



**“NÍVEL DE MATURIDADE: UM ESTUDO EM DOZES IES DE SANTA CATARINA QUE OFERTAM CURSOS EM EAD”**

**CLEIDE TIRANA NUNES POSSAMAI**

FURB - Universidade Regional de Blumenau

[cleidenunespossamai@gmail.com](mailto:cleidenunespossamai@gmail.com)

**LEOMAR DOS SANTOS**

FURB - Universidade Regional de Blumenau

[leomardossantos@gmail.com](mailto:leomardossantos@gmail.com)

**RESUMO**

A Educação a Distância vem crescendo gradativamente, tornando-se um tema intensamente abordado devido à sua crescente demanda pela educação continuada, modernização e disponibilização de novas tecnologias, consolidando-se assim como uma forma que a população encontra para se atualizar, seja por meio de um curso técnico, de graduação ou pós-graduação. Por se apresentar como uma modalidade de ensino em expansão no estado torna-se interessante pesquisar qual a maturidade das práticas realizadas por essas instituições. Desta forma, utilizou-se um modelo de maturidade, o qual foi adequado às necessidades deste segmento e por meio deste modelo, atingir o objetivo desta pesquisa que é identificar o nível de maturidade de doze instituições de ensino superior que ofertam cursos em EAD que possuem sede no Estado de Santa Catarina. Os dados foram obtidos por meio de uma pesquisa quantitativa, caracterizada como descritiva, de corte transversal e de método *survey*. O tratamento de dados ocorreu por meio da moda, o qual pôde identificar o nível de maturidade de cada um de seus atributos e suas respectivas dimensões. Por fim, realizou-se a tabulação e a identificação do nível de maturidade de cada uma das IES pesquisadas para verificar se existe um nível de maturidade adequado para as IES que ofertam cursos em EAD no Estado de Santa Catarina.

**Palavras-chave:** Modelo de Maturidade. Nível de Maturidade. Educação a Distância. Estrutura Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho se apresenta cada dia mais competitivo, sendo guiado por diversas modificações e transformações, seja pela concorrência, pela inovação ou pela tecnologia disponível.

Neste cenário de mudanças e transformações, é perceptível que a velocidade com que ocorrem as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas têm forçado as organizações a grandes transformações e adaptações de suas estratégias empresariais (GORESKE, 2007). Organizações mudam para fazer frente à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (BORBA et al., 2011). A maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram criadas para funcionar bem num mundo mais estável e previsível, adequadas a um ritmo de mudança muito mais modesto do que passou a vigorar (GONÇALVES, 1998).

Em sentido complementar, é necessário observar as dificuldades enfrentadas diariamente pelos profissionais e pelas organizações para se conservar no mercado de trabalho cada vez mais exigente, a educação a distância desponta como uma estratégia que oferece educação permanente perante as novas tecnologias, demonstrando-se como uma inovação pedagógica na área da educação.

A expansão exponencial da educação a distância, nas últimas décadas, sugere o interesse por esta forma particular de ensino e aprendizagem não somente no Brasil, mas também em outros inúmeros países (PETERS, 2003). Por este motivo, Maia e Mattar (2008) explicam que talvez nenhuma novidade tenha produzido um impacto tão intenso na história da educação quanto o desenvolvimento da educação a distância, especialmente da educação *online* nos últimos anos.

Por ter produzido tanto impacto e ao mesmo tempo ser um mercado em expansão, com o intuito de auxiliar as organizações que ofertam cursos em EAD em suas estratégias, este estudo busca identificar o *identificar o nível de maturidade das instituições que ofertam cursos na modalidade EAD, com sede no Estado de Santa Catarina*

Considerando o que foi apresentado até o momento, observa-se que existem diversos estudos que investigam o nível de maturidade das organizações, desde determinados departamentos, passando por *softwares*, entre outros. Porém, não se encontra no mercado um modelo que consiga mensurar o nível de maturidade das instituições de ensino, mas precisamente ensino à distância.

Para tanto, foi adaptado o modelo de maturidade desenvolvido por Follmann (2012), no intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: *as instituições que ofertam cursos na modalidade EAD, que tem sede no estado de Santa Catarina, encontram-se em nível de maturidade adequado, considerando suas práticas e atributos?*

O estudo foi dividido em quatro seções, sendo: no primeiro momento apresentado o referencial teórico, o qual compreende as principais definições acerca da educação à distância, do modelo de maturidade, nível de maturidade. Na sequência apresenta-se a Metodologia, e na terceira sessão abordam-se os resultados da pesquisa e para finalizar apresentam-se as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo aborda a fundamentação teórica desta pesquisa, inicia-se com a educação a distância, e em seguida, discorre-se a cerca do modelo de maturidade e do nível de maturidade.

