma dessas dimensões.

**Quadro 4.2 Associação de perguntas de alunos de EAD às dimensões da qualidade.**

Fonte Adaptado de Parasuraman et al (1990)

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos de perguntas de alunos (clientes)</b>
1. Credibilidade	Confiabilidade, Credibilidade, Honestidade do provedor do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A universidade tem boa reputação?</li> <li>• A universidade cumpre o que promete?</li> </ul>
2. Segurança	Isento de perigo, risco ou dúvida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Plataforma na internet é segura?</li> <li>• Manter relacionamento com alunos que não conheço é seguro?</li> </ul>
3. Acesso	Facilidade de aproximação e contato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É fácil tirar dúvida com tutores?</li> <li>• É fácil fazer exercícios?</li> <li>• Existem meios alternativos de contatos?</li> </ul>

<p>4. Comunicação</p>	<p>Ouvir os clientes e mantê-los informados em linguagem que eles entendam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há possibilidade de reclamar quando houver algum problema?</li> <li>• Como solicitar ou enviar documentos ?</li> <li>• Como manter-se informados sobre novidades do curso?</li> </ul>
<p>5. Entender o cliente</p>	<p>Fazer um esforço para conhecer os clientes e suas necessidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários da universidade conhecem as necessidades dos alunos?</li> <li>• Há flexibilidade para satisfação de alunos (clientes)?</li> <li>• Há possibilidade de negociação?</li> </ul>
<p>6. Tangíveis</p>	<p>Aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os pólos têm visual atraente?</li> <li>• O visual da plataforma na internet é atraente?</li> <li>• As informações sobre o curso é de fácil entendimento?</li> </ul>

<p>7. Confiabilidade</p>	<p>Capacidade de realizar o serviço prometido com segurança e precisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As disciplinas estão disponíveis nas datas combinadas?</li> <li>• As provas ocorrem nas datas combinadas?</li> <li>• Os materiais são entregues nas datas combinadas?</li> </ul>
<p>8. Responsividade</p>	<p>Disposição para ajudar clientes e prestar serviço imediato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando um aluno precisa o atendimento é imediato?</li> <li>• As dúvidas são prontamente respondidas?</li> <li>• Resolver problemas de clientes é missão número um?</li> </ul>
<p>9. Competência</p>	<p>Apresentar as capacidades e o conhecimento requeridos para realizar o serviço.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os tutores são preparados para resolver problemas?</li> <li>• Os professores são qualificados?</li> <li>• Os funcionários de apoio são classificados?</li> </ul>

10.Cortesia	Educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato.	<ul style="list-style-type: none"><li>• O contato com tutores – professores é agradável?</li><li>• Quando há ligação para casa de um aluno – fica uma boa impressão?</li><li>• O forte dos colaboradores é simpatia?</li></ul>
-------------	--	--

#### 4.4 Perspectivas dos clientes em relação à qualidade de serviços

Para medir a satisfação do cliente com relação a diferentes aspectos da qualidade de serviço, Parasuraman et al (1990) desenvolveram um instrumento de pesquisa por levantamento denominado SERVQUAL. O SERVQUAL é considerado uma ferramenta de medição genérica que pode ser aplicada em um amplo espectro de setores de serviço. Em sua forma básica, a escala contém 21 itens de percepção e uma série de itens de expectativa que refletem as cinco dimensões da qualidade de serviço e se baseia na premissa de que os clientes podem avaliar a qualidade do serviço de uma empresa comparando suas percepções desse serviço com suas próprias expectativas. Ver Quadro 4.3.

### Quadro 4.3 Escala SERVQUAL

Fonte: Parasuraman et al 1990.

<p>Tangíveis</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Plataformas de acesso modernas – tecnologia de ponta.</li><li>2. Instalações dos pólos atraentes;</li><li>3. Funcionários preparados – nos pólos e por telefone;</li><li>4. Material didático de boa aparência;</li></ol>
<p>Confiabilidade</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Prazos combinados são cumpridos;</li><li>6. Quando o aluno tem um problema todos se esforçam para resolver;</li><li>7. Serviços como – prova – exercícios ou testes serão feitos certos da primeira vez;</li><li>8. Horários como dos fóruns serão cumpridos – prazos para entrega de material etc.</li><li>9. Evitar erros de registros de alunos – que os prejudiquem;</li></ol>
<p>Responsividade</p> <ol style="list-style-type: none"><li>10. As informações são precisas e pontuais;</li><li>11. A solução de problemas será imediata;</li><li>12. Ajudar o aluno será missão número um;</li><li>13. Os funcionários nunca estarão ocupados demais para ajudar os alunos;</li></ol>
<p>Segurança</p> <ol style="list-style-type: none"><li>14. As informações dos tutores-professores são confiáveis;</li><li>15. A plataforma transmite segurança em sua utilização;</li><li>16. A cortesia faz parte do dia a dia dos funcionários;</li><li>17. Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder dúvidas dos alunos;</li></ol>

Empatia

- 18.Os alunos têm atenção individual;
- 19.O horário de atendimento é adequado para todos os alunos – considerando que EAD não tem fronteiras;
- 20.Atenção é pessoal e personalizada aos alunos;
- 21.Os funcionários entendem as necessidades específicas dos clientes;

Observa-se que as dez dimensões citadas anteriormente foram condensadas em cinco pela similaridade, e que em cada dimensão há diversos itens medidos em uma escala de sete pontos, que vai de *concordo fortemente* a *discordo fortemente*, para um total de 21 itens.

No caso de pesquisa real, ela também deve conter instruções para os entrevistados, e cada afirmação é acompanhada de uma escala de sete pontos que vai de 'concordo fortemente = 7' até 'discordo fortemente = 1'. Somente os pontos extremos da escala são identificados; não há títulos para os números de 2 a 6.

Por outro lado, alguns autores acreditam que a percepção de qualidade dos clientes baseia-se em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa; em contrapartida, a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço (FITZSIMMONS, 2000).

Como visto então, os princípios e técnicas de gestão da qualidade, inicialmente utilizados nas atividades de manufatura, foram sendo paulatinamente estendidos e aplicados ao aprimoramento de serviços. Só que, em serviço, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um “momento da verdade”, e uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da

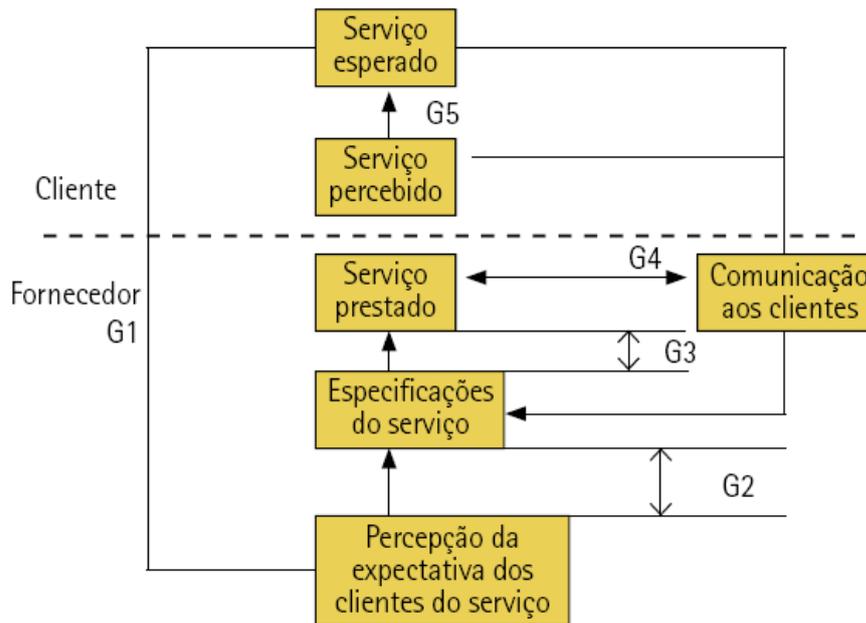
percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado (ALBRECHT, 2002).

Em um sistema de ensino, o aluno vai mensurar o quanto ele aprendeu em relação ao que considerava saber, vai medir sua evolução no decorrer do curso. Vai fazer essa mensuração por disciplina e no geral do curso.

Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e como agradável surpresa. Quando não se atendem as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirma a expectativa pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

#### **4.4.1 Modelo dos cinco GAPs**

Parasuraman et al (1988) também propuseram um interessante modelo baseado em cinco GAPs (ou lacunas), uma outra forma de considerar a qualidade de serviços prestado, mediante a comparação entre a expectativa do cliente e a sua percepção quanto ao serviço prestado. Este modelo está esquematizado na Figura 4.3.



**Figura 4.3 Modelo dos cinco GAPs**

Fonte: Parasuraman et al al, 1998

Partindo do ponto de vista do cliente, pode-se definir os GAPs da seguinte forma:

**GAP 1** – A sua percepção sobre a expectativa do cliente corresponde ao serviço esperado?

**GAP 2** – O serviço especificado está de acordo com percepção tida sobre os clientes?

**GAP 3** – O serviço prestado está de acordo com o que foi especificado?

**GAP 4** – A empresa tem linha de comunicação com os clientes?

**GAP 5** – O serviço percebido é o serviço esperado pelo cliente? Quem vai dizer isso é o cliente.

Segundo os mesmos autores as causas desses GAPs seriam as dadas no Quadro 4.4

**Quadro 4.4 Possíveis causas para os cinco GAPs**

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry 1990.

GAP	Causas
GAP 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de orientação para o mercado;</li> <li>2. Falhas de comunicação para os níveis superiores.</li> <li>3. Excesso de níveis hierárquicos</li> </ol>
GAP 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Não comprometimento gerencial para com a qualidade dos serviços;</li> <li>5. Percepção de inexecutabilidade.</li> <li>6. Padronização inadequada de tarefas.</li> <li>7. Não estabelecimento de metas.</li> </ol>
GAP 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Conflito de funções</li> <li>9. Ambigüidade de funções</li> <li>10. Excesso de ênfase em tecnologia</li> <li>11. Sistemas de supervisão inadequados</li> <li>12. Sensação de perda de controle</li> <li>13. Ausência de espírito de equipe</li> </ol>
GAP 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Comunicação horizontal inadequada</li> <li>15. Propensão a prometer demais</li> </ol>
GAP 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Os quatro gaps anteriores</li> </ol>

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) propõem uma série de etapas genéricas para eliminar os GAPs:

**GAP 1 – Prescrição:**

- Saiba o que os clientes esperam
- Entenda as expectativas de clientes por meio de pesquisa, análise de reclamações, painéis de clientes etc.
- Aumente as interações diretas entre gerentes e clientes para melhorar o entendimento.

- Melhore a comunicação de baixo para cima entre o pessoal de contato e a gerência.
- Transforme informações e percepções em ação.

## **GAP 2 – Especificação:**

- Estabeleça os padrões corretos para a qualidade de serviço.
- Assegure que a alta gerência demonstre compromisso contínuo com a qualidade, conforme definida por clientes.
- Determine, comunique e reforce padrões de serviço orientados para o cliente em todas as unidades de trabalho.
- Treine gerentes nas capacidades necessárias para levar funcionários a entregar serviço de qualidade.
- Seja receptivo a novos modos de fazer negócios que superem barreiras à entrega de serviço de qualidade.
- Padronize tarefas repetitivas para assegurar consistência e confiabilidade substituindo a fria tecnologia por contato humano e melhorando métodos de trabalho (tecnologia branda).
- Estabeleça metas claras para a qualidade de serviço que sejam desafiadoras, realistas e explicitamente elaboradas para satisfazer às expectativas de clientes.
- Esclareça as tarefas que causam os maiores impactos na qualidade e devem receber a mais alta prioridade.
- Assegure que os funcionários entendam e aceitem metas e prioridades.
- Meça desempenho e forneça retorno periódico.
- Recompense gerentes e funcionários pelo cumprimento de metas de qualidade.

### **GAP 3 – Prescrição:**

- Assegure que o desempenho de serviço prestado cumpra os padrões.
- Esclareça o papel dos funcionários.
- Assegure que todos os funcionários entendam como seu trabalho contribui para a satisfação do cliente.
- Ajuste os funcionários aos cargos conforme as capacidades e habilidades necessárias para realizar bem o trabalho.
- Proporcione aos funcionários o treinamento técnico necessário para realizar com eficiência as tarefas a eles designadas.
- Desenvolva métodos inovadores de recrutamento e retenção para atrair os melhores candidatos e desenvolver fidelidade.
- Aprimore o desempenho selecionando a tecnologia e os equipamentos mais adequados e confiáveis.
- Instrua os funcionários quanto às expectativas, percepções e problemas dos clientes.
- Treine os funcionários em habilidades interpessoais, em especial para lidar com clientes em situações estressantes.
- Elimine o conflito de papéis entre funcionários envolvendo-os no processo de estabelecimento de padrões.
- Treine os funcionários em determinação de prioridades e gerenciamento de tempo.
- Meça o desempenho do funcionário e vincule remuneração e reconhecimento com entrega de serviço de qualidade.
- Desenvolva sistemas de recompensas significativos, oportunos, simples, precisos e justos.
- Fortaleça os gerentes e os funcionários da área passando-lhes o poder de tomar decisões para escalões mais baixos da organização; permita que eles escolham com maior liberdade os métodos que usam para atingir metas.

- Assegure que os funcionários que trabalham em cargos internos de suporte prestem bons serviços ao pessoal de contato com cliente.
- Desenvolva trabalho de equipe de modo que os funcionários trabalhem bem juntos e use prêmios por equipe como incentivo.
- Trate os clientes como funcionários de tempo parcial; esclareça os papéis que lhes cabem na entrega de serviço e treine-os e motive-os para que desempenhem bem seus papéis de co-produtores.

#### **GAP 4 - Prescrição:**

- Assegure que as promessas da comunicação sejam realistas.
- Busque insumos com o pessoal de operação quando da criação de novos programas de propaganda.
- Desenvolva propaganda que apresente funcionários reais executando seus trabalhos.
- Apresente uma versão prévia dos anúncios aos fornecedores de serviços antes de exibi-los aos clientes.
- Faça com que o pessoal de vendas envolva o pessoal de operações em encontros face a face com clientes.
- Desenvolva campanhas internas educacionais, motivacionais e de propaganda para fortalecer vínculos entre departamentos de marketing, de operações e de recursos humanos.
- Assegure que os padrões de entrega de serviço sejam consistentes nos vários locais de entrega.
- Garanta que o conteúdo da propaganda reflita com precisão as características de serviços mais importantes para os clientes em seus encontros com a organização.
- Gerencie as expectativas dos clientes permitindo que eles saibam o que é e o que não é possível - e por quê.
- Identifique e explique razões incontrolláveis para deficiências no desempenho de serviço.

- Ofereça aos clientes níveis diferentes de serviço a preços diferentes, explicando as distinções.

#### **GAP 5 - o GAP das percepções:**

- Reconhece que os clientes nem sempre entendem corretamente o que o serviço fez para eles.
- É mais provável que essa situação ocorra, em particular, com serviços de credibilidade, cujo desempenho é difícil de julgar até mesmo após a entrega.
- A redução desse GAP requer o reconhecimento e boa percepção de todos os anteriores.

Completando a visão sobre implementação de um sistema de qualidade em serviços, Albrecht, (2002) diz que se requer:

1. Instruir e envolver todos os principais executivos;
2. Instruir e envolver todos os níveis de gerência;
3. Criar um enfoque para mudanças;
4. Implementar aprimoramento rápido;
5. Identificar os modelos de “ *customer value*”;
6. Definir a missão – visão e valores da organização;
7. Estabelecer metas críticas de aprimoramento da qualidade;
8. Definir um perfil da cultura: auditoria organizacional;
9. Atribuir poderes aos gerentes de escalão intermediário: missões departamentais;
10. Instruir funcionários quanto às questões de qualidade e *customer value*;
11. Identificar os processos críticos para que sejam aprimorados;
12. Colocar em funcionamento equipes para os procedimentos de qualidades e serviços;
13. Estabelecer critérios de qualidade voltados para o cliente;
14. Estabelecer sistemas de *feedback* do cliente;
15. Desenvolver um processo de reconhecimento e valorização;
16. Transformar gerentes em líderes de serviços;
17. Realinhar todos os sistemas de suporte.

#### 4.5 Qualidade na Educação

Para não se prender a conceitos puramente pedagógicos no que se refere à qualidade na educação, o problema educacional será abordado tendo como foco o conceito de Qualidade Total. Controle da Qualidade Total (CQT), ou Total Quality Control (TQC), corresponde a um modelo gerencial aperfeiçoado no Japão, onde sobressai a figura de Ishikawa (1968), a partir de idéias norte-americanas, especialmente devidas a Deming e Juran, introduzidas durante a ocupação aliada naquele país depois de 1945. A sigla TQC é usada internamente no Japão, mas eles no contato com países estrangeiros preferem outra: CWQC (Company Wide Quality Control), ou seja, Controle de Qualidade por toda a Empresa, para diferenciá-la de outro sistema, também chamado TQC, proposto por Feigenbaum (1983), nos EUA. Sendo complementada com a visão do professor Farhad Firoozmand do Instituto Tecnológico da Aeronáutica, onde aborda o conceito de Qualidade Total na Educação (FIROOZMAND, 2005).

Para o professor citado acima, o grande desafio é a mudança de paradigma, saindo do conceito de maximizar produção para o conceito de maximizar a qualidade. A mudança de orientação de foco no produto para foco no processo é outro desafio. O foco não é educar e sim como educar, repensando inclusive sistemas de avaliação. Pois, depender das provas para produzir qualidade no ensino, é equivalente a esperar o final da linha de produção para testar o produto acabado.

Com o pensamento de que quem define qualidade é o cliente, pergunta-se: quem é o cliente da escola? O aluno ou o mercado de trabalho?

Outras perguntas que ficam seriam:

- O que os alunos (clientes) querem da instituição de ensino (empresa)?

- A escola oferece um produto/serviço para uso imediato, ou os benefícios são aproveitados após a formatura?
- Os alunos fazem um curso interessados em aprender ou para conseguir um bom serviço depois?

Segundo o professor Farhad Firoozmand, pesquisas mostram que o aluno passa pelo processo de educação para depois ser contratado pelo mercado de trabalho. Então o aluno é o produto do Estabelecimento de Ensino e a empresa/sociedade é o cliente.

As empresas / organizações que contratam os recém-formados definem as atribuições e habilidades que esperam deles (expectativas dos clientes). Quanto mais a escola preencher as necessidades dos Empregadores, mais seus alunos serão contratados. A escola será reconhecida por sua Qualidade de Ensino e a procura por ela aumentará.

Contribuindo com o conceito de TQM, Campos (1992) diz que: “TQM – Gestão da Qualidade Total é um sistema de gestão que focaliza os esforços conjugados de todos em uma organização, na satisfação de seus clientes através da melhoria contínua de seus processos, produtos e operações.” Adaptando esses conceitos à educação, o TQM deve :

- Proporcionar uma metodologia de melhoria contínua.
- Utilizar ferramentas estatísticas que possibilitem descobrir causas de desempenhos ruins;
- Exigir qualidade em todas as fases do processo educacional;

Bouer (2002), em sua tese de Doutorado aborda bem o conceito de Qualidade Total, apontando que a prioridade da Qualidade Total é a

satisfação do cliente e pode ser desdobrado em objetivos voltados a desenvolver:

- Uma organização na qual o gerenciamento das melhorias é prioritário em relação ao gerenciamento das funções da organização;
- Introdução de um sistema de gerenciamento que assegura o gerenciamento por prioridades, capaz de mobilizar um alto nível de recursos para trabalhar em itens de alta prioridade (gerenciamento por políticas/diretrizes);
- Criação de uma lógica gerencial direcionada mais para processos do que para funções, com um alto nível de gerenciamento inter-funcional;

Segundo o mesmo autor, para os japoneses a essência da Qualidade Total consiste em “ projetar, produzir e tornar disponíveis novos produtos e serviços para alcançar a total satisfação do cliente a um nível de preço considerado justo”.