## 2.1 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (EAD)

Estudos acerca do tema – Trindade, 1992; Moran, 2002; Maia, Mattar, 2007; Tomelin, Muller, 2012; Vianna, Ataíde, Ferreira, 2015 – descrevem que a educação a distância no Brasil é decretada como uma modalidade de educação planejada por instituições, na qual professor e aluno estão separados, e utilizam tecnologias de comunicação. Na perspectiva desses autores, a filosofia que fundamenta esta modalidade de ensino é simples, evidenciando que o aprendizado não deve ocorrer apenas em sala de aula.

Litto e Formiga (2009) corroboram com o tema afirmando que o avanço constante e o uso de novas tecnologias ocasionam uma série de mudanças no fazer e no pensar humano, não sendo exceção à dimensão educacional.

O processo ensino-aprendizagem constituído difere daquele historicamente consolidado, no qual professores e alunos estão juntos, fisicamente, em um mesmo espaço; na modalidade que se propõem, esses sujeitos podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a internet. Podem também ser utilizados os recursos como correio, rádio, televisão, vídeo, CD-ROM telefone, fax e tecnologias semelhantes (MORAN, 2002).

É importante observar que a inserção das tecnologias exige também novas competências por parte dos educandos e educadores, não sendo suficiente apenas a transposição das técnicas utilizadas em sala de aula presencial para o ambiente virtual. Muitas transformações com relação à educação brasileira ainda precisam ser aplicadas em sala de aula; porém este é o momento de ser testada, no ensino a distância, e depois adaptadas para o método presencial, principalmente quando o foco são as novas tecnologias, porquanto o ensino a distância está mais avançado nesse quesito (JUNIOR; FREITAS, 2015).

Belloni (2002), em seu estudo, afirma que o conceito de educação a distância tende a se transformar, pois uma das macrotendências que se pode vislumbrar, no futuro próximo do campo educacional, é uma “convergência de paradigmas”, que unificará o ensino presencial e a distância, em formas novas e diversificadas que incluirão um uso muito mais intensificado das TIC.

Neste cenário, as primeiras iniciativas no Brasil a cerca do tema ocorreram por meio de cursos profissionalizantes oferecidos por correspondência a partir de 1904, os quais, na sequência, contaram com a inclusão do rádio em 1934 e da televisão em 1965 como meio de apoio. Somente por volta da década de 90, com a disseminação das tecnologias de informação e comunicação, começaram a surgir programas oficiais e formais de EAD incentivados pelas secretarias de educação municipais e estaduais, entre elas iniciativas isoladas e outras em parceria com o governo ou com as universidades (MAIA; MATAR, 2007; LITTO; FORMIGA, 2009; MUGNOL, 2009; FREITAS; FERREIRA, 2013).

Em decorrência da expansão e das novas abordagens para a educação à distância, a partir da metade do século XX, começou a consolidar-se um processo legislativo resultante de uma política de EAD mais consistente, que almejava responder à exigência da expansão dessa modalidade de ensino. Esse é o ponto que mais tem exigido atenção dos pesquisadores e profissionais envolvidos com educação à distância (MUGNOL, 2009).

Vale destacar que foi por meio da mensagem nº 086, de 16 de fevereiro de 1990, o Presidente da República encaminhou a deliberação do Projeto de Lei nº 4.592/90, do Ministério da Educação, o qual autoriza a criação da Universidade Aberta do Brasil, vinculada ao próprio Ministério, visando à expansão do acesso à educação de nível superior (BRASIL, 1990). Essa iniciativa foi de extrema importância, pois, a partir da criação do Projeto de Lei, derivaram iniciativas como a inclusão do artigo 80, referente à educação à distância, na Lei de Diretrizes e Bases de 1996.

## 2.2 MODELO DE MATURIDADE

A Maturidade para Silveira (2009) demonstra os motivos pelos quais o sucesso de uma organização é conquistado, delineando os caminhos possíveis para corrigir ou prevenir problemas que poderiam atrapalhar a melhoria dos processos em uma perspectiva longitudinal e incremental.

Follmann (2012) corrobora afirmando que a maturidade está ligada diretamente ao nível de desenvolvimento de determinada área dentro de uma organização, de acordo com parâmetros pré-estabelecidos. Segundo o autor, esses parâmetros são estruturados de forma evolutiva, conhecido por modelos de maturidades, os quais são explorados com o intuito de examinar quão desenvolvidos encontram-se cada um dos setores dentro da organização.