#### **4.5.1 Implementar TQM na Educação**

Segundo Firoozmand (2005), deve seguir os mesmos preceitos da qualidade na manufatura. Atentando-se os seguintes passos:

##### **1. Definir Qualidade de acordo com as necessidades dos clientes.**

É o cliente que vai direcionar o que espera, qual é o perfil de aluno exigido pelo mercado, e a instituição de educação irá traçar estratégias para aproximar-se da exigência, atingir esses níveis será fator crucial de competitividade.

## **2. Treinar a mão de obra.**

Quando se trata de mão-de-obra na educação, não se refere unicamente a professor qualificado, e sim a todo o ambiente acadêmico, principalmente quando se trata de EAD, pois, além de professores, tem desenvolvimento de material, livro texto, vídeos, gravação de aulas, tutores, orientadores, planejamento, etc.

## **3. Delegar responsabilidades aos funcionários para melhorar os processos, visando a qualidade desejada.**

Segundo Chiavenato (1999), delegar agiliza tomada de decisão, melhora os processos tornando mais ágil a organização.

## **4. Medir o desempenho e usar os resultados para reduzir a variação.**

O que está sendo praticado pela organização está de acordo com as expectativas? A mensuração é uma forma de acompanhar todo o trabalho feito.

É importante lembrar que o TQM é implementado de cima para baixo, a seriedade de propósitos e comprometimento da alta administração com o programa de implementação são fatores decisivos no sucesso do projeto. O autor citado lembra que a organização segue seus líderes.

Qualidade Total na Educação significa uma abordagem nova do processo de aprendizagem, o qual é a soma de todas as experiências educativas, (FIROOZMAND 2005). A implementação de Qualidade Total em nível administrativo de uma instituição não garante qualidade total em nível acadêmico.

Então, nessa linha de pensamento, Barbosa (1993) relata alguns elementos essenciais para implementação de qualidade total na educação:

- Satisfação dos clientes internos e externos
- Delegação de responsabilidades
- Liderança e comprometimento
- Trabalhos em equipe
- Sistema "*feedback*" das informações
- Análise de desempenho
- Eliminação do medo
- Melhoria contínua e disposição para mudança

Na percepção do professor Farhad Firoozmand, a qualidade é seqüencial, se na linha de produção na primeira etapa houver erros, mesmo que as próximas etapas estejam perfeitas, o produto vai estar não conforme. Na Educação, o aluno que não teve bom aproveitamento em um primeiro semestre não vai estar preparado para o segundo semestre e aí por diante. Então, os professores do primeiro semestre são fornecedores para os professores do segundo semestre, e o pensamento de satisfação ao cliente levaria à pergunta de qual é a necessidade do professor do próximo semestre. Então, nesse sentido, o professor citado completa que, para que os professores e funcionários possam desempenhar suas funções corretamente, a instituição deverá assegurar:

- Motivação e capacitação para promover a qualidade
- Disponibilidade de recursos necessários

### **Essa percepção traz algumas mudanças culturais para a organização:**

- Pessoas sentem-se responsáveis por seu trabalho e pela instituição
- Melhoria do relacionamento fornecedor/cliente
- Motivação
- Decisões baseadas em fatos
- Cooperação e espírito de equipe
- Linguagem de comunicação padronizada
- Transparência organizacional

Aluno é aluno, cliente é cliente, e não importa o sistema em que o aluno estude, mas o MEC – Ministério da Educação e Cultura define parâmetros de qualidade na EAD, o que será abordado a seguir.

#### **4.5.2 Referenciais da Qualidade na EAD**

Diante da variedade de modelos de EAD, o importante não é discutir qual o melhor modelo Para Nascimento (2007), o importante é ser educação de qualidade, e para ele EAD de qualidade é aquela que ajuda o aluno a aprender igual ao presencial. Moran (2008) diz que não se mede isso pelo número de alunos envolvidos, mas pela seriedade e coerência do projeto pedagógico, pela qualidade dos gestores, educadores e mediadores. O autor completa ainda dizendo que é importante também o envolvimento do aluno, saber se está realmente querendo aprender ou somente tirar o diploma.

No contexto da política permanente de expansão da educação superior no País, implementada pelo MEC, a EAD coloca-se como uma modalidade importante no seu desenvolvimento. Nesse sentido, é fundamental a definição de princípios, diretrizes e critérios que sejam Referenciais de Qualidade para as instituições que ofereçam cursos nessa modalidade.

Por esta razão, a SEED/MEC apresenta, para propiciar debates e reflexões, um documento com a definição desses Referenciais de Qualidade para a modalidade de educação superior a distância no País.

Esses Referenciais de Qualidade circunscrevem-se no ordenamento legal vigente em complemento às determinações específicas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, do Decreto 5.622, de 20 de dezembro de 2005, do Decreto 5.773 de junho de 2006 e das Portarias Normativas 1 e 2, de 11 de janeiro de 2007.

Então, no contexto de EAD discutido até o momento, não há um modelo único de educação à distância. Os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos, como já discutido anteriormente.

Para as Diretrizes do MEC, a natureza do curso e as reais condições do cotidiano e necessidades dos estudantes são os elementos que irão definir a melhor tecnologia e metodologia a ser utilizada, bem como a definição dos momentos presenciais necessários e obrigatórios, previsto em lei, estágios supervisionados, práticas em laboratórios de ensino, trabalhos de conclusão de curso, quando for o caso, tutorias presenciais nos pólos descentralizados de apoio presencial e outras estratégias.

Apesar da possibilidade de diferentes modos de organização, um ponto deve ser comum a todos aqueles que desenvolvem projetos nessa modalidade: é a compreensão de EDUCAÇÃO como fundamento primeiro, antes de se pensar no modo de organização: A DISTÂNCIA.

Assim, embora a modalidade a distância possua características, linguagem e formato próprios, exigindo administração, desenho, lógica, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, de infra-estrutura

e pedagógicos condizentes, essas características só ganham relevância no contexto de uma discussão política e pedagógica da ação educativa.

Disto decorre que um projeto de curso superior a distância precisa de forte compromisso institucional em termos de garantir o processo de formação que contemple a dimensão técnico-científica para o mundo do trabalho e a dimensão política para a formação do cidadão.

Devido à complexidade e à necessidade de uma abordagem sistêmica, referenciais de qualidade para projetos de cursos na modalidade a distância devem compreender categorias que envolvem, fundamentalmente, aspectos pedagógicos, recursos humanos e infra-estrutura. Para dar conta destas dimensões, devem estar integralmente expressos no Projeto Político Pedagógico de um curso na modalidade a distância os seguintes tópicos principais:

1. Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem;
2. Sistemas de comunicação;
3. Material didático;
4. Avaliação;
5. Equipe multidisciplinar;
6. Infra-estrutura de apoio;
7. Gestão Acadêmico-Administrativa;
8. Sustentabilidade financeira.

Para conhecer os aspectos de cada item vamos tratar os temas a seguir:

#### **1. Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem;**

O projeto político pedagógico deve apresentar claramente sua opção epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem, de perfil do estudante que deseja formar; com definição, partir dessa opção, de

como se desenvolverão os processos de produção do material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação, delineando princípios e diretrizes que alicerçarão o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

É importante lembrar que a compreensão de avaliação, os instrumentos a serem utilizadas, as concepções de tutor, de estudante, de professor, enfim, devem ter coerência com a opção teórico-metodológica definida no projeto pedagógico.

## **2. Sistemas de Comunicação**

O desenvolvimento da educação a distância em todo o mundo está associado à popularização e democratização do acesso às tecnologias de informação e de comunicação. No entanto, o uso inovador da tecnologia aplicada à educação deve estar apoiado em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes efetiva interação no processo de ensino-aprendizagem, comunicação no sistema com garantia de oportunidades para o desenvolvimento de projetos compartilhados e o reconhecimento e respeito em relação às diferentes culturas e de construir o conhecimento.

Um curso superior a distância precisa estar ancorado em um sistema de comunicação que permita ao estudante resolver, com rapidez, questões referentes ao material didático e seus conteúdos, bem como aspectos relativos à orientação de aprendizagem como um todo, articulando o estudante com docentes, tutores, colegas, coordenadores de curso e disciplinas e com os responsáveis pelo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo.

Para atender às exigências de qualidade nos processos pedagógicos devem ser oferecidas e contempladas, prioritariamente, as condições de telecomunicação (telefone, fax, correio eletrônico, videoconferência, fórum de debate pela Internet, ambientes virtuais de

aprendizagem, etc.), promovendo uma interação que permita uma maior integração entre professores, tutores e estudantes.

Em atendimento às exigências legais, os cursos superiores a distância devem prever momentos de encontros presenciais, cuja frequência deve ser determinada pela natureza da área do curso oferecido e pela metodologia de ensino utilizada. A instituição deverá, em seu projeto político e pedagógico do curso:

- Descrever como se dará a interação entre estudantes, tutores e professores ao longo do curso, em especial, o modelo de tutoria;
- Quantificar o número de professores/hora disponíveis para os atendimentos requeridos pelos estudantes e quantificar a relação tutor/estudantes;
- Informar a previsão dos momentos presenciais, em particular os horários de tutoria presencial e de tutoria a distância, planejados para o curso e qual a estratégia a ser usada;
- Informar aos estudantes, desde o início do curso, nomes, horários, formas e números para contato com professores, tutores e pessoal de apoio;
- Informar locais e datas de provas e datas limite para as diferentes atividades (matrícula, recuperação e outras);
- Descrever o sistema de orientação e acompanhamento do estudante, garantindo que os estudantes tenham sua evolução e dificuldades regularmente monitoradas, que recebam respostas rápidas a suas dúvidas, e incentivos e orientação quanto ao progresso nos estudos;
- Assegurar flexibilidade no atendimento ao estudante, oferecendo horários ampliados para o atendimento tutorial;
- Dispor de pólos de apoio descentralizados de atendimento ao estudante, com infra-estrutura compatível, para as atividades presenciais;

- Valer-se de modalidades comunicacionais síncronas e assíncronas como videoconferências, *chats* na Internet, fax, telefones, rádio para promover a interação em tempo real entre docentes, tutores e estudantes;
- Facilitar a interação entre estudantes, por meio de atividades coletivas, presenciais ou por ambientes de aprendizagem adequadamente desenhados e implementados para o curso, que incentivem a comunicação entre colegas;
- Planejar a formação, a supervisão e a avaliação dos tutores e outros profissionais que atuam nos pólos de apoio descentralizados, de modo a assegurar padrão de qualidade no atendimento aos estudantes;
- Abrir espaço para uma representação de estudantes, em órgãos colegiados de decisão, de modo a receber *feedback* e aperfeiçoar os processos.

### **3. Material Didático**

O Material Didático, tanto do ponto de vista da abordagem do conteúdo, quanto da forma, deve estar concebido de acordo com os princípios epistemológicos, metodológicos e políticos explicitados no projeto pedagógico, de modo a facilitar a construção do conhecimento e mediar a interlocução entre estudante e professor, devendo passar por rigoroso processo de avaliação prévia (pré-testagem), com o objetivo de identificar necessidades de ajustes, visando o seu aperfeiçoamento.

Em consonância com o projeto pedagógico do curso, o material didático deve desenvolver habilidades e competências específicas, recorrendo a um conjunto de mídias compatível com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo.

A produção de material impresso, vídeos, programas televisivos e radiofônicos, videoconferências, CD-Rom, páginas WEB, objetos de

aprendizagem e outros, para uso a distância, atende a diferentes lógicas de concepção, produção, linguagem, estudo e controle de tempo. Para atingir estes objetivos, é necessário que os docentes responsáveis pela produção dos conteúdos trabalhem integrados a uma equipe multidisciplinar, contendo profissionais especialistas em desenho instrucional, diagramação, ilustração, desenvolvimento de páginas *web*, entre outros.

É recomendável que as instituições elaborem seus materiais para uso a distância, buscando integrar as diferentes mídias, explorando a convergência e integração entre materiais impressos, radiofônicos, televisivos, de informática, de videoconferências e teleconferências, dentre outros, sempre na perspectiva da construção do conhecimento e favorecendo a interação entre os múltiplos atores.

É importante que a proposta de material didático para cursos superiores a distância inclua um Guia Geral do Curso, impresso e/ou em formato digital que:

- Oriente o estudante quanto às características da educação a distância e quanto aos direitos, deveres e normas de estudo a serem adotadas, durante o curso;
- Contenha informações gerais sobre o curso (grade curricular, ementas, etc.);
- Informe, de maneira clara e precisa, que materiais serão colocados à disposição do estudante (livros-texto, cadernos de atividades, leituras complementares, roteiros, obras de referência, CD Rom, Web-sites, vídeos, ou seja, um conjunto - impresso e/ou disponível na rede - que se articula com outras tecnologias de comunicação e informação para garantir flexibilidade e diversidade);
- Defina as formas de interação com professores, tutores e colegas;
- Apresente o sistema de acompanhamento, avaliação e todas as demais orientações que darão segurança durante o processo educacional.

Referente ao conteúdo de cada material educacional, é importante que seja colocado à disposição dos estudantes um Guia - impresso e/ou digital -, que:

- Oriente o estudante quanto às características do processo de ensino e aprendizagem particulares de cada conteúdo;
- Informe ao estudante a equipe de docentes responsável pela gestão do processo de ensino;
- Informe ao estudante a equipe de tutores e os horários de atendimento;
- Apresente cronograma (data, horário, local - quando for o caso) para o sistema de acompanhamento e avaliação.

#### **4 Avaliação**

Duas dimensões devem ser contempladas na proposta de avaliação de um projeto de educação a distância:

- a) a que diz respeito ao processo de aprendizagem;
- b) a que se refere à avaliação institucional.

##### **(a) A Avaliação da Aprendizagem**

Avaliação deve comportar um processo contínuo, para verificar constantemente o progresso dos estudantes e estimulá-los a serem ativos na construção do conhecimento. Desse modo, devem ser articulados mecanismos que promovam o permanente **acompanhamento dos estudantes**, no intuito de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e saná-las ainda durante o processo de ensino-aprendizagem.

Neste ponto, é importante destacar o disposto no Decreto 5.622, de 19/12/2005, que estabelece obrigatoriedade e prevalência das avaliações presenciais sobre outras formas de avaliação. Também é oportuno destacar,

no âmbito do referido decreto, que o planejamento dos momentos presenciais obrigatórios deve estar claramente definido, assim como os estágios obrigatórios previstos em lei, defesa de trabalhos de conclusão de curso e atividades relacionadas a laboratório de ensino, quando for o caso.

### **(b) A Avaliação Institucional**

As instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, incluindo ouvidoria, que produzam efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico. Esta avaliação deve configurar-se em um processo permanente e conseqüente, de forma a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo efetivamente correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico coerentemente com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para ter sucesso, essa avaliação precisa envolver os diversos atores: estudantes, professores, tutores, e quadro técnico-administrativo.

Identifica-se nessa avaliação um dos aspectos fundamentais para a qualidade de um curso superior. A instituição deve desenhar um processo contínuo de avaliação quanto a:

- **Organização Didático-Pedagógica**

Esta dimensão contempla os seguintes aspectos:

- a) aprendizagem dos estudantes;
- b) práticas educacionais dos professores e tutores;
- c) material didático (seus aspectos científico, cultural, ético, estético, didático-pedagógico e motivacional, sua adequação aos estudantes e às tecnologias de informação e comunicação, sua capacidade de comunicação etc.) e às ações dos centros de documentação e informação (midadecas);
- d) currículo (sua estrutura, organização, encadeamento lógico,

relevância, contextualização, período de integralização, dentre outros);

- e) sistema de orientação docente e à tutoria (capacidade de comunicação através de meios eficientes; de atendimento aos estudantes em momentos a distância e presenciais; orientação aos estudantes; avaliação do desempenho dos estudantes; avaliação de desempenho dos professores e tutores; avaliação dos pólos de apoio presencial).
- f) ao modelo de educação superior à distância adotado (uma soma dos itens anteriores combinada com análise do fluxo dos estudantes, tempo de integralização do curso, interação, evasão, atitudes e outros);
- g) realização de convênios e parcerias com outras instituições.

- **Corpo Docente, Corpo de Tutores, Corpo Técnico – Administrativos e Discentes.**

As exigências são:

- a) Corpo docente vinculado à própria instituição, com formação e experiência na área de ensino e em educação a distância;
- b) Corpo de tutores com qualificação adequada ao projeto do curso;
- c) Corpo de técnico-administrativos integrado ao curso e que presta suporte adequado, tanto na sede como nos pólos;
- d) Apoio à participação dos estudantes nas atividades pertinentes ao curso, bem como em eventos externos e internos.

- **Instalações físicas**

As indicações apontam para:

- a) infra-estrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso;
- b) infra-estrutura material dos pólos de apoio presencial;

- c) existência de biblioteca nos pólos, com um acervo mínimo para possibilitar acesso aos estudantes a bibliografia, além do material didático utilizado no curso;
- d) sistema de empréstimo de livros e periódicos ligado à sede da IES para possibilitar acesso à bibliografia mais completa, além do disponibilizado no pólo.

## **5. Equipe Multidisciplinar**

Os recursos humanos devem configurar uma equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos a distância, onde três categorias profissionais, que devem estar em constante qualificação, são essenciais para uma oferta de qualidade:

- **Docentes**

Em uma instituição de ensino superior que promova cursos a distância, os professores devem ser capazes de:

- a) estabelecer os fundamentos teóricos do projeto;
- b) selecionar e preparar todo o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas;
- c) identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes;
- d) definir bibliografia, vídeo-grafia, iconografia, áudio-grafia, tanto básicas quanto complementares;
- e) elaborar o material didático para programas a distância;
- f) realizar a gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem, em particular motivar, orientar, acompanhar e avaliar os estudantes;
- g) avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de ensino superior a distância.

- **Tutores**

Um sistema de tutoria necessário ao estabelecimento de uma educação a distância de qualidade deve prever a atuação de profissionais que ofereçam tutoria a distância e tutoria presencial.

O tutor a distância tem como principal atribuição o esclarecimento de dúvidas através fóruns de discussão pela Internet, pelo telefone, participação em videoconferências, entre outros, de acordo com o projeto pedagógico.

O tutor a distância tem também a responsabilidade de promover espaços de construção coletiva de conhecimento, selecionar material de apoio e sustentação teórica aos conteúdos e, freqüentemente, faz parte de suas atribuições, participar dos processos avaliativos de ensino-aprendizagem, junto com os docentes.

A **tutoria presencial** atende os estudantes nos pólos, em horários pré-estabelecidos.

Um programa de capacitação de tutores deve, no mínimo, prever três dimensões:

- Capacitação no domínio específico do conteúdo;
- Capacitação em mídias de comunicação; e
- Capacitação em fundamentos da EAD e no modelo de tutoria.

- **O corpo técnico-administrativo**

O **corpo técnico-administrativo** tem por função oferecer o apoio necessário para a plena realização dos cursos ofertados, atuando na sede da instituição junto à equipe docente responsável pela gestão do curso e nos pólos descentralizados de apoio presencial. As atividades

desempenhadas por esses profissionais envolvem duas dimensões principais: a administrativa e a tecnológica.

A atuação desses profissionais, nas salas de coordenação dos cursos ou nos centros de educação a distância das instituições, tem como principais atribuições o auxílio no planejamento do curso, o apoio aos professores conteudistas na produção de materiais didáticos em diversas mídias, bem como a responsabilidade pelo suporte e desenvolvimento dos sistemas de informática e suporte técnico aos estudantes.

No que tange à dimensão administrativa, a equipe deve atuar em funções de secretaria acadêmica, no registro e acompanhamento de procedimentos de matrícula, avaliação e certificação dos estudantes, envolvendo o cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas; bem como no apoio ao corpo docente e de tutores nas atividades presenciais e a distância, distribuição e recebimento de material didático, atendimento a estudantes usuários de laboratórios e bibliotecas, entre outros.

Entre os profissionais do corpo técnico-administrativo, destaca-se o **coordenador do pólo de apoio presencial** como o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade. Este coordenador necessita conhecer os projetos pedagógicos dos cursos oferecidos em sua unidade, atentando para os calendários, especialmente no que se refere às atividades de tutoria presencial, zelando para que os equipamentos a serem utilizados estejam disponíveis e em condições de perfeito uso, enfim prezar para que toda a infra-estrutura esteja preparada para a viabilização das atividades.

## 6. Infra – estrutura de apoio

Além de mobilizar recursos humanos e educacionais, um curso a distância exige infra-estrutura material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançado, o que representa um significativo investimento para a instituição.

A infra-estrutura material refere-se aos equipamentos de televisão, vídeos-cassete, áudios-cassete, fotografia, impressoras, linhas telefônicas, inclusive dedicadas para Internet e serviços 0800, fax, equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência, computadores ligados em rede e/ou *standalone* e outros, dependendo da proposta do curso.

Deve-se atentar ao fato de que um curso a distância não exige a instituição de dispor de centros de documentação e informação ou miدياتecas (que articulam bibliotecas, videotecas, áudiotecas, hemerotecas e infotecas, etc.) para prover suporte a estudantes, tutores e professores.

A infra-estrutura física das instituições que oferecem cursos a distância deve estar disponível:

- Na sede da instituição (em sua Secretaria, núcleo de EAD);
- E nos pólos de apoio presencial.

## 7. Gestão acadêmico-administrativa

A gestão acadêmica de um projeto de curso de educação a distância deve estar integrada aos demais processos da instituição, ou seja, **é de fundamental importância que o estudante de um curso a distancia tenha as mesmas condições e suporte que o presencial** (sendo o foco desse estudo mostrar que isso ocorre), e o sistema acadêmico deve priorizar isso, no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para ao do ensino tradicional, como:

matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais, secretaria, tesouraria, etc.

Em particular, a logística que envolve um projeto de educação a distância – os processos de tutoria, produção e distribuição de material didático, acompanhamento e avaliação do estudante – precisam ser rigorosamente gerenciados e supervisionados, sob pena de desestimular o estudante levando-o ao abandono do curso, ou de não permitir devidamente os registros necessários para a convalidação do processo de aprendizagem.

Por envolver um conjunto de processos integrados, a gestão de um sistema de educação a distância em nível superior é complexa. É usual no meio de educação a distância a imagem de que o processo de ensino-aprendizagem a distância envolve os vários elos de uma corrente que compõe o "sistema" e de que a robustez do processo, como um todo, está relacionada com o elo mais frágil desta corrente.

A Instituição deve **explicitar seu referencial de qualidade em seu processo de gestão**, apresentando em seu projeto de sistema de educação a distância, o atendimento, em particular, a serviços básicos como:

- a) Um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância;
- b) Um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;
- c) Um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade.

- d) Bancos de dados do sistema como um todo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, etc;
- e) Cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;
- f) Sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;
- g) Registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;
- h) Um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade.

## **8. Sustentabilidade Financeira**

A educação superior a distância de qualidade envolve uma série de investimentos iniciais elevados, para a produção de material didático, na capacitação das equipes multidisciplinares, na implantação de pólos de apoio presencial e na disponibilização dos demais recursos educacionais, assim como na implantação (metodologia e equipe) da gestão do sistema de educação a distância.

Para garantir a continuidade de médio prazo inerente a um curso superior, em especial de graduação, a instituição deve montar a planilha de custos do projeto, como um todo, em consonância com o projeto político-pedagógico e a previsão de seus recursos, mostrando em particular os seguintes elementos:

a. Investimento (de curto e médio prazo)

- Produção de material didático (professores, equipe multidisciplinar, equipamentos, etc.);
- Implantação do sistema de gestão;
- Equipamentos de comunicação, gestão, laboratórios, etc.;
- Implantação dos pólos descentralizados de apoio presencial e centro de educação a distância ou salas de tutoria e de coordenação acadêmico-operacional nas instituições.

b. Custeio:

- Equipe docente: coordenador do curso, coordenadores de disciplinas, coordenador de tutoria e professores responsáveis pelo conteúdo;
- Equipe de tutores para atividades de tutoria;
- Equipe multidisciplinar;
- Equipe de gestão do sistema;
- Recursos de comunicação;
- Distribuição de material didático;
- Sistema de avaliação.

**Fonte: MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – REFERENCIAIS DE QUALIDADE PARA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA** Brasília, agosto de 2007.

## Capítulo 5 – Metodologia da Pesquisa

Abordam-se neste capítulo as considerações sobre a metodologia da pesquisa, para caracterizar, quanto a seu método, abordagem e técnicas, quais as formas mais indicadas foram utilizadas no presente trabalho.

### 5.1 Método de Pesquisa

Para entender a essência da pesquisa realizada, pode-se recorrer a alguns autores como Lakatos e Marconi (2000), segundo os quais a primeira e fundamental diferença que se apresenta entre as ciências diz respeito às ciências formais, (estudo das idéias) e às ciências factuais, (estudo dos fatos).

No ambiente das ciências factuais, o conhecimento científico caracteriza-se por ser: racional, objetivo, factual, transcendente aos fatos, analítico, claro e preciso, comunicável, verificável, dependente de investigação metódica, sistemático, acumulativo, falível, geral, explicativo, preditivo, aberto e útil. Ainda sobre os métodos de pesquisa, Lakatos e Marconi (2000) os dividem em duas classes:

- a. **Métodos de procedimento:** são etapas mais concretas de busca de solução;
- b. **Métodos mais amplos:** trata-se de questões de formas mais gerais, abstratas e genéricas, cujos métodos podem ser:
  - a. **Método indutivo:** a aproximação dos fenômenos caminha, geralmente, para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias mais gerais;
  - b. **Método dedutivo:** partindo das teorias e leis, na maioria das vezes, prediz a ocorrência de fenômenos particulares;
  - c. **Método hipotético-dedutivo:** inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos a respeito do qual se

formulam hipóteses e, pelo processo dedutivo, busca-se o falseamento da mesma;

- d. **Método dialético:** a busca da solução é feita no mundo dos fenômenos.

Para dar maior credibilidade à pesquisa feita, a escolha do método é essencial, pois pode não ter a resposta esperada. Nesse sentido, Lakatos e Marconi (2000) definem método como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas. Visão essa que norteou toda a execução desse trabalho.

Outra forma de ver é a visão de Cervo e Bervian (2002), que diz que método é a ordem que se deve impor ao diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado.

## 5.2 Abordagens da Pesquisa

Para Demo (2000), pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto procedimento de aprendizagem, sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.

Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional que tem como objetivo buscar respostas aos problemas que são propostos. Para o autor, a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Oliveira (1999) enfatiza que, em relação às abordagens, existem duas tipologias básicas: a quantitativa e a qualitativa. A maior diferença entre

elas reside no fato de que a pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, busca enfatizar a perspectiva da entidade que está sendo pesquisada, enquanto nas pesquisas quantitativas esta ênfase é muito menor.

Ampliando essa percepção, Bryman (1989) defende que a pesquisa organizacional é proeminentemente orientada para a promulgação do conhecimento prático, podendo ser de natureza quantitativa ou qualitativa, e afirma que, desde a década de 1970, o interesse pela pesquisa qualitativa vem crescendo.

Um processo de comparação entre as duas modalidades de pesquisa, de Bryman (1989) e Oliveira (1999), é apresentado no Quadro 5.1.

**Quadro 5.1 Comparação entre pesquisa quantitativa e qualitativa.**  
(Fonte: Bryman, 1989).

Aspecto	Pesquisas quantitativas	Pesquisa Qualitativa
Ênfase na interpretação do entrevistado em relação à pesquisa.	Menor	Maior
Importância do contexto da organização pesquisada.	Menor	Maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	Menor	Maior

## **Pesquisa Quantitativa**

É a pesquisa que usa a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas. São amplamente utilizadas quando se busca atingir precisão nos dados pesquisados, evitando distorções de análise e interpretação e possibilitando em consequência, uma margem de segurança quanto às inferências. Para Michel (2005), na pesquisa quantitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta.

## **Pesquisa Qualitativa**

Nesse tipo de pesquisa, a verdade não se revela numérica ou estatisticamente, mas convence na forma de experimentação empírica, a partir da análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das idéias. Nessa modalidade de pesquisa, o pesquisador participa, compreende e interpreta. (MICHEL, 2005).

### **5.3 Tipos de pesquisas**

Para alguns autores é possível classificar as pesquisas em dois grandes grupos:

- Bibliográficas ou exploratórias;
- Descritivas e experimentais;

#### **5.3.1 Pesquisa Bibliográfica ou Exploratória**

Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa exploratória tenta explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Nos dois casos, buscam conhecer e

analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Contribuindo com o assunto, Michel (2005) diz que estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo. Entretanto, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos.

### **5.3.2 Pesquisa Descritiva**

Gil (2002) diz que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis. Uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática. Cervo e Bervian (2002) completam dizendo que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los.

### **5.3.3 Pesquisa Experimental**

Para Gil (2002), a pesquisa experimental consiste em determinar um objetivo de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto de estudo.

Enquanto a pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem, a pesquisa experimental pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno ocorreu. (CERVO & BREVIAN, 2002).

### **5.3.4 Estudo de Caso**

Completando os modelos de pesquisa citados até o momento, Lazzarini (1995) diz que a pesquisa através de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracterizam por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração.

Já Donaire (1997) diz que o estudo de caso pode ser implementado tanto numa pesquisa exploratória como numa descritiva ou explicativa, podendo incluir um único caso ou múltiplos casos, sendo que um único caso deve ser feito quando ele representar um caso especial, extremo ou crítico, seja por seus aspectos positivos ou negativos, e seja um caso revelador para o pesquisador.

### **5.4 Método de Pesquisa Escolhido**

Levando em consideração os objetivos da presente pesquisa, e o ambiente em que ela se deu, o tipo de pesquisa que se adéqua e por isso foi o modelo utilizado foi, inicialmente, a pesquisa bibliográfica e documental, pois foi feita uma revisão da literatura sobre conceitos de EAD – Educação a Distância, tipos de EAD, Evolução e tendências da EAD, foi feita ainda revisão dos conceitos de qualidade, gestão da qualidade, qualidade em serviços, e completando as revisões bibliográficas, foi feito uma análise em conceitos de serviços e qualidade em serviços.

Essa pesquisa deve ser enquadrada como qualitativa, pois os aspectos que constituem seus objetivos não são mensuráveis quantitativamente.

A pesquisa tem ainda um caráter exploratório, pois, segundo Gil (2002), visa tornar o problema mais explícito, construir hipóteses e aprimorar conceitos e idéias.

Em seu desenvolvimento, a pesquisa utilizou estudo de caso único, que se justifica por ser uma das maiores instituições de ensino do Brasil, pioneira em muitas áreas da educação, sendo ainda justificado por ser o autor da pesquisa funcionário da empresa estudada, conhecendo-a de um ponto de vista amplo, tanto em pontos negativos como positivos. O estudo foi completado com aplicação de questionário, fechado e estruturado.

Como a pesquisa inclui um comparativo de satisfação entre ensino presencial e a distância, foi definido como amostra os cursos de maior evidência na instituição, e de maior contato do autor da pesquisa, que são os cursos de Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Marketing. Foram selecionado 20 (vinte) alunos aleatoriamente de cada curso, sendo que em cada curso dez alunos responderam questões referente satisfação e outros dez responderam questões referente a importância, totalizando 60 (sessenta) alunos em cada modalidade de ensino. Somando a modalidade presencial e EAD, o total de alunos da amostra chega a 120 (cento e vinte) alunos.

## Capítulo 6 – Realização da Pesquisa

### 6.1 Descrição do Caso

A **Universidade Paulista**, UNIP, reconhecida pela Portaria nº 550/88 do MEC, iniciou suas atividades em 9 de novembro de 1988. Foi constituída a partir do **Instituto Unificado Paulista**, IUP, do **Instituto de Ensino de Engenharia Paulista**, IEEP, e do **Instituto de Odontologia Paulista**, IOP; o primeiro destes, autorizado a funcionar em 1972, inicialmente com os cursos de Comunicação Social, Letras, Pedagogia e Psicologia.

Hoje, em razão do processo de evolução, a UNIP, por meio de uma proposta acadêmica moderna, vem expandindo suas atividades por diversos Campi, visando a preparação de recursos humanos altamente qualificados demandados pela política de desenvolvimento nacional.

A UNIP promove a formação atualizada dos alunos e sua capacitação para uma sociedade em mudança, por meio de um ensino de qualidade, tecnologicamente avançado e dirigido para o futuro, nas áreas das ciências humanas, sociais, exatas e da saúde. Sua finalidade maior é promover o desenvolvimento do potencial dos alunos, estabelecendo condições que possibilitem uma inserção ativa no mercado de trabalho e a solução criativa de problemas que a sociedade propõe.

A realidade brasileira, que merece especial atenção por parte da UNIP, faz com que também seja dada ênfase aos programas de estudos pós-graduados. Estes dedicam-se ao aperfeiçoamento do seu próprio corpo docente, assim como ao atendimento às necessidades da comunidade em geral, já que, além de formar profissionais de todas as áreas, de desenvolver pesquisas que venham a gerar descobertas científicas e inovações tecnológicas, a UNIP propõe-se a saber cumprir as exigências apresentadas pelo mundo moderno.

Assim, a Universidade Paulista vem sendo reconhecida como um importante centro de produção de conhecimento e de sua difusão a um número maior de pessoas, através das atividades de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação.

Completando esses dados, percebe-se um histórico de destaque, no qual em 2006 possuía mais de 130.000 alunos, em 27 campi que englobam 65 unidades, pois alguns campi têm mais de uma unidade. Utiliza modernas instalações com um total de 741 mil metros quadrados de área construída. Possui ainda 266 laboratórios na área de saúde, e 90 clínicas (psicologia, fisioterapia, enfermagem, odontologia e veterinária).

Possui 171 laboratórios da área de humanas (Fotografia, Rádio e TV, Hotelaria), 34 Escritórios de Assistência Judiciária, 174 laboratórios na área de exatas (Engenharia e Arquitetura), 252 laboratórios de informática.

Completando esse cenário, em 2005 realizou mais de 300 mil atendimentos à comunidade. Gerencia uma rede educacional de 9.249 computadores com 254 pontos fixos de conexão, o que já dá base para a instituição atuar com EAD.

No que se refere a tecnologia de comunicação, a rede satelital da UNIP utiliza o satélite Pansat 9 e possui 112 antenas instaladas e 80 já contratadas, o que permite a transmissão de aulas ao vivo e teleconferências utilizando a tecnologia de TV sobre IP, formando paralelamente uma intranet de dados, vídeo por demanda e um sistema interno de comunicação utilizando a tecnologia de voz sobre IP – (VOIP), caracterizando uma estrutura que

nenhuma outra instituição de ensino particular possui no País. E, para mostrar a força e preparo para atuar na EAD, possui ainda:

- I. Antena de transmissão de dados, imagens e sons, de grande porte, localizada num ponto central da Capital, permitindo a comunicação via ondas de rádio entre todos os Campi da Grande São Paulo.
- II. Sua internet, no mês de novembro, atingiu três milhões de usuários por mês. No período de processo seletivo, atendeu em média duzentos candidatos por dia por meio de provas agendadas e, semestralmente, todos os seus alunos realizam provas de todas as disciplinas em que estão matriculados a partir de um banco de mais de cento e noventa mil exercícios e questões gerenciadas na internet. Esse acervo é atualizado periodicamente e parte dele é disponibilizado para os alunos como exercícios *on-line*.

## 6.2 UNIP Interativa

É o sistema de Educação a Distância da UNIP, uma Instituição de Ensino com mais de 30 anos de existência, com sede em São Paulo e atuação em todo o Brasil. Reconhecida pela excelência dos serviços que presta, a UNIP é uma das mais conceituadas instituições de ensino da atualidade. Está devidamente credenciada pelo MEC para oferecer cursos a distância, conforme as seguintes portarias: Cursos Superiores a Distância: Portaria Nº. 3.633, de 9 de novembro de 2004. Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* a Distância: Portaria Nº. 3.475, de 22 de outubro de 2004.

Há mais de 30 anos, a UNIP vem utilizando tecnologia educacional para auxiliar o professor a ministrar ensino de qualidade e eficaz. No início da década de 1970, a UNIP foi a primeira a adotar computador em sala de aula. Também foi a primeira a utilizar satélite para ensinar, no princípio da década de 1980.

Na proposta de EAD da UNIP, o aluno aprende a partir da troca de informações, na realização de atividades e exercícios formulados pelo professor. Participa de fóruns e/ou *chats*, cujos arquivos ficam disponíveis para futuras consultas, e integra grupos de alunos, com áreas próprias para trocas de arquivos e *e-mails*, painel de discussão e sala virtual.

Além da avaliação presencial obrigatória, o aluno dispõe da forma *on-line*, com correção automática dos testes e exercícios. Também pode ser avaliado com a aplicação de questões discursivas, cujas respostas são enviadas para o *e-mail* interno do professor *on-line*, modelo em que o aluno ainda realiza trabalhos e atividades que são enviados por *e-mails* internos.

Os conteúdos de cada curso, bem como as tele-aulas, estão disponibilizados aos alunos para acesso a qualquer momento via *internet*, possibilitando-lhes a oportunidade de organização de seu ritmo de estudo, o que é um diferencial dos cursos da UNIP.

Os componentes tecnológicos que podem ser adotados são: *internet*, satélite, CD-ROM, DVD, *webcast*, etc.

As tele-aulas são produzidas na sede da UNIP, em São Paulo, no campus Cidade Universitária, onde há transmissões de tele-aulas em tempo real e o aluno pode assistir a elas nos pólos de apoio regional, que hoje são mais de 500 unidades, inclusive no Japão. Essas aulas também são gravadas e o aluno pode assistir a elas, via *internet*, a qualquer momento no local de sua preferência, reforçando e atendendo à necessidade de flexibilidade da EAD.

### **6.2.1 Formatos dos cursos da UNIP.**

Os cursos da UNIP na modalidade de Educação a Distância (EAD) podem ser oferecidos por meio de diferentes metodologias e com o uso de tecnologias variadas.

O conteúdo curricular é disponibilizado em plataforma digital e/ou material impresso.

A interação com a tutoria é efetivada via *internet* e/ou por outro meio de comunicação.

São disponibilizados os seguintes sistemas:

#### **a) SEI – Sistema de Ensino Interativo**

No Sistema de Ensino Interativo – SEI, os encontros presenciais programados são os determinados pela legislação, ou seja, obrigatórios para as seguintes atividades: avaliação, estágios obrigatórios, trabalhos de conclusão de curso e atividades em laboratórios especializados, se for o caso.

#### **b) SEPI – Sistema de Ensino Presencial Interativo**

No Sistema de Ensino Presencial Interativo – SEPI, além dos encontros presenciais obrigatórios determinados pela legislação, são programados, também, outros encontros presenciais.

Há o SEPI padrão, no qual o aluno participa de encontros presenciais com professores e/ou tutores, e há o SEPI gradual, no qual o aluno participa de encontros presenciais com professores e/ou tutores, mas a frequência desses encontros diminui no decorrer do curso.

Na Figura 6.1 pode-se ver um exemplo de tele-aula em um dos pólos.



**Figura 6.1 Imagem tele-aula da UNIP**

Há o SEPI SAT, no qual as tele-aulas são transmitidas da sede em São Paulo e o aluno pode assistir a elas, em tempo real, **via satélite**, no pólo regional de apoio localizado em sua cidade ou região, sem perder em nada para uma aula presencial, pois há o apoio de um tutor para receber dúvidas dos alunos.

Há ainda o SEPI NET, no qual as tele-aulas são transmitidas da sede em São Paulo e o aluno pode assistir a elas, em tempo real, **via internet**, no pólo regional de apoio localizado em sua cidade ou região.

Na retaguarda desses cursos oferecidos, a instituição tem uma estrutura própria e exclusiva para a EAD, tendo uma secretaria própria, inclusive de acesso *on-line*, quatro estúdios de gravação dos mais modernos, onde há gravações e transmissões de aulas ao vivo.