Um modelo de maturidade pode ser definido como uma estrutura conceitual, com partes constituintes, na qual é definida a maturidade na área de interesse e, em alguns casos, pode descrever os processos que a organização terá que desenvolver para alcançar um futuro desejado. Cada avanço realizado, o modelo reconhece e sinaliza o amadurecimento progressivo da organização (PMI, 2013).

O primeiro estudo acerca do modelo de maturidade apresentou foco na gestão da qualidade (FRANSER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; WENDLER, 2012), na sequência, no final da década de 1980 iniciou-se os estudos acerca dos modelos de maturidade voltados para o gerenciamento de projetos, tendo como pioneiro destes estudos o *CMM – Capability Maturity Model*, o qual foi desenvolvido por *SEI – Software Engineering Institute* (HUMPHREY, 1987).

Na década de 1990 surgiu uma evolução deste modelo conhecido por *CMMI – Capability Maturity Model Integration*, o qual foi desenvolvido para comparar os processos existentes numa organização com as melhores práticas comprovadas desenvolvidas por membros da indústria, governo e academia. Por meio deste modelo de maturidade, tornou-se possível revelar áreas de melhoria, proporcionando maneiras de medir o progresso organizacional (FIORINI; STAA; BAPTISTA, 1998; MURAT; QUINTELLA; ROCHA, 2007; CHRISISS; KONRAD; SCHRUM, 2011).

O modelo de maturidade CMMI não possui seu foco somente no desenvolvimento de *software*, mas apresenta características para colaborar com organizações de *software* e de serviços que buscam alinhar a melhoria dos processos de diversas áreas de uma organização.

Uma de suas características é sua apresentação por meio de níveis de maturidade.

## 2.3 NÍVEL DE MATURIDADE

No que diz respeito ao nível de maturidade - Fiorini et. al, 1998; Bouer e Carvalho, 2005; Rodrigues, Junior e Csillag, 2006; Murat, Quintella e Rocha, 2007; Chrissis, Konrad e Schrum,

2011 – explicam que o nível de maturidade é um patamar evolutivo, bem definido, que tem por objetivo alcançar um processo de *software* maduro. Os níveis são classificados como uma forma de priorizar as ações de melhoria para aumentar a maturidade do processo, desta forma, cada nível apresenta um conjunto de metas e gera como resultado um aumento na capacitação do processo da organização.

Fiorini et al. (1998) sustentam que o nível de maturidade se apresenta como um estágio evolutivo, com objetivos e processos definidos, fornecendo as fundações para melhorias a serem empreendidas no estágio superior. O modelo CMMI apresenta cinco níveis, cada um desses níveis representa uma camada da base para a melhoria dos processos em curso, conforme demonstra o Quadro 1, observe.

**Quadro 1 – Níveis de Maturidade no modelo CMMI**

Nível		Definição / Características
Nível 1	Inicial	Os processos são caracterizados como imprevisíveis e caóticos; as organizações possuem a tendência de abandonar seus processos em tempos de crise; poucos processos são definidos e o sucesso depende de esforços individuais; a organização não dispõe de um local organizado.
Nível 2	Gerenciado	Os projetos asseguram que os processos são planejados e executados de acordo com as políticas organizacionais; os processos são monitorados, controlados e revistos; apresenta compromissos entre <i>stakeholders</i> sendo revisados quando necessário; os processos que apresentam resultados satisfatórios são repetidos em projetos similares; a organização passa a ter um nível básico de controle.
Nível 3	Definido	Um processo composto por atividades de gerenciamento e engenharia, sendo documentado, padronizado e integrado em um processo padrão da organização; os padrões dos processos são usados para propiciar confiança para além da organização; os envolvidos nos projetos conhecem suas responsabilidades e seus papéis dentro da organização.
Nível 4	Quantitativo	Os objetivos organizacionais são quantitativamente estabelecidos e são baseados na necessidade dos clientes, usuários e organização; a performance da qualidade e dos processos são estatisticamente controlados.
Nível 5	Otimizado	Foco na melhoria contínua dos processos, por meio do feedback e adoção de novas tecnologias; de maneira contínua e controlada a organização identifica, avalia e desenvolve novas e melhores maneiras de progredir o processo.

Fonte: Adaptado de Fiorini et al. (1998).

Por meio do Quadro 1 é possível perceber o caminho a ser percorrido pela organização para atingir ao nível máximo de maturidade. A organização pode apresentar áreas em cada um desses níveis, devendo a mesma trabalhar para o processo gradativo de desenvolvimento mantendo as práticas no nível encontrando e evoluindo para atingir ao nível seguinte.