No Planejamento há a programação de gravações, revisões de aulas e inserção de material no sistema, assim como de provas. Mantém contato com alunos em caso de divergências de material, tendo na gerente do planejamento a função de supervisão da qualidade das aulas, do material didático e das provas e exercícios.

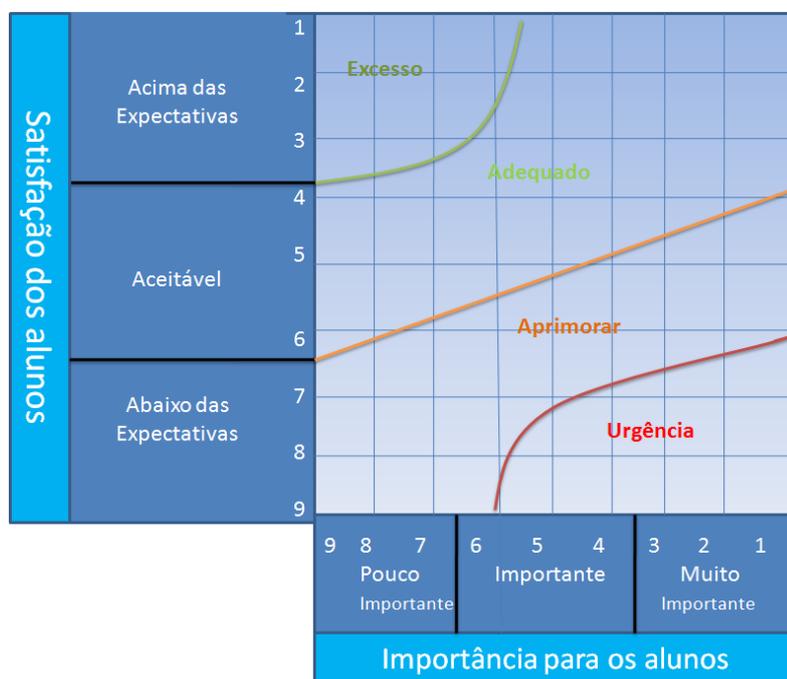
Na Coordenação há a imbuída a missão de gerir, estipular e controlar todos os processos, providenciar a execução de livro texto, e envio do mesmo aos alunos no prazo estipulado.

Hoje a UNIP conta com 20 mil alunos no sistema EAD e, para mensurar o nível de satisfação dos alunos em relação ao sistema presencial, será abordado o *know-how* da UNIP em seu modelo de EAD plenamente flexível e atendendo à risca as referências de qualidade do MEC para atuação em EAD.

### 6.3 Elaborando o Instrumento de Pesquisa

A fim de satisfazer o segundo objetivo da presente pesquisa, foi utilizado o instrumento a seguir.

Os questionários elaborados buscam retratar os princípios da qualidade citados nos referenciais teóricos. A ideia é avaliar a qualidade através de indicadores de satisfação manifestada e da importância atribuída pelos alunos aos quesitos sob investigação. Em um primeiro momento, a ideia foi fazer um mesmo questionário de satisfação e de importância, baseado em uma adaptação de Slack (2002), para mensurar os pontos críticos de melhoria e aqueles em que a empresa supera as expectativas dos clientes, onde o autor trata de critérios ganhadores de pedidos e qualificadores. A Figura 6.2 ilustra graficamente como podem ser avaliados os resultados a partir das escalas de mensuração.



**Figura 6.2 Matriz de Satisfação & Importância para avaliação das condições apresentadas pelos alunos (Fonte: Adaptado Slack, 1993)**

Como o objetivo é observar o grau de satisfação e ao mesmo tempo observar o grau de importância de cada item na percepção do aluno, foram distribuído dois questionários, um de satisfação e outro contendo as mesmas perguntas, mas para avaliar o grau de importância do item para o bom andamento do curso. Então foi percebido, em um teste prévio do questionário, que, se o mesmo aluno respondesse o questionário de satisfação e o de importância, teria grande chance de haver interferência, de induzir a respostas não verdadeiras, o que direcionou no sentido de buscar alunos diferentes para responder os questionários diferentes. Assim, sendo os questionários de avaliação de satisfação e de importância foram aplicados a alunos dos cursos presenciais e a distância.

Sabe-se que dificuldades toda instituição enfrenta, até mesmo pela diversidade e complexidade que representa o meio acadêmico, porém seguindo os preceitos de qualidade total, é importante apontar o que está bom e o que não está, e essa proposta tem o poder de evidenciar justamente os pontos negativos e os positivos. Os questionários estão apresentados no Anexo 1. Nota-se que as perguntas são basicamente as mesmas, mas são adaptadas, conforme as peculiaridades de cada caso, aos alunos presenciais e a distância.

Foram distribuídos nos cursos presenciais 60 questionários, e aguardada a resposta na hora. Nos cursos de EAD, foram distribuídos em torno de 120 questionários por e-mail, o índice de retorno foi abaixo do esperado, pois teve-se que cobrar muitas respostas.

É relevante pontuar que, nos cursos de EAD, devido à forma de distribuição dos questionários ter sido por e-mail, no caso de dúvidas em relação às perguntas, não havia possibilidade de esclarecimentos.

## Capítulo 7 – Resultados da Pesquisa

No processo de avaliação, para facilitar a mensuração dos alunos, foi solicitado que a nota fosse crescente de acordo com o grau de satisfação ou importância, usando a visão tradicional de que quanto maior a nota melhor. Porém, para aplicar na matriz que está sendo proposta, segundo o modelo apresentado por Slack (1993), deve-se trabalhar as notas no sentido de invertê-las para que se encaixe nos quadrantes respectivos. Para essa inversão foi utilizado o seguinte processo:

$$\bar{X}' = 10 - \bar{X}$$

Onde  $\bar{X}'$  = valor real que precisamos para inserir na matriz;

$\bar{X}$  = corresponde às notas atribuídas pelos alunos.

Então, por exemplo em uma questão que obteve nota 8 na opinião do aluno, ficaria assim:

$$\bar{X}' = 10 - 8 = 2$$

## 7.1 Análise dos Cursos Presenciais

Nos cursos presenciais foram recolhidos 30 questionários, sendo 10 de cada curso em análise, com o intuito de obter o grau de satisfação dos alunos. Os dados foram tabulados na planilha apresentada no Anexo II, tendo sido tiradas as médias de cada curso.

Na tabela 7.1 a seguir é apresentada a média de cada curso, sendo que GF – Gestão Financeira, MKT – Gestão em Marketing, RH – Gestão de Recursos Humanos.

A variável  $\bar{X}$  representa a média das médias das notas atribuídas pelos alunos de cada curso, a variável  $\bar{X}'$  representa a média invertida ( $10 - \bar{X}$ ).

**Tabela 7.1 Médias do Questionários de Satisfação - Presencial**

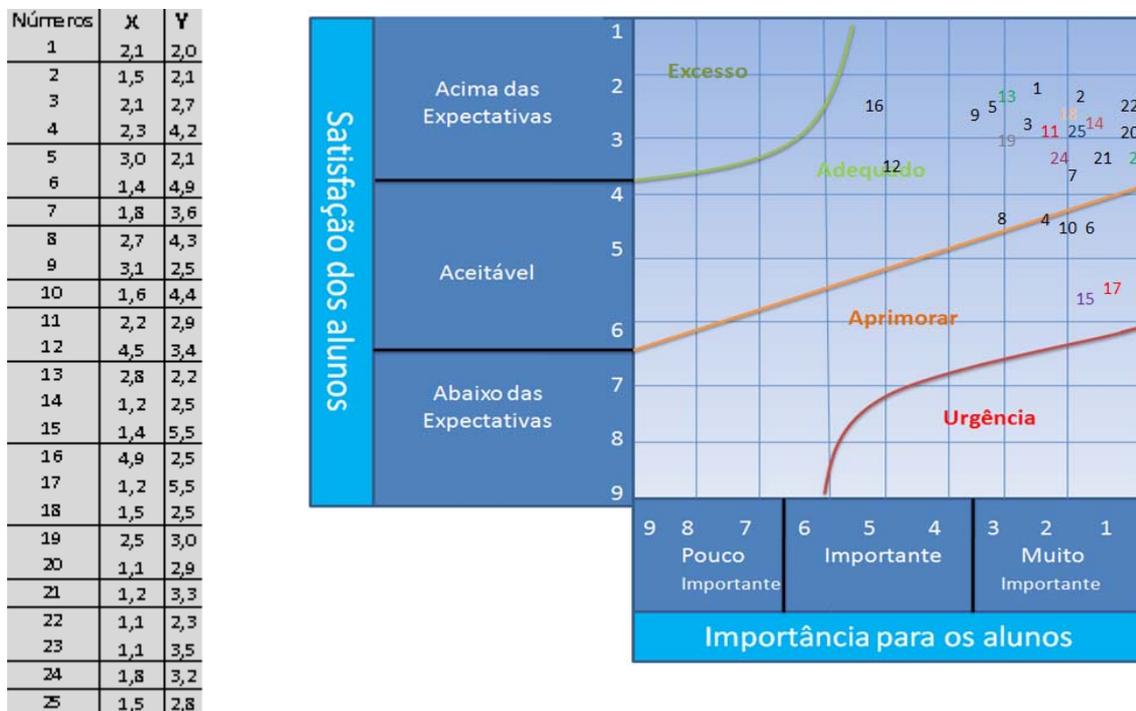
Questionário Satisfação	GF	MKT	RH	$\bar{X}$	$\bar{X}'$	Comentários
1	8,1	7,6	8,3	8,0	2,0	Estão satisfeitos, porém comentaram sobre a falta de estacionamento, poucas possibilidades de condução; (Campus Anchieta)
2	7,8	7,8	8,2	7,93	2,1	Estão satisfeitos, porém alguns professores não são receptivos. (poucos)
3	7,6	7,4	7,0	7,33	2,7	Estão satisfeitos, apesar da existência do chamaram de painelas.
4	6,0	5,6	5,7	5,77	4,2	Para os alunos deixa a desejar, pois a copiadora não suporta demanda, e alguns professores não enviam por e-mail devido proibição superior.
5	7,9	8,1	7,7	7,90	2,1	Foi considerado positivo, e o maio mais utilizado é diretamente com o professor.
6	5,2	4,9	5,3	5,13	4,9	Foi considerado a desejar pelos alunos, pois nem todo professor consegue. Há excesso de burocracia na reserva e inflexibilidade quanto ao uso.
7	6,9	6,3	5,9	6,37	3,6	Nem todo professor dá retorno sobre a atividade, fornece simplesmente a nota.
8	5,9	6,2	5,1	5,73	4,3	Nem todo professor abre espaço.
9	7,5	7,1	8	7,53	2,5	Consideraram positivo, poucos professores não são claros quanto a esse ponto.
10	6,3	5,6	4,8	5,57	4,4	A desejar, mas alguns professores tem utilizado recursos próprios.
11	7,8	5,8	7,7	7,10	2,9	Há reclamação somente em relação ao projeto de fim de curso (PIM)
12	5,9	6,7	7,3	6,63	3,4	Dizem não interferir – está na media.
13	8,2	7,7	7,5	7,80	2,2	Estão satisfeitos, não houve comentários relevantes.
14	7,8	7,2	7,6	7,53	2,5	Estão satisfeitos – não houve reclamação
15	5,7	5,2	2,6	4,50	5,5	Dizem não haver possibilidades – semente em sala de aula.
16	7,1	7,7	7,7	7,50	2,5	Estão satisfeitos – o importante não é quantidade e sim qualidade.
17	5,4	4,3	3,8	4,50	5,5	Não há possibilidade, professor solicita e o aluno se vira.
18	7,8	7,1	7,6	7,50	2,5	Satisfatório
19	7,7	5,6	7,6	6,97	3,0	Satisfatório – reclamaram somente no que compete a Secretaria.
20	7,3	6,9	7,2	7,13	2,9	Satisfeitos
21	7,4	6,1	6,6	6,70	3,3	Satisfeitos – o curso de MKT se queixou mais sobre mudanças e falta de adequação ao mercado.
22	7,8	7,6	7,7	7,70	2,3	Satisfatório
23	6,6	6,5	6,4	6,50	3,5	Satisfatório – porém reclamaram de alguns professores que lêem slides.
24	6,8	6,4	7,3	6,83	3,2	Satisfatório – reclamaram da inflexibilidade frente às punições por atrasos.
25	7,5	7,1	7,0	7,20	2,8	Estão satisfeitos

Na seqüência da pesquisa foram ainda recolhidos 30 questionários que mensuram o nível de importância de cada item para cada curso. As notas atribuídas pelos alunos com suas devidas médias estão expostos no anexo III. O objetivo era verificar se os pontos que obtiveram notas altas são pontos considerados cruciais para o bom andamento do curso, e vice-versa. Considerando que se trata de curso na modalidade presencial, houve integração do pesquisador com os alunos durante as respostas. Os respectivos dados estão apresentados na tabela 7.2.

**Tabela 7.2 Médias do Questionários de Importância - Presencial**

Questionário Importância	GF	MKT	RH	$\bar{X}$	$\bar{X}'$	Comentários
1	7,2	8,2	8,4	7,9	2,1	O fácil acesso facilita a realização do curso e reduz custos – Considerado importante.
2	8,9	8,2	8,5	8,53	1,5	Considerado crucial essa interação com professor.
3	7,6	7,7	8,4	7,90	2,1	Importante – é mais uma forma de integração.
4	7,6	7,9	7,7	7,73	2,3	Considerado importante, pois facilita entendimento quando se tem material antecipadamente para estudo.
5	7,9	6,4	6,7	7,00	3,0	Não muito importante – mas a flexibilidade na entrega de exercícios é bem vinda.
6	8,7	8,4	8,6	8,57	1,4	Considerada muito importante – torna a aula mais dinâmica.
7	8,2	8,0	8,3	8,17	1,8	Considerada muito importante, pois além de fazer – precisa-se de entender.
8	7,9	6,8	7,2	7,30	2,7	Considerado com certa importância.
9	7,4	7,0	6,3	6,90	3,1	Considerado não muito importante.
10	8,4	8,3	8,6	8,43	1,6	Considerado muito importante, apesar de não ser tudo – pois o professor é o diferencial.
11	7,5	8,0	7,9	7,80	2,2	Cronograma é o planejamento do curso – por isso importante.
12	5,5	5,5	5,6	5,53	4,5	Considerado pouco relevante
13	7,3	7,3	6,9	7,17	2,8	Importante, mas não muito.
14	8,9	8,4	9,0	8,77	1,2	Considerado muito importante
15	8,5	8,3	9,0	8,60	1,4	Considerado muito importante – aprender fora da sala amplia a aprendizagem.
16	5,8	5,2	4,3	5,10	4,9	Pouco importante – a qualidade é mais importante.
17	8,8	8,6	9,0	8,80	1,2	Considerado muito importante – torna a aprendizagem mais consistente.
18	9,0	8,2	8,3	8,50	1,5	Muito Importante
19	6,6	8,0	7,9	7,50	2,5	Importante – mas não essencial.
20	9,0	8,8	9,0	8,93	1,1	Muito importante – é o produto final que o aluno espera.
21	8,8	8,5	9,0	8,77	1,2	Muito importante – aprender tecnologia de ontem não motiva.
22	9,0	8,8	9,0	8,93	1,1	Muito importante – refere-se qualificação do professor.
23	9,0	8,8	9,0	8,93	1,1	Muito importante – refere-se a experiência como docente – interfere diretamente no curso. Deve saber transmitir.
24	8,1	8,1	8,3	8,17	1,8	Auxilia na pesquisa – importante
25	8,6	8,5	8,4	8,50	1,5	Estar satisfeito motiva para a aprendizagem.

Transpondo os dados apresentados nas tabelas 7.1 e 7.2 respectivamente para o modelo de Slack (1993), tem-se os resultados mostrados na figura 7.1.



**Figura 7.1 Satisfação X Importância – Presencial**

Percebe-se no gráfico dos cursos presenciais que a maioria dos pontos levantados ficaram enquadrados como aceitáveis ou adequados, em graus diferentes, pois as questões mais próximas da região aprimorar devem ter maior atenção para atender as expectativas dos alunos.

A questão oito, que aborda a comunicação extraclasse professor-aluno, tem como objetivo observar o nível de interação fora da sala de aula, para orientação de exercícios, tirar dúvidas, etc. Os alunos disseram ficar a desejar, pois com alguns professores não existe essa possibilidade, o contato é somente na sala de aula. Segundo os alunos, não é possível atender a todos de forma organizada devido número de alunos por sala. Esse item, apesar de estar enquadrado como aceitável, deve ter maior atenção, pois está quase no quadrante aprimorar, ainda não é um problema, mas pode tornar-se um. Os cursos superiores de tecnologia da UNIP integram ao projeto

pedagógico dos cursos um projeto integrado multidisciplinar – PIM; esse projeto deve ser feito no decorrer de cada semestre, individual ou em grupo de até seis pessoas, cada turma tem em torno de dez ou doze grupos, e a orientação desse trabalho se dá um vez por semana, com uma hora de orientação para todos os grupos. Para os alunos esse é o ponto mais crítico em relação à interação com o professor.

Em relação às questões que precisam de maior atenção, que são as questões enquadradas na região aprimorar, essas questões, na percepção dos alunos, têm deficiências que interferem na qualidade do curso.

A questão quatro aborda as formas disponíveis para os alunos terem acesso ao material de aula. Na percepção dos alunos, é um item que precisa melhorar, pois só tem uma copiadora, com uma pessoa para tirar cópias, e os professores não podem enviar material por *e-mail*. Esse item só não é pior porque alguns professores burlam essa regra e enviam para o e-mail de um representante da sala e esse distribui para o e-mail dos colegas. Para os alunos é um item importante, por facilitar o estudo para melhor desempenho nas aulas.

A questão seis teve um grau de insatisfação maior do que a questão quatro. Esse item aborda a disponibilidade e utilização de recursos como *data-show*, vídeos, etc. Para os alunos, mesmo tendo a consciência de que o professor deve dominar o assunto, esses recursos citados deixam a aula mais dinâmica, facilitam o acompanhamento e, por conseqüência, o entendimento. Devido essa importância percebida, a pesquisa mostra relatos como o excesso de burocracia para reservas desses equipamentos. Comentaram que houve vez em que tinha o recurso disponível e não foi instalado na sala porque não cumpriu o prazo para reserva.

A questão quinze trata da possibilidade de se aprofundar nos assuntos da aula. Os alunos sentem falta de conhecer determinados assuntos de forma mais ampla, na prática além da teórica. E pontuaram esse item como

um item a melhorar, está quase na região de urgência, comentaram que os professores abordam o assunto na aula, fornecem textos, bons textos, e na outra aula já é abordado outro assunto, pois segundo os alunos o importante é cumprir o plano de ensino.

A questão dezessete pode ser considerada uma extensão da anterior, pois trata da possibilidade de ter estudos dirigidos com acompanhamento dos professores, em grupo ou individual. O PIM seria uma ótima oportunidade para isso, porém deixa a desejar, segundo visão dos alunos, não por culpa do professor, mas pela forma em que é estruturado o curso.

Um ponto positivo nessa análise é que nenhum quesito ficou no quadrante de urgência; isoladamente observaram-se reclamações severas, mas na média foi satisfatório, salvo alguns itens.

É relevante observar ainda que, entre os cursos, alguns pontos foram observados de forma diferente, talvez pelo perfil dos alunos de cada curso. Como, por exemplo, em relação à localização: o curso de Marketing mostrou mais insatisfação, a maioria trabalha na área comercial, não tem horários nem locais de trabalho fixos, eles vão até o cliente, então a questão de facilidade de acesso tem um grau de importância maior.

Nas questões quinze e dezessete, os alunos de Recursos Humanos mostraram-se mais insatisfeitos, pois é um curso onde o aluno precisa aprender muita coisa técnica, como folha de pagamento, projetar plano de carreira, treinamento, etc., e isso leva à necessidade de ter acompanhamento dentro e fora da sala de aula. O curso de Gestão Financeira foi o curso com maior índice de satisfação.

## 7.2 Análise dos Cursos de EAD

Como o foco da pesquisa é comparar o padrão de qualidade percebido pelos alunos nos cursos a distância com os cursos presenciais, foram recolhidos ainda trinta questionários que mensuravam o grau de satisfação dos alunos de EAD, cujos resultados são apresentados na tabela 7.3.

**Tabela 7.3 Médias do Questionários de Satisfação - EAD**

Questionário Satisfação EAD	GF	MKT	RH	$\bar{X}$	$\bar{X}'$	Comentário
1	6,4	6,5	7,9	6,9	3,1	O nível de satisfação é baixo, comentarão que em período de provas e entregas de projetos o número de alunos deixa a plataforma sobrecarregada. E disseram ainda que a necessidade de banda larga dificulta o acesso.
2	3,9	6,0	7,2	5,7	4,3	Estão insatisfeitos, comentaram que as respostas via fórum não são precisas, obrigando contato telefônico, o que se torna inviável pelo número de alunos que cada tutor atende. Muitas questões o tutor não está preparado para responder, necessitando então do auxílio do professor da disciplina que nem sempre está disponível. Com isso muitas dúvidas ficam sem respostas, ou recebe-se esclarecimentos do tipo “vide página 15 quarto parágrafo”.
3	6,2	7,3	7,6	7,0	3,0	O Grau de satisfação é maior, dizem que com os alunos que se interessam pelo fórum o contato é bom, mas infelizmente são poucos.
4	5,8	5,7	7,0	6,2	3,8	Dizem que pela plataforma é bom, mas fica disponível muito acima da hora, e é mais complicado o livro texto, que as vezes chega depois das provas. Sendo que esse material é fundamental para estudos fora de casa e longe do computador.
5	6,5	8,4	7,5	7,5	2,5	Estão satisfeitos, é auto-explicativo pela plataforma, e sempre tem manual informando procedimentos.
6	5,9	7,2	7,7	6,9	3,1	Estão satisfeitos, pois aborda-se o assunto por texto – slide – vídeos – fórum – exercícios. Reclamaram somente do como é feito – aulas padronizadas – um único modelo para o Brasil inteiro. E inclusive no Japão.
7	2,9	5,7	4,8	4,5	5,5	Não estão satisfeitos, reclamaram da falta de apoio para realização das tarefas, e sentem ainda a necessidade de cobrança das atividades, pois há o calendário disponível no início do curso, e se o aluno não se atentar às datas fica sem entregar a atividade.

8	3,6	5,0	7,4	5,3	4,7	Na percepção dos alunos deve melhorar, contato com o tutor até existe, mas com o professor deixa a desejar. Quando o tutor consegue responder sem ser “porque sim” é bom, mas caso contrário fica sem a resposta, ou vem depois das provas. E lembraram ainda da dificuldade se todos os alunos fossem tirar dúvidas com o tutor.
9	6,8	7,9	7,8	7,5	2,5	Estão satisfeitos, o calendário completo é disponibilizado no início do curso, porém quando precisa mudar alguma coisa. Nesses casos a informação é lenta e imprecisa.
10	4,9	7,0	7,7	6,5	3,5	Estão satisfeitos pela diversidade, mas reclamaram do formato quadrado das aulas, onde alguns professores lêem os slides e não ampliam com exemplos – tornando a aula cansativa.
11	7,7	7,4	7,8	7,6	2,4	Estão satisfeitos – repetiram comentários da questão seis.
12	6,4	6,2	7,9	6,8	3,2	Consideraram a Plataforma Blackbord uma boa plataforma, e que já conheciam de outros cursos. (alguns alunos)
13	7,2	7,4	7,8	7,5	2,5	Foi considerado satisfatório, mas sentem a necessidade de lembretes de vencimento das atividades, pois “aluno é aluno”.
14	7,2	6,7	6,5	6,8	3,2	Considerado satisfatório, pois há diversidade de recursos, porém algumas aulas são técnicas e com pouco esclarecimento, o que deve ser completado com leituras, se os vídeos fossem mais explicativos seria melhor.
15	3,8	5,5	5,1	4,8	5,2	Os alunos dizem não haver possibilidade de aprofundamento dos assuntos de aula, a não ser por interesse exclusivo do aluno. Não há contato como professor para isso.
16	6,8	7,5	8,2	7,5	2,5	Estão satisfeitos – comentam que a quantidade é menos importante do que a qualidade.
17	2,4	5,4	4,2	4,0	6,0	Dizem não haver essa possibilidade, para isso o contato com professor seria fundamental, o que não há.
18	5,8	6,2	6,1	6,0	4,0	Consideraram bons, pois quando um vídeo não for suficiente há os textos. Porém há percepção de aulas lidas e com pouco esclarecimento. (algumas aulas)
19	6,1	6,8	6,7	6,5	3,5	Consideraram bons, reclamaram somente da administração das contingências – quando há mudanças.
20	5,1	5,7	5,5	5,4	4,6	Pontuaram como razoável – pois depende muito mais do aluno, algumas pessoas não enxergam seu papel dentro do curso. Como no presencial – se o aluno quiser ele aprende.
21	6	6,6	6,9	6,5	3,5	Consideraram satisfatório, mas acham que são abordados de forma superficial, pois material de um bimestre é abordado em quatro horas de gravação.

22	4,2	5,8	6,9	5,6	4,4	Consideraram bom, mas reclamaram da forma em que é feito, condensar todo o material em aulas de uma hora, dá a impressão de que o professor não conhece o assunto, pois precisa abordar de forma superficial. O que não atende as necessidades dos alunos.
23	2,6	5	5,8	4,5	5,5	Devido ao problema citado acima as aulas ficam sem dinamismo, cansativas – dificultando o entendimento e a motivação para assistir às aulas.
24	6	7,1	7	6,7	3,3	Por não utilizarem muito estão satisfeitos.
25	4,7	5,6	5,8	5,4	4,6	O nível de satisfação com o curso está razoável.

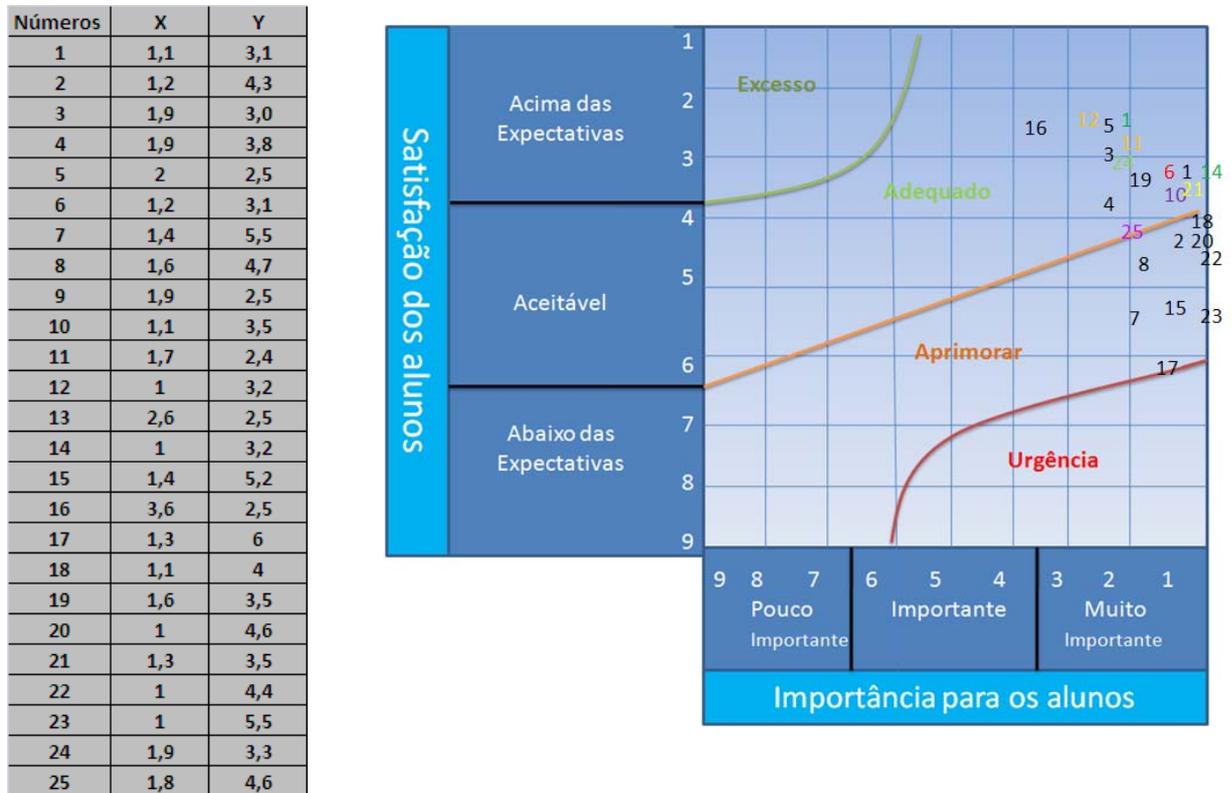
Os critérios para entendimento da tabela são os mesmos mencionados nos cursos presenciais. Foi feito na seqüência a tabulação dos questionários que mensuram o grau de importância de cada item para o bom andamento do curso, os dados com as respectivas notas atribuídas pelos alunos estão expostos no Anexo III, cujas médias são apresentados na tabela 7.4.

**Tabela 7.4 Médias do Questionários de Importância - EAD**

Questionário Importância EAD						Comentários
	GF	MKT	RH	$\bar{X}$	$\bar{X}'$	
1	8,9	9,0	8,9	8,9	1,1	Como o curso é a distância – é considerado uma ferramenta para a existência do curso.
2	8,8	8,7	8,8	8,8	1,2	Considerado muito importante – pois aprender requer comunicação com professor.
3	7,5	8,5	8,4	8,1	1,9	Considerado importante – porém menor do que o item anterior.
4	7,9	8,3	8,2	8,1	1,9	Considerado importante
5	8,2	8,9	6,8	8,0	2,0	Considerado importante – porém em menor intensidade
6	8,9	9	8,5	8,8	1,2	Considerado muito importante – é o que dá qualidade ao curso.
7	8,9	8,7	8,1	8,6	1,4	Considerado muito importante – é um apoio para o aluno. O professor não tem como saber se o aluno entendeu ou não o que é para ser feito.
8	8,6	8,1	8,5	8,4	1,6	Considerado com certa importância – o tutor é um apoio para desenvolvimento.

9	8,4	8	8,0	8,1	1,9	Considerado importante – torna possível saber o que e até quando realizar.
10	8,8	8,8	9,0	8,9	1,1	Considerado muito importante – boas aulas levam a um entendimento melhor. Motiv para estudos.
11	8,7	7,8	8,3	8,3	1,7	Considerado importante – planejamento facilita entender o funcionamento do curso.
12	8,9	9	9,0	9,0	1,0	Considerado muito importante – dá formato e melhor fluidez ao curso.
13	8,4	7,7	6,2	7,4	2,6	Não muito importante – apesar de ajudar e facilitar a vida do aluno.
14	8,9	9	9,0	9,0	1,0	Considerado muito importante – é um dos mias importantes segundo alunos.
15	8,8	8,5	8,5	8,6	1,4	Importante – amplia visão sobre os temas.
16	7,5	5,9	5,9	6,4	3,6	Considerado de pouca importância – a qualidade é mais importante.
17	8,9	8,3	9,0	8,7	1,3	Considerado muito importante – é um acompanhamento do desenvolvimento do aluno.
18	8,8	9	9,0	8,9	1,1	Considerado muito importante – é o que possibilita entendimento das disciplinas.
19	8,3	8,1	8,7	8,4	1,6	Importante – informação direciona o aluno no decorrer do curso.
20	8,9	9	9,0	9,0	1,0	É essencial, pois a metodologia correta e de qualidade é o que faz o aluno aprender.
21	8,8	8,7	8,6	8,7	1,3	Considerado importante – aprender coisas atuais motiva para dedicar-se aos estudos.
22	8,9	9	9,0	9,0	1,0	Essencial – professor que conheça sobre o assunto.
23	8,9	9	9,0	9,0	1,0	Essencial – Dominar o assunto não é tudo – saber transmitir é fundamental.
24	8	8,2	8,2	8,1	1,9	Considerada importante – mas o meio de pesquisa mais comum é a internet.
25	8,1	8,1	8,5	8,2	1,8	Consideraram importante estar satisfeito com o curso – precisa de motivação.

Transpondo esses dados para o modelo de Slack (1993), tem-se os resultados apresentados na Figura 7.2.



**Figura 7.2 – Satisfação X Importância – EAD**

Analisando o gráfico, percebe-se que, de um total de 25 itens, nove precisam de melhoria, pois estão na região aprimorar. O item número 25, que trata do nível de satisfação dos alunos em relação ao curso, ficou na divisa entre adequado e aprimorar, os alunos comentam que precisam de motivação para melhor se dedicar ao curso, completam dizendo que problemas de ordem generalizada geram essa insatisfação.

A questão número dezoito, que aborda a clareza em relação às aulas, vídeos e textos, foi considerada como um item a melhorar. Os alunos relatam que as aulas são padronizadas a ponto de serem cansativas, dá a impressão de estar lendo, o que dificulta o entendimento. Concordam que o apoio dos textos ajuda, mas ver e ouvir amplia a percepção.

A questão dois, que aborda o relacionamento com o professor, foi considerada também a melhorar, pois relatam que o contato é maior com o tutor, e nem sempre o tutor consegue tirar dúvidas, principalmente sobre as provas. Comentaram que já receberam respostas de dúvidas do tipo “ vide página 15”. Quando há a necessidade de apoio do professor da disciplina, a resposta é demorada.

A questão vinte aborda a metodologia que possibilite aprendizagem. Esse item ficou classificado como um item a melhorar, os alunos se sentem perdidos em alguns pontos, principalmente no projeto de fim de curso (PIM). Dizem ser uma forma diferente de aprendizagem e precisam se adaptar. Houve algumas críticas mais contundentes como “Não consigo ver um vídeo de uma hora e dizer que aprendi muita coisa a respeito, fica tudo muito superficial”. Os alunos de Gestão Financeira sentem com maior intensidade essa dificuldade, pois a maioria das disciplinas envolvem cálculos e, segundo alguns alunos, ficaram vinte anos sem estudar, e não conseguem acompanhar o desenvolvimento das aulas.

A questão oito aborda o grau de contato extra-aula com os professores, e segundo as respostas do questionário é um item a melhorar, pois o professor grava a aula, e depois o único contato com ele é via fórum, e isso quando tem o fórum, pois a maioria dos professores não tem essa possibilidade. Comentaram ainda sobre a dificuldade de se comunicar por fórum, pois dispersa muito do assunto principal.

As questões vinte e dois e vinte três tratam da qualificação do professor em relação ao conhecimento do assunto e sua didática nas aulas, respectivamente. Para os alunos, são questões cruciais para o bom andamento do curso, e na classificação ficaram como itens a melhorar, pois dizem que as aulas são mecânicas, parece coisa ensaiada, lendo o material. Entendem que talvez não seja culpa do professor, e sim de regras na formatação do curso, que limitam as aulas em blocos de quinze minutos, condensam grande

quantidade de informação em pouco tempo de gravação, e dizem ser o único meio de conhecer e avaliar o potencial do professor.

A questão sete aborda o controle e acompanhamento de atividades e, para os alunos, também é um item a melhorar. Dizem que não há nenhum lembrete de atividades e prazos, e se estão no caminho correto ou não. Dizem que o projeto de fim de curso (PIM) muitos alunos fazem sem nenhum apoio, e enviam sem a menor noção de se está correto ou não.

A questão quinze aborda a possibilidade de aprofundamento dos assuntos de aula. Dizem que é um item precário, que se aprofundar depende exclusivamente dos alunos, não há apoio ou incentivo, ou modelo que possibilite essa prática pelo aluno. O que mais foi comentado foi a superficialidade dos temas tratados.

O item mais crítico na classificação foi o dezessete, ficou na linha de urgência. Esse item aborda a possibilidade do aluno se desenvolver em estudos dirigidos. Foi observado que não há essa possibilidade, somente por iniciativa dos alunos, o formato não possibilita esse aprofundamento, pois o professor grava a aula e, depois da transmissão via internet ou TV via satélite, não há mais contato com o professor, impossibilitando qualquer desenvolvimento no assunto.

Um resumo comparativo dos resultados obtidos nessa pesquisa é apresentado no Quadro 7.2.

**Quadro 7.2 Comparação das questões abordadas**

<b>Acima das expectativas – Excesso</b>		<b>Atende expectativa – adequada</b>		<b>Aceitável – Aprimorar</b>		<b>Abaixo da expectativa – Urgente</b>	
Presencial	EAD	Presencial	EAD	Presencial	EAD	Presencial	EAD
-	-	1	1	4	2	-	17
-	-	2	3	6	7	-	-
-	-	3	4	10	8	-	-
-	-	5	5	15	15	-	-
-	-	7	6	17	17	-	-
-	-	8	9	-	18	-	-
-	-	9	10	-	20	-	-
-	-	11	11	-	22	-	-
-	-	12	12	-	23	-	-
-	-	13	13	-	25	-	-
-	-	14	14	-	-	-	-
-	-	16	16	-	-	-	-
-	-	18	19	-	-	-	-
-	-	19	21	-	-	-	-
-	-	20	24	-	-	-	-
-	-	21	-	-	-	-	-
-	-	22	-	-	-	-	-
-	-	23	-	-	-	-	-
-	-	24	-	-	-	-	-
-	-	25	-	-	-	-	-

Diante dos dados, percebe-se que a quantidade de itens a melhorar pontuado pelos alunos é maior nos cursos a distância do que nos cursos presenciais. A sensação de satisfação é menor nos cursos a distância, e os itens de insatisfação são itens característicos dessa modalidade, como o contato com o professor, pois o curso é a distância. Para os alunos ser a distância não quer dizer que não deva ter comunicação.

Em uma sala de aula tradicional, o professor vai até a carteira do aluno para verificar como está fazendo, é uma forma de acompanhamento, enquanto que nos cursos a distância não tem essa

possibilidade, o professor não tem essa percepção, e esse foi outro item considerado ruim, o follow-up das atividades.

Outra questão considerada inferior no EAD em relação ao presencial foi o contato com o professor fora-aula. Em cursos presenciais, o professor acompanha o aluno no decorrer de um semestre, o que não ocorre com o professor no EAD, ele mantém contato com aluno somente durante o período de gravação das aulas, depois o contato é com o tutor, salvo as vezes que o tutor comunica-se via *e-mail* para tirar dúvida com o professor e envia para o aluno, mas esse modo de comunicação não é considerado bom, pois cada tutor atende em média 300 alunos. Seria impossível tirar dúvidas de todos de forma satisfatória, e devido a isso, muitos alunos dizem adotarem a prática autodidata.

As questões 15 e 17 também foram consideradas inferiores em relação à modalidade presencial, pois, com maior contato com o professor, a possibilidade de ter estudo dirigido é maior. Na modalidade a distância, por ser menor esse contato, os alunos sentem maior dificuldade de se aprofundar nos assuntos de aula. Um comentário interessante comparando as modalidades de ensino feito por um aluno é que “...em um curso presencial o professor pode comentar sobre um livro em suas explicações, eu posso ler o livro e em aulas futuras discutir com o professor em relação a algum outro assunto. Na modalidade a distância essa possibilidade praticamente não existe...”

A clareza dos textos abordados também foi considerada inferior, ou não satisfatórias, questão abordada na questão dezoito. Assim como a metodologia não possibilitar aprendizagem, abordado na questão 20. Para os alunos, é a estrutura criada que trás essas dificuldades.

A estrutura criada traz outras dificuldades, como a didática das aulas, apontada nas questões 22 e 23. É relevante lembrar que nesses pontos os professores da modalidade EAD, que são os mesmos da

presencial, foram bem avaliados, mostrando que o problema não é o professor.

A questão 17 está no quadrante urgência na modalidade EAD, refletindo o afastamento, ou dificuldade de comunicação na modalidade.