Neste contexto, Fraser et al., (2012) apontam que a ideia principal de um modelo de maturidade é descrever, em poucas palavras, o comportamento apresentado pela organização, bem como um número de níveis de maturidade para cada um dos vários aspectos a serem analisados. Isso oferece à organização a oportunidade de codificar o que pode ser considerado uma boa prática, analisado juntamente com alguns estágios intermediários ou de transição.

Em sentido amplo, Silveira (2009) discorre sobre a importância de lembrar que, para atingir um alto grau de desempenho, é necessário que se passe por todas as etapas evolutivas de cada nível. Desta forma, os níveis de maturidade estabelecem patamares de evolução de processos, caracterizando estágios de melhoria da realização de processos na organização. O nível de maturidade em que se encontra uma organização permite prever o seu desempenho futuro ao executar um ou mais processos (SILVA, 2009).

Vale destacar que a premissa que fundamenta os modelos de maturidade aplicados às organizações é a de que todos os processos de trabalho podem ser estruturados pelas empresas a partir de níveis de evolução, sendo estes claramente definidos, gerenciados e controlados ao longo do tempo (SILVEIRA, 2009).

## 2.4 MODELO DE MATURIDADE ADEQUADO A PESQUISA

O modelo de maturidade utilizado nesta pesquisa teve por base o modelo de maturidade desenvolvido por Follmann em 2012, o qual tinha por objetivo identificar o nível de maturidade de empresas de grande porte.

Desta forma, este modelo de maturidade foi escolhido por apresentar semelhanças as necessidades desta pesquisa, no entanto houve a adequação de alguns itens, entre eles: (1) os atributos necessários para que se torne possível mensurar o nível de maturidade de uma instituição de ensino; (2) as dimensões que compõem cada um dos atributos, para que assim se consiga atingir o objetivo desta pesquisa; e, por fim, (3) as práticas foram modificadas para que respondam as atividades desenvolvidas em uma instituição de ensino que oferta cursos em EAD.

O Quadro 2 mostra a estrutura do modelo de maturidade desenvolvido por Follmann e a adaptação do modelo de maturidade para esta pesquisa, observe.

**Quadro 2 – Adequação do modelo**

ADEQUAÇÃO DO MODELO		
	Modelo de Follmann	Modelo Adequado
<b>Atributos</b>	(1) Estratégia; (2) Estrutura Organizacional; (3) Integração; (4) Agilidade; (5) Responsabilidade Ambiental; (6) Mensuração; e, (7) Competência.	(1) Estratégia; (2) Estrutura Organizacional; (3) Materiais; (4) Financeiro; (5) Clientes; (6) Competência; (7) Amplitude; e, (8) Mensuração.
<b>Dimensões</b>	(1) Ação; (2) Formalização; (3) Níveis de Ampl. De Controle; (4) Interação; (5) Colaboração; (6) Flexibilidade; (7) Rapidez; (8) Responsabilidade; (9) Formação;	(1) Planejamento; (2) Ação; (3) Formalização; (4) Interação; (5) Formação; e,

	(10) Experiência; (11) Habilidades; (12) Reciclagem; (13) Reutilização; (14) Redução; (15) Custos; (16) Nível de Serviços; e, (17) Gestão de Recursos.	(6) Habilidades.
--	--	------------------

Fonte: Elaboração da autora (2016).

Por meio do Quadro 6 visualiza-se como era composto o Modelo de Maturidade desenvolvido por Follmann em 2012, e como, o mesmo foi adequado para a realização desta pesquisa, sendo ampliado para 8 o número de atributos (Estratégia; Estrutura Organizacional; Materiais; Financeiro; Clientes; Competência; Amplitude; e, Mensuração), e reduzido para 6 o número de suas dimensões (Planejamento; Ação; Formalização; Interação; Formação; e, Habilidades).

### 3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo deste estudo, foi escolhida uma pesquisa quantitativa, definida quanto aos seus objetivos como descritiva e transversal, por meio de levantamento de dados primários, com a aplicação de questionário *survey* com perguntas fechadas.

Este estudo caracteriza-se como descritivo por que busca identificar o nível de maturidade das IES. No que tange a amostra deste estudo, após a análise das instituições credenciadas pelo MEC – Ministério da Educação para ofertar cursos em EAD, optou-se pelas doze instituições de ensino que possuem sede no Estado de Santa Catarina, sendo estas selecionadas de forma intencional e não probabilística para constituir o objeto deste estudo.