Diante desses pontos o nível de satisfação ou a sensação de satisfação é menor nos cursos de EAD, no presente estudo de caso.

### **7.3 Comentário Críticos**

A literatura consultada, conforme visto no Capítulo 2, aponta para uma não inferioridade da EAD em relação ao ensino presencial tradicional. Isto evidentemente pressupõe um sistema de EAD concebido e realizado com procedimentos adequados.

Não foi o que se verificou na comparação feita neste capítulo, o que no entender do autor, não pode representar uma condenação à EAD, mas deve ser encarado como oportunidade de melhoria para o sistema disponível na instituição pesquisada.

Um exemplo claro de ponto a melhorar é a existência de 300 alunos por tutor, número certamente exagerado. Outro ponto, que fica bastante evidente na análise dos resultados, está na necessidade de se aprimorar a interatividade entre o professor e o aluno, o que vem de acordo com a colocação de Costa Neto (2003) visto em 2.4.

Em defesa do instituição objeto de estudo, pode-se considerar que a EAD é muito mais recente que o ensino presencial, e se está ainda em um processo de aprendizagem. O autor espera que este trabalho possa representar uma contribuição nesse sentido.

De fato, a EAD é cada vez mais complexa, porque está crescendo em todos os campos, com modelos diferentes, rápida evolução das redes e modalidade tecnológica. Porém, tecnologia não é o cerne da modalidade, depende, assim como a presencial, de projeto pedagógico, planejamento na execução e acompanhamento nas realizações.

Percebe-se que as críticas sugeridas na presente pesquisa não são pela rejeição à modalidade, e sim por problemas pontuais na execução, pois reconhecem a variedade de meios para abordar os temas de aula, mas criticam o pouco contato com o professor. Comparando com diretrizes da qualidade mencionadas neste trabalho, o professor deve ser da EAD, não estar na EAD.

Na instituição pesquisada, o professor recebe por contrato fora da folha de pagamento, leciona a semana inteira nos cursos presenciais e quando tem disponibilidade, grava aulas da EAD. Segundo a coordenação não compensa manter um professor, pois vai gravar somente 4 horas por bimestre.

Em relação ao contato com tutores, ficou evidenciado a excesso de trabalho, pois cada tutor controla turmas de até 300 alunos, o que direciona o aluno para a postura autodidata. É importante lembrar também que o perfil do aluno de EAD é diferente do aluno presencial, conforme citado por Ristoff (2008) no quadro 2.2.

As instituições têm apoio do governo para investir nessa modalidade, uma vez que populariza e democratiza a educação dado seu papel social de inclusão observado pelo mesmo autor. A escolha de um modelo adequado às necessidades da instituição, e um quadro de pessoas que entenda a filosofia do modelo e suas propostas é uma grande batalha enfrentada pelas instituições. Com os dados levantados neste trabalho, pode-se direcionar passos para atingir um padrão de qualidade superior:

1. Melhorar contato com professor da disciplina no decorrer do curso;
2. Reduzir o número de alunos por turma;
3. Ser mais criterioso na qualificação de tutores;
4. Ter professor do EAD e não para o EAD;
  - a. Melhorando o acompanhamento das atividades
  - b. Melhorando contato extra-aula
5. Possibilitar com número reduzido de alunos estudo dirigido
6. Possibilitar aprofundar-se no assunto
7. Mudando completamente a metodologia pedagógica

Lembrando que a qualidade vai se dar pela proposta e objetivos pedagógicos. Ser EAD é só o modo ou recurso a ser utilizado, os fins devem ser os mesmos, ensinar.

Se considerarmos as cinco características essenciais do Gerenciamento Estratégico da qualidade segundo Bouer (2002), conforme apresentado em 3.2.4, aplicados às questões pesquisadas em EAD pelo presente trabalho, pode-se contemplar o seguinte relacionamento:

- Qualidade é definida de acordo com o ponto de vista do cliente – Na referente pesquisa foi o aluno quem pontuou os pontos positivos e negativos;
- Qualidade está ligada com a lucratividade tanto na parte que diz respeito ao mercado como na que se relaciona aos custos – Problemas como os citados, quando sem solução, levam a evasão de alunos;
- Qualidade é vista como uma arma competitiva – Diante da concorrência fica fácil o aluno comparar o funcionamento com outras instituições, inclusive preço.
- Qualidade está ligada com o processo de Planejamento Estratégico – O Planejamento do curso como um todo é que leva a um padrão de qualidade;
- Qualidade requer um amplo comprometimento de toda a organização – Não são somente coordenação e planejamento que são responsáveis pela qualidade;

Então o foco seria pensar em qualidade competitiva, cumprindo dois papéis, primeiro de formar com excelência e, pela percepção dos clientes, conseguir vantagem competitiva. E ainda estaria contribuindo para ampliar o conceito da EAD no Brasil.

Os desafios estão colocados e se tem a expectativa de que sejam devidamente enfrentado e resolvidos.

## Capítulo 8 – Considerações Finais

A Educação Superior no Brasil vem crescendo, e ainda tem muito espaço para crescer. Comparando percentualmente o número de jovens matriculados em universidade em relação ao tamanho da população com outros países, verifica-se que não estamos em uma posição confortável. A demanda por ensino superior é crescente, e nessa tendência a concorrência aumenta a cada dia. Surgem novas universidades rapidamente no país, assim como grandes grupos educacionais. Independente da modalidade de ensino, se EAD ou não, qualidade é fator primordial, é o que coloca a instituição em posição de destaque entre as demais.

A especificidade da EAD sente essa dificuldade em maior grau por enfrentar preconceitos de ser diferente, é o medo do novo. E se as instituições que a adotarem não primarem por qualidade, podem denegrir o conceito, destruindo um mercado que cresce no mundo inteiro e desmoralizando uma modalidade com grande potencial de contribuição para a solução do grave problema de demanda por conhecimento. Se o conceito de EAD for relegado a segundo plano pela sociedade, pode tornar-se somente um recurso a mais de ensino, e não uma importante solução alternativa para o próprio ensino. Para que isso não ocorra, a seriedade das instituições de ensino que adotam EAD será fundamental.

Quanto aos objetivos do presente trabalho, apresentados em 1.3, julga-se que foram atingidos na medida que se pontua o conceito de EAD, sua importância dentro do contexto educação, os modelos existentes e suas tendências no mundo. Ao analisar segundo a ótica de autores que referenciam conceitos de qualidade o que seria aplicável na EAD, indicando pontos importantes para serem atingidos na condução dessa modalidade, atinge-se o objetivo proposto de gestão estratégica da qualidade. Os resultados da pesquisa comparativa realizada mostram que EAD e educação presencial em boa razão se equivalem, porém têm necessidades de gerenciamento diferentes.

Mostra ainda que não há rejeição à modalidade, mas há necessidade de maior interatividade aproximando professor e aluno.

Esta pesquisa teve grande importância para o autor por envolvê-lo com um assunto de grande divergência de opiniões na sociedade, onde algo diferente sofre rejeição antes mesmo de se conhecer o que realmente é e como funciona. Mostrou inclusive para o autor do trabalho que aqueles que conhecem a modalidade mudam a percepção, sentindo-se instigados para dar seqüência em outras pesquisas na mesma linha. O autor se sente, pois, recompensado pelo trabalho e espera poder dar, dessa maneira, uma contribuição, mesmo que modesta, ao desenvolvimento da modalidade EAD em nosso País.

### **8.1 Sugestões para novas pesquisas**

A presente pesquisa teve o objetivo de servir de orientação para discussões sobre padrão de qualidade na EAD. Porém abre espaço para diversas novas pesquisas nessa linha de pensamento, como:

Qual o perfil de aluno que consegue se destacar nessa modalidade?

Qual o tamanho ideal de uma turma para um tutor?

Professor e tutor, qual o papel de cada um ao sanar dúvidas?

Projeto de conclusão de curso deve ser apresentado ou não?

O professor deve ser efetivo ou não?

Buscar segundo modelo de Kano:

- Quais os requisitos obrigatórios para o EAD?
- Quais os requisitos lineares?
- Quais os requisitos atrativos?

E ainda aplicar o modelo dos 5 GAPS, visando a melhoria dos processos de EAD.

## Referências

**ABED:** Associação Brasileira de Educação a Distância. Disponível em: [http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq\\_ID=8](http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq_ID=8) . Acesso em: 24 Set. 2008.

**ABBOTT, L. Quality and Competition.** Nova Iorque: Columbia University Press, 1955.

**ALBRECHT, K. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 2002.

**ALTBACH, P. G. Knowledge and education as international commodities: The collapse of the common good.** Current Issues. Catholic Higher Education. USA, v.22, may-june 2002.

**ALTBACH, P. G. Globalization and the university: myths and realities in unequal world. Tertiary Education and Management.** Kluwer Academic Publishers, v. 10, 2004.

**ALVES, J.R.M. A educação a distância no Brasil:** Administração da Educação a Distância. Revista Educação a Distância. Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação: Rio de Janeiro, 1998.

**ALVES, J.R.M. A educação a distância no Brasil:** Síntese histórica e perspectivas. Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação: Rio de Janeiro, 1994.

**ALVES, L; NOVA, C. Educação a distância:** limites e possibilidades. In:

**ANAED,** Anuário Nacional Estatístico de Educação Aberta e a Distância 2005.

**ARMENGOL, M. C. Ilusion y realidade de los programas de educacion superior a distancia em América Latina.** Proyecto Especial 37 de Educación a Distancia, O.E.A., 1982.

**ARNOLD, J.R.T. Administração de materiais: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1999.

**BARBOSA, E.F. et al. Gerência da qualidade total na educação.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

**BELLONI, M. L. Educação a Distância.** São Paulo: Autores Associados, 1999.

**BELLONI, M.L. Educação a distância.** Campinas, SP: Autores Associados, 1999

**BERRY, L.L.: PARASURAMAN, A. Marketing services: competing through quality.** New York: The Free Press, August 1991.

**BRASIL**, Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Artigo. 80 da LDB nº 9.394/96 e dispõe sobre a legislação brasileira para educação à distância. Diário Oficial da União, 11 fev. 1999, Seção 1, p. 1

**BRASIL**. Decreto no 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2494.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2494.htm) Acesso em 30 nov. 2006.

**BRASIL**. Decreto no 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

**BRASIL**. Ministério da Educação. **Decreto n. 2.494, de 10.02.1998**. MEC: Brasília, DF, 1998.

**BRASIL**. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em: 20 nov. 2007.

**BUENO, M. Gestão pela Qualidade Total: uma estratégia administrativa**. Revista CEPPG do Cesuc – Centro de Ensino Superior de Catalão. Ano V – nº 08, p.127 – 170, Catalão: 1º semestre 2003.

**BROH, R.A.** Managing quality of higher profits. New York, McGraw-Hill, 1982.

**BOUER, G. Modelo para Implementação e Gerenciamento da Qualidade Total**. Dissertação de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.

**BRYMAN, A. Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989.

**CAMPOS, V. F. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Block Ed., 1992.

**CARNEIRO, V. L. Q. Olhar sobre linguagens audiovisuais**. Relatório sobre a área de Tecnologias na educação- Departamento de Métodos e Técnicas- Faculdade de Educação, 1998, Brasília.

**CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CONTI, T. Building Total Quality – a Guide For Management**. New York, Chapman & Hall, 1993.

**COSTA NETO, P. L. O. . Educação a distância por teleconferência interativa.** In: ICEE 2003 - **International Congress on Engineering and Computer Education.** Santos, São Paulo, 2003

**COSTA NETO, P. L. O. Decisões na Gestão da Qualidade.** In: Costa Neto, P. L. O. (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões.** Blücher, São Paulo, 2007.

**COOKE, C. S. Gestão de serviços: proposição de um método para obtenção de vantagem competitiva através da fidelização do consumidor.** Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia da Produção, São Paulo: 2000.

**CORREA, H.: CAON, M. Gestão de serviços – lucratividade por meio de operações e de classificação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

**CROSBY, P. B. Quality is free.** New York: New American Library, 1979.

**CROSBY, P. B. Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

**DEMING, W. E. Qualidade a revolução da administração.** São Paulo: Marques-Saraiva, 1990.

**DEMO, P. Questões para a teleducação.** Petrópolis: Vozes, 1998.

**DEMO, P. Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

**DOHMEM, G. KEEGAN, S.D; HOLMBERG B.; MOORE, M.; PETERS, O.** Distance Education International Perspectives. London: Routledge, 1991.

**DONAIRE, D. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área de Administração.** Revista IMES, Ano XVI, nº 40, Maio/Agosto, São Caetano do Sul:1997.

**EDWARDS, C.D.** The meaning of quality. Quality progress, Oct. 1969.

**FEIGENBAUM, A. Controle da qualidade total.** v.1. São Paulo: Makron Books, 1971.

**FEIGENBAUM, A. V. Total Quality Control.** New York: McGraw-Hill, 1983.

**FEIGENBAUM, A. V. Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas.** v.1 São Paulo: Makron Books, 1994.

**FIROOZMAND, Farhad. Qualidade Total na Educação.** Núcleo de Pesquisa sobre Governança Global Instituto tecnológico de Aeronáutica. Disponível em: <http://www.rcgg.ufrgs.br/cap21.htm>. Acesso em 17/11/08

**FITZSIMMONS, J.A. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

**GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

**GARVIN, D.A. What Does “Producty Quality” Really Mean – Sloan Manangement Review** – Cambridge, USA: Fall 1984.

**GARVIN, D.A. Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

**GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1995.

**GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas.** São Paulo: Atlas, 2002.

**HOLMBERG, Borje.** Growth and structure of distance education. Australia: Croom Helm, 1986. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-006/2005/Decreto/D5622.htm#art37](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-006/2005/Decreto/D5622.htm#art37). Acesso em 30 nov. 2007. <http://www.uab.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 11 maio 2008.

**GILMORE, H.L.** Product conformance cost. Quality Progress, june 1974.

**GIANESI, I.G.N. & CORRÊA, H.L.** Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

**GRONROOS, C.A. Marketing - Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

**HILL, P.** On goods and services. **Rev. Income and Wealth**, v. 4, p. 315-338, 1977. In **GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O.** Innovation in services. **Research Policy**, n. 26, 1997.

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Eastatística 2007.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA.** Mapa da educação superior no Brasil. Brasília, 2003. \_\_\_\_\_Sinopse estatística do ensino superior 2002. Brasília, 2003.

**IESALC.** Censo Brasileiro do Ensino Superior a Distância foi encomendado pelo Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), ligado à Unesco e realizado em 2002.

**IPIB.** Evolução do PIB Brasileiro. Disponível: <http://www.ipib.com.br/pibbrasil/pibbrasil.asp>. Acesso em: 20 de maio de 2006.

**ISHIKAWA, K. Controle da qualidade total (à maneira japonesa).** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

**JURAN, J.M. Juran na liderança pela qualidade – um guia para executivos.** São Paulo: Pioneira, 1993.

**JURAN, J.M. Uma História de Gerenciamento da Qualidade.** Tradução de Simone Martins. CQ Qualidade. Quality Progress. Nov. 1996.

**JURAN, J. M. Qualidade no Século XXI.** HSM Management. Jul-Ago, 1997.

**JURAN, J. M. GRYNA, F. M. Controle da Qualidade Handbook: conceitos, políticas e filosofia da Qualidade.** Tradução de Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books, MacGraw Hill, 1991.

**KANO, N., SERAKU, N., TAKAHASHI, F. AND TSUJI, S. Attractive quality and must-be quality. In The best on quality, edited by John D. Hromi.** Volume 7 of the BookSeries of the International Academy for Quality. Milwaukee:ASQC Quality Press, 1996.

**KOSKINEN, T; CHIVA, J,V,L; CLIMENT, M,M; CASTELLÓ, C,M; SANCHIS,PM. El Gran Libro de La Paejja,** CERES – Centro de formação de Postgrado – Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, Espanha, 1999.

**KRAJEWSKI, L.J.; RITZMAN, L.P. Operations management: strategy and analyis.** 2ª ed. Reading, Massachusetts, USA; Addison Wesley Publishing Company, 1990.

**KUEHN, A, A. ; DAY, R, L. Strategy of Product Quality.** Harvard Business Review, novembro - dezembro de 1962.

**LAGARTO, J. R. Formação profissional a Distância.** 1a. ed, Lisboa: Universidade Aberta/ Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1994.

**LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. Metodologia Científica.** 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1991

**LAKATOS, E.M.: MARCONI, M.A. Metodologia científica.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**LANDIM, C. M. das M. P. F. Educação à distância: algumas considerações.** Rio de Janeiro: [s.n.], 1997.

**LAFFLER, K, B. "Ambiguous Changes in Product Quality".** American Economic Review, dezembro de 1982.

**LAZZARINI, S.G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa.** Economia de Empresa, São Paulo, v.2,n.4, Outubro 1995.

**LITWIN, E. (org). Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

**LITWIN, E. Educação à distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

**LOBO NETO, F.J da S. Educação à distância: Regulamentação.** Brasília: Plano Editora, 2002.

**LOBO NETO, F.J da S.(org) Educação à distância: Referências e Trajetórias:** Plano Editora, 2000.

**LOVELOCK, C; WRIGHT, L. Serviços: Marketing e Gestão.** Tradução Cid Knipel Moreira. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005.

**MARTINS, O. B. A educação superior a distância e a democratização do saber.** Petrópolis: Vozes, 1991.

**MAXIMIANO, A.C.A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**MEC/SEED. Referenciais de qualidade para cursos de graduação a distância.** Brasília, DF: 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ReferenciaisdeEAD.pdf>> Acesso em: 11/02/2007.

**MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – REFERENCIAIS DE QUALIDADE PARA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA** Brasília, agosto de 2007.

**MEIRELLES, L.F.; TAROUCO, L.M.R.; SILVA, G.D.G.** Framework para Aprendizagem com Mobilidade. In: **Simpósio Brasileiro de Informática na Educação**, 16., 2005, Juiz de Fora. Anais. Juiz de Fora: Sociedade Brasileira de Computação / Universidade Federal de Juiz de Fora.

**MICHEL, M. H. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** São Paulo: Atlas, 2005.

**MIGUEL P.A.C. et al. Uma revisão dos modelos par medição da qualidade serviços.** Revista Produção, Vol.14, nº 1, p.12 – 30, São Paulo: 2004.

**MORAN, J.M. Novas tecnologias e o re-encantamento do mundo.** Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v. 23, n. 126, p. 24-26, set.-out., 1995.

**MORAN, J. M. A educação a Distância e os modelos educacionais na formação de professores.** In: **BONIN, I. et AL. Trajetória e processos de ensinar e aprender: políticas e tecnologias.** Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

**MOREIRA, D. A.** Dimensões do desempenho em manufatura e serviços. São Paulo, Pioneira, 2002.

**NASCIMENTO, F.; CARNIELLI, B.L.** Educação a Distância no ensino Superior: expansão com qualidade? Etd – Educação Temática Digital, Campinas, v. 9, n.1. 2007.

**NESI, I; CORRÊA, H.** Administração estratégica de serviços – operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

**NÓBREGA, K. C.** Gestão da qualidade em serviços. Dissertação de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia da Produção, São Paulo: 1997.

**NUNES, I. B.** Noções de educação a distância. Revista Educação a Distância, Instituto Nacional de Educação a Distância, Brasília, DF, n.4/5, dez. 1993-abr. 1994.

**NUNES, I.B.** Noções de Educação a Distância. Disponível em: <<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>>. Acesso em: 29/03/07.

**OLIVEIRA, M.** Características das dissertações produzidas no curso de mestrado em Ciência da Informação da UFPB. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 9, n. 2, p. 465-488, 1999.

**OLIVEIRA, E. G.** Educação à distância na transição paradigmática. Campinas,SP: Papirus, 2003.

**OLIVEIRA, O. J.** Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In: Oliveira, O. J. (org.) Gestão da Qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

**PALADINI, E. P.** Gestão da qualidade do processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

**PALADINI, E. P.** Gestão da qualidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**PAQUETTE, G.** (1998) **Distance Education Models.** Conferência proferida no VIII Congresso Mundial da Federação Internacional para o Processamento da Informação - IFIP -, Viena e Budapeste, agosto de 1998.

**PARASURAMAN, A. et al.** **SERVQUAL: A Multipleitem Scale of mensuring Costumer perceptions of Service Quality.** Journal of Retailing. Spring 1988; Vol.64, Iss1.

**PARASURAMAN, A., ZEITHAML,V.A. & BERRY, L.L.** – **Delivering Service Quality: balancing customers perceptions and expectations** – Free Press, New York, 1990.

**PIRSIG, R. M. Zen and the Art of Motorcycle Maintenance**, Nova York, Bontam Books, 1974, pp.185, 123.

**PORTER, M.E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** - 17ª edição - Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**POZO, H. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**PRETTO, N. de L. Desafios para a Educação a Distância na era da informação:** O presencial, a distância, as mesmas políticas e o de sempre. In: BARRETO, R. G. (org) **Tecnologias educacionais e educação a distância: avaliando políticas e práticas.** Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

**RISTOFF, D. Revista digital da CVA-RICESU.** Comunidade Virtual de Aprendizagem da Rede das Instituições Católicas de Ensino Superior, Setembro 2008.

**ROSENBERG, M. J. E-learning.** São Paulo: MAKRON Books, 2001.

**ROTONDARO, R.G.; PALADINI, E.P.** Qualidade em serviços. In: CARVALHO, M. M. & PALADINI, E.P. [Coord.] **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

**SANCHEZ, F.. Anuário Brasileiro de Educação Aberta e a Distância,** 2005. São Paulo: Instituto Monitor, 2005. Disponível em:

**SARAIVA, T. Educação a Distância no Brasil: lições da história. Em Aberto.** Brasília, ano 16, n. 70, p. 17-27, abr/jun, 1996.

**SASSER, E.W., OLSEN, R.P. & CROFT, D.D.** – Management of Service Operation – Allyn and Bacon, Boston, USA, 1978.

**SATOLO, E. et al. Uma avaliação da qualidade em serviço em uma livraria e papelaria utilizando o SERVQUAL – um estudo exploratório.** ENEGEP. Artigo apresentado em 2005.

**SEED.** Secretaria de Educação a Distância (SEED) do Ministério da Educação, acessado em: <http://www.mec.gov.br/seed>. 2008.

**SHEWHART, W. A. Economic Control of Quality of Manufactured Product,** D.Van Nostrand, New York: 1931.

**SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D.** TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

**SILVA, E. L., MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000,**

**SILVESTRO, R., FITSGERALD, L., JOHNSTON, R. & VOSS, C. – Towards a classification of service processes – International journal of Service Industry Management, v.3, 1992.**

**SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 2. ed. Brasília: INEP, 2004**

**SLACK, N. et al. Administração da produção. 2Ed. São Paulo: Atlas, 2002.**

**SLACK, N.. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo: ed. Atlas, 1993.**

**TAYLOR, J. Fifth generation distance education. Higher education series. Report no. 40, June 2001. ISBN 1034-9960; ISSN – 1034-9960.**

**TAYLOR, J.C. Fifth generation distance education. 20<sup>th</sup> ICDE World Conference. Düsseldorf, Alemanha, 1-5 abr. 2001.**

**TODOROV, J. C. A importância da educação à distância. Educação à Distância, v. 3, n. 4 / 5. 1994.**

**TUCHMAN, B. W. The decline of quality. New York Times Magazine. November 1980, p.38-41.**

**UAB. Universidade Aberta do Brasil. Disponível em: [www.abraead.com.br/anuario.pdf](http://www.abraead.com.br/anuario.pdf). Acesso em: 10 ago. 2008.**

**VIANNEY. J. A Ameaça de um Modelo Único para a EAD no Brasil. Colabor@, Revista Digital da CVA-RICESU, 2008.**

**WAGNER. J; HOLLENBECK. J. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva 1999.**

## **Anexo I**

**Questionário distribuído aos alunos da modalidade presencial para mensurar o grau de satisfação.**

Nome \_\_\_\_\_ Curso \_\_\_\_\_ Fone \_\_\_\_\_

Avaliar o grau de satisfação de cada item em relação ao seu curso. Quando for ótimo dar nota 9, na medida em que o grau de satisfação for menor reduzir a nota, quando for totalmente ruim dar nota 1. Quando for média a satisfação dar nota 5.

**Obs. Avaliar se está satisfeito em relação ao curso ou não.**

<b>Itens a serem avaliados</b>	<b>Avaliação quanto a satisfação de cada item em relação ao seu curso.</b> <b><u>Qual o grau de satisfação de cada item em relação ao seu curso?</u></b>
<b>1. Boa Acessibilidade ao curso</b> Facilidade de chegar ao local do curso.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>2. Facilidade de comunicação com o professor</b> (Possibilidade de tirar dúvidas de forma geral, fazer perguntas)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>3. Possibilidade de Comunicação com demais participantes</b> (nível de integração com participantes do curso)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>4. Possibilidades de ter acesso ao material de aula.</b> (cópias da lousa – apostilas – Livros – textos – Xerox – e-mail etc.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>5. Mecanismos de entregas de tarefas ao professor</b> (pessoalmente – e-mail – meios alternativos)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>6. Disponibilidade de recursos para a realização do curso</b> (data show – TV – Vídeos - Flip-chart)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>7. Follow-up das atividades feitas e faltantes</b> (acompanhamento do que já foi feito, como foi feito e o	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>que ainda falta ser feito)</p>	
<p><b>8. Comunicação extra-aula professor-aluno, aluno-professor</b> Acesso ou troca de materiais entre professor e aluno – ou direcionar trabalhos.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>9. Informações sobre a disciplina no início do curso</b> Ementa – conteúdo – dia da aula – sistema a ser abordado etc.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>10. Recursos utilizados na execução das aulas (multimídia)</b> Pois pode ter o recurso e não ser utilizado.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>11. Cronograma das atividades</b> Planejamento das atividades – espaço entre as atividades – se tem acesso facilmente ao cronograma – datas de entrega – provas etc.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>12. Portal Internet Para ter acesso as aulas ou pesquisa quando solicitado – ou recepção de material por e-mail.</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>13. Tempo para responder as tarefas</b> Se prazo adequado é importante para melhor desenvolvimento dos alunos.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>14. Forma em que os conteúdos são abordados</b> Forma de abordar conteúdo. É importante? Vídeo – texto – debate etc.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>15. Ter a Possibilidade de aprofundamento dos assuntos de aula.</b> Ter espaço para se aprofundar no assunto na forma em que o curso é apresentado.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>16. Quantidade de exercícios</b> Volume de exercícios feitos no período</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>17. Possibilidade de ter Estudo dirigido</b> Os alunos têm a possibilidade de desenvolver estudo acompanhado pelo professor.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p><b>18. Clareza dos textos abordados em aula</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9  <input type="text"/> <input type="text"/></p>

<p><b>19. Qualidade das informações sobre o curso</b> As informações sobre o curso são precisas?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>20. Metodologia utilizada possibilita aprendizagem</b> O aluno consegue obter conhecimento ou aprendizagem no curso de acordo com as expectativas?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>21. Adequação das ementas ao mercado de trabalho</b> Os assuntos abordados estão de acordo com que o mercado de trabalho precisa?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>22. Qualificação dos professores / Conhecimento do assunto</b> Os professores estão habilitados para tratar do assunto que tratam;</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>23. Qualificação do professor/ didática</b> O professor consegue transmitir o assunto com clareza ?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>24. Biblioteca – acervos adequados.</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>25. Satisfação geral com o curso</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p>Outros pontos importantes (acrescente se achar necessário)</p>	

Fonte: Autor da pesquisa

**Questionário distribuído aos alunos da modalidade presencial para mensurar o grau de importância.**

Nome \_\_\_\_\_ Curso \_\_\_\_\_ Fone \_\_\_\_\_

Avaliar o grau de importância de cada item para o bom andamento do curso. Quando for essencial dar nota 9, na medida em que o grau de importância for menor dar nota 1, quando for totalmente irrelevante. Quando for média a importância dar nota 5.

Obs. Não é para avaliar se em seu curso isso acontece ou não, e sim se é importante para o bom andamento do curso.

<b>Itens a serem avaliados</b>	<b>Avaliação quanto a importância de cada item na realização do curso.</b> <b><u>Esse item é importante para o bom andamento do curso?</u></b>
<p>1. Boa Acessibilidade ao curso Facilidade de chegar ao local do curso.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>2. Facilidade de comunicação com o professor (Possibilidade de tirar dúvidas de forma geral, fazer perguntas)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>3. Possibilidade de Comunicação com demais participantes (nível de integração com participantes do curso)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>4. Possibilidades de ter acesso ao material de aula. (cópias da lousa – apostilas – Livros – textos – Xerox – e-mail etc.)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>5. Mecanismos de entregas de tarefas ao professor (pessoalmente – e-mail – meios alternativos)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>6. Disponibilidade de recursos para a realização do curso (data show – TV – Vídeos - Flip-chart)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>7. Follow-up das atividades feitas e faltantes</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>

(acompanhamento do que já foi feito, como foi feito e o que ainda falta ser feito)	<input type="text"/>
<b>8. Comunicação extra-aula professor-aluno, aluno-professor</b> Acesso ou troca de materiais entre professor e aluno	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>9. Informações sobre a disciplina no início do curso</b> Ementa – conteúdo – dia da aula – sistema a ser abordado etc.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>10. Recursos utilizados na execução das aulas (multimídia)</b> Pois pode ter o recurso e não ser utilizado.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>11. Cronograma das atividades</b> Planejamento das atividades – espaço entre as atividades – se tem acesso facilmente ao cronograma – datas de entrega – provas etc.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>12. Portal Internet Para ter acesso às aulas ou pesquisa quando solicitado – ou recepção de material por e-mail.</b>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>13. Tempo para responder as tarefas</b> Se prazo adequado é importante para melhor desenvolvimento dos alunos.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>14. Forma em que os conteúdos são abordados</b> Forma de abordar conteúdo. É importante? Vídeo – texto – debate etc.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>15. Ter a Possibilidade de aprofundamento dos assuntos de aula.</b> Ter espaço para se aprofundar no assunto na forma em que o curso é apresentado.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>16. Quantidade de exercícios</b> Volume de exercícios feitos no período	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>17. Possibilidade de ter Estudo dirigido</b> Os alunos têm a possibilidade de desenvolver estudo acompanhado pelo professor.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<b>18. Clareza dos textos abordados em aula</b>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>

<p><b>19. Qualidade das informações sobre o curso</b> As informações sobre o curso são precisas?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>20. Metodologia utilizada possibilita aprendizagem</b> O aluno consegue obter conhecimento ou aprendizagem no curso de acordo com as expectativas?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>21. Adequação das ementas ao mercado de trabalho</b> Os assuntos abordados estão de acordo com que o mercado de trabalho precisa?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>22. Qualificação dos professores / Conhecimento do assunto</b> Os professores estão habilitados para tratar do assunto que tratam;</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>23. Qualificação do professor/ didática</b> O professor consegue transmitir o assunto com clareza ?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>24. Biblioteca – acervos adequados.</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>25. Satisfação geral com o curso</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p>Outros pontos importantes (acrescente se achar necessário)</p>	

Fonte: autor da pesquisa

**Questionário distribuído aos alunos da modalidade a distância – EAD para mensurar o grau de satisfação.**

Nome \_\_\_\_\_ Curso \_\_\_\_\_ Fone \_\_\_\_\_

Avaliar o grau de satisfação de cada item em relação ao seu curso. Quando considerar ótimo dar nota 9, na medida em que o grau de satisfação for menor dar nota 1, quando for totalmente ruim. Quando for média a satisfação dar nota 5.

Obs. Avaliar o grau de satisfação em relação ao seu curso.

<b>Itens a serem avaliados</b>	<b>Avaliação quanto à satisfação em relação ao seu curso.</b> <b><u>Você está satisfeito com cada item em relação ao seu curso?</u></b>
<p><b>1. Boa Acessibilidade ao curso</b> Plataforma (sistema) curso funciona bem? <i>Blackboard</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>2. Facilidade de comunicação com o professor – tutor</b> Existe a Possibilidade de tirar dúvidas de forma geral, fazer perguntas e obter respostas rápidas?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>3. Possibilidade de Comunicação com demais participantes</b> (nível de integração com participantes do curso via fórum ou outro meio é bom?)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>4. Possibilidades de ter acesso ao material de aula.</b> CD ROM – Livro – disponível na plataforma – etc. chega a tempo para o aluno?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>5. Mecanismos de entregas de tarefas ao professor</b> Meios de realização de atividades – facilidade de postar – obter retorno são satisfatórios?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>6. Disponibilidade de recursos para a realização do curso</b> Vídeos – Textos – slides – fóruns são adequados?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>7. Follow-up das atividades feitas e faltantes</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>

<p>Acompanhamento das atividades feitas e retorno aos alunos são satisfatórios?</p>	<input type="checkbox"/>
<p><b>8. Comunicação extra-aula professor-tutor – aluno, aluno-</b> Possibilidade de comunicação fora aula com tutores – orientadores – professores existe?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>9. Informações sobre a disciplina no início do curso</b> Datas de início – prazos de exercícios – provas São claros?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>10. Qualidade dos recursos utilizados</b> Vídeos – textos – exercícios são satisfatórios?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>11. Cronograma das atividades</b> Informação sobre os acontecimentos do curso – data de início – término são claros?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>12. Plataforma utilizada para realização das aulas.</b> Como: Plataforma – <i>Blackboard</i> – como meio de execução das aulas é boa?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>13. Tempo para responder as tarefas</b> O prazo para execução das tarefas é adequado?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>14. Forma em que os conteúdos são abordados</b> Forma de abordar conteúdo. É bom? Vídeo – texto – exercício etc.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>15. Ter a Possibilidade de aprofundamento dos assuntos de aula.</b> Além dos vídeos-aula – há possibilidade de se aprofundar nos temas abordados?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>16. Quantidade de exercícios</b> Volume de exercícios feitos no período é bom?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>17. Possibilidade de ter Estudo dirigido</b> Os alunos têm a possibilidade de desenvolver estudo acompanhado pelo professor – tutor.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>
<p><b>18. Clareza das aulas no vídeo-aula e textos disponíveis para os alunos.</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="checkbox"/>

São bons?	
<p><b>19. Qualidade das informações sobre o curso.</b></p> <p>As informações sobre o curso são precisas – trabalhos – datas importantes – atividades?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>20. Metodologia utilizada possibilita aprendizagem</b></p> <p>O aluno consegue obter conhecimento ou aprendizagem no curso de acordo com as expectativas?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>21. Adequação das ementas ao mercado de trabalho</b></p> <p>Os assuntos abordados estão de acordo com as necessidades do mercado de trabalho?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>22. Qualificação dos professores / Conhecimento do assunto</b></p> <p>Os professores estão habilitados para tratar do assunto que tratam?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>23. Qualificação do professor/ didática</b></p> <p>O professor consegue transmitir o assunto com clareza nas vídeos-aula?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>24. Biblioteca – acervos adequados – nos pólos.</b></p> <p>É boa?</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p><b>25. Satisfação geral com o curso</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <input type="text"/>
<p>Outros pontos importantes (acrescente se achar necessário)</p>	

Fonte: autor da pesquisa

**Questionário distribuído aos alunos da modalidade a distância – EAD para mensurar o grau de importância.**

Nome \_\_\_\_\_ Curso \_\_\_\_\_ Fone \_\_\_\_\_

Avaliar o grau de importância de cada item para o bom andamento do curso. Quando for essencial dar nota 9, na medida em que o grau de importância for menor dar nota 1, quando for totalmente irrelevante. Quando for média a importância dar nota 5.

Obs. Não é para avaliar se em seu curso isso acontece ou não, e sim se é importante para o bom andamento do curso.

<b>Itens a serem avaliados</b>	<b>Avaliação quanto a importância de cada item na realização do curso.</b> <b><u>Esse item é importante para o bom andamento do curso?</u></b>
<p>1. Boa Acessibilidade ao curso</p> <p>Plataforma (sistema) que funcione bem.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>2. Facilidade de comunicação com o professor – tutor</p> <p>(Possibilidade de tirar dúvidas de forma geral, fazer perguntas e tempo para resposta)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>3. Possibilidade de Comunicação com demais participantes</p> <p>(nível de integração com participantes do curso via fórum ou outro meio)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>4. Possibilidades de ter acesso ao material de aula.</p> <p>CD ROM – Livro – disponível na plataforma – etc.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>5. Mecanismos de entregas de tarefas ao professor</p> <p>Meios de realização de atividades – facilidade de postar – obter retorno</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>6. Disponibilidade de recursos para a realização do curso</p> <p>Vídeos – Textos – slides – fóruns –</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>7. Follow-up das atividades feitas e</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>

<p><b>faltantes</b> Acompanhamento das atividades feitas e retorno aos alunos</p>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>										
<p><b>8. Comunicação extra-aula professor-tutor – aluno, aluno-</b> Possibilidade de comunicação fora aula com tutores – orientadores – professores</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>9. Informações sobre a disciplina no início do curso</b> Datas de início – prazos de exercícios – provas etc.</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>10. Qualidade dos recursos utilizados</b> Vídeos – textos – exercícios etc.</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>11. Cronograma das atividades</b> Informação sobre os acontecimentos do curso – data de início – término etc.</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>12. Plataforma utilizada para realização das aulas.</b> Como: Plataforma – <i>Blackboard</i> – como meio de execução das aulas</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>13. Tempo para responder as tarefas</b> Se prazo adequado é importante para melhor desenvolvimento dos alunos.</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>14. Forma em que os conteúdos são abordados</b> Forma de abordar conteúdo. É importante ? Vídeo – texto – exercício etc.</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>15. Ter a Possibilidade de aprofundamento dos assuntos de aula.</b> Ter espaço para se aprofundar no assunto na forma em que o curso é apresentado.</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>16. Quantidade de exercícios</b> Volume de exercícios feitos no período</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>17. Possibilidade de ter Estudo dirigido</b> Os alunos têm a possibilidade de desenvolver estudo acompanhado pelo professor – tutor.</p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<p><b>18. Clareza das aulas no vídeo-aula e</b></p>	<table border="1"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td><b>8</b></td><td><b>9</b></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<input type="text"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											

textos disponíveis para os alunos.	<input type="text"/>
<b>19. Qualidade das informações sobre o curso</b> As informações sobre o curso são precisas – trabalhos – datas importantes – atividades.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text"/>
<b>20. Metodologia utilizada possibilita aprendizagem</b> Aprender com a metodologia utilizada.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text"/>
<b>21. Adequação das ementas ao mercado de trabalho</b> Os assuntos abordados de acordo com as necessidades do mercado de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text"/>
<b>22. Qualificação dos professores / Conhecimento do assunto</b> Professores habilitados para tratar do assunto que tratam;	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text"/>
<b>23. Qualificação do professor/ didática</b> Professor transmitir o assunto com clareza nas aulas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text"/>
<b>24. Biblioteca – acervos adequados – nos pólos.</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text"/>
<b>25. Estar satisfeito de forma geral com o curso</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text"/>
Outros pontos importantes (acrescente se achar necessário)	

Fonte: Autor da pesquisa

## **Anexo II**

**Tabulação Gestão Financeira**
**Presencial**  
**Entrevistado/**
**Nível de Satisfação**
**Média**  
**Média Invertida**

Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	8	9	8	8	9	8	7	6	9	9	8,1	1,9
2	9	8	8	7	8	7	9	9	8	8	7,8	2,2
3	5	9	8	8	7	8	7	8	8	9	7,6	2,4
4	8	8	5	5	4	6	7	6	5	7	6,0	4,0
5	7	8	7	8	8	9	7	8	8	9	7,9	2,1
6	1	6	5	4	5	7	5	6	5	8	5,2	4,8
7	5	7	7	6	8	7	6	8	8	7	6,9	3,1
8	7	7	5	7	6	4	6	5	6	6	5,9	4,1
9	5	8	8	8	7	8	8	8	7	8	7,5	2,5
10	4	6	6	6	5	7	6	8	7	8	6,3	3,7
11	8	7	7	7	8	8	9	8	8	8	7,8	2,2
12	5	7	5	5	6	7	5	5	6	8	5,9	4,1
13	7	8	8	9	8	8	9	9	8	8	8,2	1,8
14	7	7	6	8	9	8	7	9	8	9	7,8	2,2
15	4	7	7	3	5	4	6	8	7	6	5,7	4,3
16	1	7	5	8	7	9	8	8	9	9	7,1	2,9
17	7	7	7	3	4	4	5	6	6	5	5,4	4,6
18	7	7	7	9	9	8	9	8	7	7	7,8	2,2
19	7	8	7	9	6	8	7	8	8	9	7,7	2,3
20	5	9	7	5	8	8	7	7	8	9	7,3	2,7
21	8	7	7	7	8	8	7	5	8	9	7,4	2,6
22	9	8	5	8	7	8	7	8	9	9	7,8	2,2
23	9	7	5	6	6	7	5	6	7	8	6,6	3,4
24	7	5	6	5	8	6	8	7	8	8	6,8	3,2
25	8	8	8	7	7	8	5	8	8	8	7,5	2,5

Tabulação Gestão Marketing											Média	
Presencial												
Entrevistado/	Nível de Satisfação										Média Invertid:	
Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	8	7	7	8	7	8	9	6	8	8	7,6	2,4
2	9	8	7	8	8	6	8	9	8	7	7,8	2,2
3	7	8	8	8	7	8	9	7	6	6	7,4	2,6
4	5	4	6	6	7	6	5	5	6	6	5,6	4,4
5	8	8	8	9	7	8	8	7	9	9	8,1	1,9
6	4	2	5	4	4	6	5	5	6	8	4,9	5,1
7	5	5	8	6	6	7	8	6	6	6	6,3	3,7
8	8	6	6	7	5	6	6	7	5	6	6,2	3,8
9	9	6	6	6	5	6	8	8	9	8	7,1	2,9
10	6	4	4	5	5	5	7	6	8	6	5,6	4,4
11	5	4	6	5	5	6	8	7	6	6	5,8	4,2
12	7	6	7	7	6	8	6	6	7	7	6,7	3,3
13	8	7	8	8	6	8	8	7	8	9	7,7	2,3
14	8	8	9	8	7	5	7	6	6	8	7,2	2,8
15	5	3	5	6	4	4	6	5	6	8	5,2	4,8
16	8	8	8	6	6	8	7	8	9	9	7,7	2,3
17	4	3	4	5	4	3	5	4	5	6	4,3	5,7
18	7	6	8	6	6	8	7	6	8	9	7,1	2,9
19	5	4	6	5	4	6	8	7	5	6	5,6	4,4
20	6	5	6	7	6	8	8	7	7	9	6,9	3,1
21	6	5	6	5	6	5	6	7	7	8	6,1	3,9
22	8	8	7	6	8	8	8	7	7	9	7,6	2,4
23	6	5	6	6	7	6	8	6	7	8	6,5	3,5
24	6	7	6	6	7	5	6	7	8	6	6,4	3,6
25	7	7	6	6	7	8	8	7	7	8	7,1	2,9

Tabulação Gestão Recursos Humanos											Média	
Presencial												
Entrevistado/	Nível de Satisfação										Média Invertida	
Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	8	8	9	9	7	8	9	8	8	9	8,3	1,7
2	8	7	8	8	9	9	8	8	8	9	8,2	1,8
3	7	7	6	6	7	8	7	6	8	8	7,0	3
4	4	6	5	5	6	6	7	7	6	5	5,7	4,3
5	8	8	7	8	7	7	7	8	8	9	7,7	2,3
6	3	5	6	5	4	4	7	6	7	6	5,3	4,7
7	6	5	5	7	6	6	5	5	7	7	5,9	4,1
8	3	5	3	4	6	6	7	8	5	4	5,1	4,9
9	8	8	8	9	7	8	8	8	8	8	8	2
10	4	4	5	5	4	4	5	6	6	5	4,8	5,2
11	7	8	8	8	8	8	7	8	8	7	7,7	2,3
12	5	7	7	6	8	7	8	9	8	8	7,3	2,7
13	6	7	7	8	8	7	8	8	8	8	7,5	2,5
14	6	8	8	7	8	8	8	8	8	7	7,6	2,4
15	3	2	2	3	1	2	3	4	4	2	2,6	7,4
16	8	6	8	8	7	8	8	7	8	9	7,7	2,3
17	3	2	2	4	2	2	3	4	8	8	3,8	6,2
18	7	7	7	8	8	7	8	8	9	7	7,6	2,4
19	7	8	8	8	7	8	8	8	7	7	7,6	2,4
20	6	7	8	8	7	8	7	6	8	7	7,2	2,8
21	5	8	8	6	8	5	8	6	6	6	6,6	3,4
22	8	8	7	7	7	8	7	8	8	9	7,7	2,3
23	6	6	8	7	7	6	6	7	6	5	6,4	3,6
24	7	6	8	7	7	7	7	8	8	8	7,3	2,7
25	6	5	7	6	7	8	8	7	8	8	7,0	3

Tabulação Gestão Financeira											Média	
EAD												
Entrevistado/	Nível de Satisfação										Média	Invertida
Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	5	1	6	4	8	7	9	9	7	8	6,4	3,6
2	4	2	3	2	2	4	8	3	6	5	3,9	6,1
3	7	1	8	6	5	6	8	8	7	6	6,2	3,8
4	4	4	6	7	5	5	7	6	8	6	5,8	4,2
5	7	1	8	7	7	6	6	7	8	8	6,5	3,5
6	5	1	6	8	6	7	2	8	8	8	5,9	4,1
7	4	1	1	1	2	3	4	4	7	2	2,9	7,1
8	4	2	3	4	2	2	4	4	6	5	3,6	6,4
9	7	9	6	8	7	6	4	4	8	9	6,8	3,2
10	4	2	6	7	5	4	6	4	6	5	4,9	5,1
11	7	9	8	8	7	8	8	6	8	8	7,7	2,3
12	6	2	6	7	5	7	8	7	8	8	6,4	3,6
13	6	5	7	8	7	8	8	8	8	7	7,2	2,8
14	5	5	8	7	8	8	8	7	8	8	7,2	2,8
15	3	5	2	4	5	4	2	3	4	6	3,8	6,2
16	4	5	7	8	7	6	8	8	8	7	6,8	3,2
17	4	1	1	2	4	1	2	3	4	2	2,4	7,6
18	4	1	6	8	5	6	7	8	7	6	5,8	4,2
19	4	9	6	5	6	4	6	7	8	6	6,1	3,9
20	4	5	5	7	6	7	3	4	5	5	5,1	4,9
21	4	3	7	5	6	7	8	6	7	7	6,0	4
22	4	2	2	3	4	5	4	5	7	6	4,2	5,8
23	4	2	2	1	1	3	4	4	3	2	2,6	7,4
24	7	1	6	7	6	6	4	8	8	7	6,0	4
25	6	2	4	6	5	4	5	4	6	5	4,7	5,3

Tabulação Gestão Marketing												Média	
EAD													
Entrevistado/	Nível de Satisfação										Média	Invertida	
Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X	
1	6	6	5	7	6	8	7	7	8	5	6,5	3,5	
2	4	5	9	5	4	7	6	8	8	4	6,0	4	
3	7	9	5	7	8	8	6	8	8	7	7,3	2,7	
4	4	5	9	7	8	6	5	4	4	5	5,7	4,3	
5	8	7	9	8	9	8	8	9	9	9	8,4	1,6	
6	4	5	9	6	8	8	7	8	9	8	7,2	2,8	
7	4	5	5	4	6	7	8	7	6	5	5,7	4,3	
8	4	5	9	4	5	5	5	4	4	5	5,0	5	
9	7	7	9	8	7	8	8	9	8	8	7,9	2,1	
10	4	5	9	8	7	8	8	7	7	7	7,0	3	
11	7	7	5	8	7	8	9	8	7	8	7,4	2,6	
12	5	6	5	6	6	7	7	7	8	5	6,2	3,8	
13	5	6	9	7	9	8	8	7	8	7	7,4	2,6	
14	4	5	9	7	6	7	8	7	7	7	6,7	3,3	
15	3	4	9	6	4	5	7	6	6	5	5,5	4,5	
16	4	5	9	8	8	7	8	9	9	8	7,5	2,5	
17	4	5	9	5	5	4	6	5	6	5	5,4	4,6	
18	4	5	5	6	5	7	8	7	7	8	6,2	3,8	
19	4	4	5	7	7	8	8	9	8	8	6,8	3,2	
20	4	5	5	6	7	5	6	6	5	8	5,7	4,3	
21	4	5	5	8	6	7	8	8	7	8	6,6	3,4	
22	4	5	9	4	6	7	8	6	5	4	5,8	4,2	
23	4	5	9	3	4	5	6	5	5	4	5,0	5,0	
24	7	8	5	7	8	8	8	7	6	7	7,1	2,9	
25	6	7	5	6	7	6	5	4	4	6	5,6	4,4	

Tabulação Gestão Recursos Humanos											Média	
EAD											Média Invertida	
Entrevistado/ Questionário	Nível de Satisfação										X'	X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	8	7	6	8	8	9	9	9	8	7	7,9	2,1
2	5	8	7	8	7	7	8	6	8	8	7,2	2,8
3	7	7	6	8	7	8	8	8	8	9	7,6	2,4
4	4	7	8	7	8	6	8	7	7	8	7,0	3
5	7	8	7	8	8	9	8	7	5	8	7,5	2,5
6	8	7	7	8	9	9	8	8	5	8	7,7	2,3
7	5	4	3	7	6	4	5	5	6	3	4,8	5,2
8	8	6	7	7	8	8	6	7	9	8	7,4	2,6
9	8	8	9	7	8	8	8	7	7	8	7,8	2,2
10	8	9	9	6	7	8	8	7	8	7	7,7	2,3
11	7	7	8	8	9	8	7	8	8	8	7,8	2,2
12	7	7	8	9	9	9	7	7	8	8	7,9	2,1
13	9	9	7	7	7	6	8	8	8	9	7,8	2,2
14	8	6	6	8	6	5	5	5	7	9	6,5	3,5
15	4	3	4	5	4	6	4	7	6	8	5,1	4,9
16	8	9	9	9	9	8	8	7	7	8	8,2	1,8
17	3	4	3	5	4	4	3	6	5	5	4,2	5,8
18	7	5	7	7	5	5	6	6	5	8	6,1	3,9
19	6	6	7	7	8	6	6	5	8	8	6,7	3,3
20	6	4	7	5	4	5	4	6	7	7	5,5	4,5
21	7	6	5	8	7	7	6	7	8	8	6,9	3,1
22	6	7	8	6	7	8	8	5	7	7	6,9	3,1
23	4	6	7	6	5	6	7	5	6	6	5,8	4,2
24	6	8	8	5	8	8	7	6	7	7	7,0	3
25	6	7	6	6	8	4	5	4	6	6	5,8	4,2

### **Anexo III**

**Tabulação Gestão Financeira**

Entrevistado/ Questionário	Nível de Importância										Média	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	8	5	7	8	6	9	7	8	6	8	7,2	2,8
2	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
3	6	8	6	7	9	8	9	7	7	9	7,6	2,4
4	7	8	8	7	9	8	6	7	8	8	7,6	2,4
5	8	6	8	8	7	8	9	8	8	9	7,9	2,1
6	9	9	9	8	8	9	8	9	9	9	8,7	1,3
7	9	8	8	6	8	9	9	7	9	9	8,2	1,8
8	8	7	7	6	8	8	9	9	8	9	7,9	2,1
9	7	7	6	8	9	7	6	7	8	9	7,4	2,6
10	9	8	9	9	7	8	9	9	8	8	8,4	1,6
11	6	5	8	7	9	8	7	8	8	9	7,5	2,5
12	5	8	6	4	6	4	5	4	6	7	5,5	4,5
13	5	5	7	8	8	8	9	8	7	8	7,3	2,7
14	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	8,9	1,1
15	9	9	9	7	8	8	9	9	8	9	8,5	1,5
16	5	5	6	4	4	7	6	8	7	6	5,8	4,2
17	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8,8	1,2
18	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
19	5	7	6	6	7	3	6	8	9	9	6,6	3,4
20	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
21	8	9	9	8	9	9	9	9	9	9	8,8	1,2
22	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
23	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
24	7	8	8	7	8	9	8	9	8	9	8,1	1,9
25	8	8	9	9	9	8	9	9	8	9	8,6	1,4

**Tabulação Gestão Marketing**
**Presencial**
**Entrevistado/**
**Nível de Importância**
**Média  
Média Invertida**

Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	9	7	9	9	8	8	8	8	9	7	8,2	1,8
2	9	7	6	9	9	7	9	9	9	8	8,2	1,8
3	9	6	8	8	7	7	8	8	8	8	7,7	2,3
4	7	6	8	8	9	8	8	9	8	8	7,9	2,1
5	5	5	8	5	6	7	7	8	7	6	6,4	3,6
6	9	7	8	8	8	9	9	9	8	9	8,4	1,6
7	7	6	8	8	9	8	8	9	9	8	8,0	2,0
8	5	6	8	8	5	7	7	6	8	8	6,8	3,2
9	9	6	8	5	7	6	8	8	6	7	7,0	3,0
10	9	6	8	7	8	9	9	9	9	9	8,3	1,7
11	9	6	8	7	8	8	9	9	8	8	8,0	2,0
12	7	7	8	5	4	3	5	5	4	7	5,5	4,5
13	7	7	8	6	7	8	7	7	8	8	7,3	2,7
14	9	7	8	8	9	9	8	9	9	8	8,4	1,6
15	8	7	8	8	9	9	8	9	9	8	8,3	1,7
16	5	8	8	5	6	4	4	7	2	3	5,2	4,8
17	9	8	8	9	9	8	9	9	8	9	8,6	1,4
18	9	8	8	8	9	7	8	8	8	9	8,2	1,8
19	9	8	8	7	8	7	8	9	8	8	8,0	2,0
20	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8,8	1,2
21	9	8	8	8	9	8	8	9	9	9	8,5	1,5
22	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8,8	1,2
23	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8,8	1,2
24	9	7	8	8	7	8	9	9	8	8	8,1	1,9
25	9	8	8	8	9	9	9	7	9	9	8,5	1,5

**Tabulação Gestão Recursos Humanos**
**Presencial**
**Entrevistado/**
**Nível de Importância**
**Média  
Média Invertida**

Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	9	8	8	7	8	8	9	9	9	9	8,4	1,6
2	9	8	9	9	7	9	9	7	9	9	8,5	1,5
3	8	9	8	8	7	8	9	9	9	9	8,4	1,6
4	5	9	7	6	8	8	9	9	8	8	7,7	2,3
5	4	6	5	7	7	6	8	9	8	7	6,7	3,3
6	9	7	8	9	9	8	9	9	9	9	8,6	1,4
7	9	8	8	9	9	7	8	9	8	8	8,3	1,7
8	5	6	7	7	8	7	8	8	8	8	7,2	2,8
9	5	4	5	6	6	6	7	8	8	8	6,3	3,7
10	9	9	8	8	9	8	8	9	9	9	8,6	1,4
11	8	7	8	8	9	8	8	8	7	8	7,9	2,1
12	3	9	1	4	5	7	6	6	7	8	5,6	4,4
13	8	7	7	6	4	4	7	8	9	9	6,9	3,1
14	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
15	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
16	4	5	5	6	6	4	4	3	2	4	4,3	5,7
17	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
18	8	9	9	8	8	8	7	8	9	9	8,3	1,7
19	7	6	8	8	8	7	9	9	9	8	7,9	2,1
20	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
21	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
22	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
23	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
24	8	9	9	9	7	6	8	9	9	9	8,3	1,7
25	8	9	9	9	7	9	6	9	9	9	8,4	1,6

**Tabulação Gestão Financeira**
**EAD**
**Média**

Entrevistado/ Questionário	Nível de Importância										Média Invertic	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
2	8	9	9	8	9	9	9	9	9	9	8,8	1,2
3	6	7	6	7	8	8	7	8	9	9	7,5	2,5
4	7	9	7	6	8	9	9	8	8	8	7,9	2,1
5	7	9	7	8	9	8	8	8	9	9	8,2	1,8
6	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
7	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
8	7	8	9	9	8	9	9	9	9	9	8,6	1,4
9	6	9	9	8	8	9	9	8	9	9	8,4	1,6
10	7	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,8	1,2
11	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8,7	1,3
12	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
13	8	8	7	8	9	9	9	9	9	8	8,4	1,6
14	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
15	8	9	9	9	9	8	9	9	9	9	8,8	1,2
16	8	6	7	8	6	6	8	9	9	8	7,5	2,5
17	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
18	8	9	9	9	8	9	9	9	9	9	8,8	1,2
19	8	9	8	7	8	8	8	9	9	9	8,3	1,7
20	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
21	8	9	9	9	9	9	9	8	9	9	8,8	1,2
22	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
23	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
24	8	9	8	7	9	8	8	7	7	9	8,0	2
25	8	9	9	9	9	8	7	5	8	9	8,1	1,9

**Tabulação Gestão Marketing**
**EAD**
**Entrevistado/**
**Nível de Importância**
**Média  
Média Invertida**

Questionário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
2	9	8	8	9	9	9	8	9	9	9	8,7	1,3
3	7	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8,5	1,5
4	9	9	8	7	9	9	8	8	7	9	8,3	1,7
5	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	8,9	1,1
6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
7	9	9	9	8	7	9	9	9	9	9	8,7	1,3
8	9	9	8	9	9	7	6	6	9	9	8,1	1,9
9	8	9	9	8	8	7	7	8	8	8	8,0	2
10	9	9	9	8	8	9	9	9	9	9	8,8	1,2
11	8	8	7	5	7	8	9	9	9	8	7,8	2,2
12	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
13	9	7	7	8	9	8	8	7	7	7	7,7	2,3
14	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1
15	8	8	9	9	9	9	9	7	8	9	8,5	1,5
16	5	7	6	6	2	4	8	7	7	7	5,9	4,1
17	9	9	8	8	8	7	9	9	8	8	8,3	1,7
18	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
19	8	8	8	7	8	8	9	8	9	8	8,1	1,9
20	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
21	8	9	9	7	9	9	9	9	9	9	8,7	1,3
22	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
23	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1,0
24	9	9	8	8	7	9	8	9	8	7	8,2	1,8
25	8	7	8	7	9	9	9	8	8	8	8,1	1,9

**Tabulação Gestão Recursos Humanos**
**EAD**

Entrevistado/ Questionário	Nível de Satisfação										Média	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X'	X
1	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,9	1,1
2	9	9	9	9	8	9	9	9	9	8	8,8	1,2
3	9	7	8	8	9	8	8	9	9	9	8,4	1,6
4	8	9	7	9	9	9	8	8	8	7	8,2	1,8
5	5	6	7	8	7	6	6	7	8	8	6,8	3,2
6	9	8	9	7	9	9	8	8	9	9	8,5	1,5
7	8	8	8	9	7	9	9	7	8	8	8,1	1,9
8	9	8	8	8	9	9	9	7	9	9	8,50	1,5
9	9	5	6	8	9	8	9	9	9	8	8,0	2
10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
11	9	6	7	8	9	9	9	8	9	9	8,3	1,7
12	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
13	6	5	5	4	7	5	8	8	7	7	6,2	3,8
14	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
15	9	8	8	8	7	9	9	9	9	9	8,5	1,5
16	6	5	5	4	7	7	6	4	8	7	5,9	4,1
17	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
18	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
19	8	9	8	8	9	9	9	9	9	9	8,7	1,3
20	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
21	8	9	9	8	9	9	8	8	9	9	8,6	1,4
22	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
23	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9,0	1
24	8	8	8	7	7	8	9	9	9	9	8,2	1,8
25	7	8	9	9	9	9	9	8	8	9	8,5	1,5

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)