Por haver a necessidade do sigilo das informações, as instituições foram identificadas em ordem crescente pela sequência de respostas, e abaixo se apresenta a caracterização das instituições, conforme Quadro 3.

#### Quadro 3 – Caracterização das IES

IES	Categoria	Instituição	Cargo	Nº Alunos	Tempo EAD	Colaboradores
IES01	Universidade	Privada	Coord. Curso	3.000	6 anos	até 20 pessoas
IES02	Instituto	Pública	Gestor EAD	4.000	10 anos	acima 100 pessoas
IES03	Universidade	Pública	Outro	até 5.000	16 anos	até 20 pessoas
IES04	Universidade	Privada	Coordenador Geral	5.000	11 anos	de 21 até 50 pessoas
IES05	Centro Universitário	Privada	Outro	7.000	12 anos	acima 100 pessoas
IES06	Centro Universitário	Privada	Outro	18.000	17 anos	acima 100 pessoas
IES07	Centro Universitário	Privada	Gestor EAD	acima 20.000	17 anos	acima 100 pessoas
IES08	Universidade	Privada	Outro	acima 20.000	12 anos	acima 100 pessoas
IES09	Instituto	Privada	Outro	acima 20.000	11 anos	acima 100 pessoas
IES10	Universidade	Privada	Coordenador Geral	3.000	15 anos	de 51 até 100 pessoas
IES11	Universidade	Pública	Outro	3.000	10 anos	acima 100 pessoas
IES12	Universidade	Pública	Gestor EAD	4.000	14 anos	acima 100 pessoas

Fonte: Instrumento de coleta de dados das IES.

Na sequência, a pesquisa foi realizada pelo método *survey*, o qual, segundo Malhotra (2006), envolve uma coleta de dados estruturada, cujo propósito é a obtenção de informações específicas. O instrumento foi desenvolvido com 81 práticas utilizando a escala Likert de 1 a 5, o qual foi adaptado do modelo proposto por Follmann (2012).

O referido questionário foi enviado, por meio de um formulário desenvolvido na plataforma *Google Docs*, para a área de educação a distância de cada instituição, devendo este ser respondido por um profissional que possua conhecimento das práticas realizadas pela instituição. A coleta de dados foi realizada por meio de corte transversal, no período compreendido entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016.

Ao final da coleta de dados, os mesmos foram lançados em planilhas eletrônicas no *software Microsoft Excel*. Com relação aos procedimentos de análise da pesquisa, o cálculo do nível de maturidade será realizado por meio da *moda*.

No entanto, está é uma visão mais estática, que não permite observar o quanto a empresa já evoluiu nas práticas que não estão no nível de maturidade identificado. Desta forma, é possível que uma empresa tenha atribuído a si um nível de maturidade avançado, porém diversas de suas práticas podem estar classificadas nos níveis 1 e 2. O mesmo também pode ocorrer, a empresa está classificada no nível de maturidade inicial, e muitas de suas práticas em níveis mais evoluídos, como por exemplo, nível 4 e 5. Esta situação demonstraria um desequilíbrio no desenvolvimento das práticas da empresa.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

No intuito de responder ao objetivo principal de estudo que é identificar o nível de maturidade das IES que ofertam cursos em EAD no estado de Santa Catarina, foi realizado o cálculo da moda, apresentado por meio do Quadro 1 que aparece à seguir.



Na sequência será evidenciado o nível de maturidade por atributo para ao final identificar o nível de maturidade de cada IES pesquisada. Desta forma, neste momento será apresentado o cálculo da moda em cada IES, conforme demonstra o Quadro 4, observe.

**Quadro 4 – Moda**

DIAGNÓSTICOS DAS IES						
IES	Nº de práticas por nível					NM
	1	2	3	4	5	
IES01	1	4	32	22	22	3
IES02	2	2	24	21	32	3
IES03	16	7	13	10	35	4
IES04	0	1	1	38	41	4
IES05	0	2	1	22	56	5
IES06	0	0	0	0	81	5
IES07	1	0	1	2	77	5
IES08	12	50	18	1	0	2
IES09	0	0	0	15	66	5
IES10	1	0	1	0	79	5
IES11	22	1	6	29	23	3
IES12	21	0	2	8	50	4

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Analisando o quadro 4, evidencia o nível de maturidade de cada IES, porém como descrito anteriormente, mesmo que a IES encontra-se em nível de maturidade evoluído, muitas práticas encontram-se classificadas em níveis inferiores, demonstrando o desequilíbrio entre as práticas realizadas por cada instituição. Por exemplo, a IES02 apresenta de acordo com o questionário recebido trinta e duas práticas no nível de maturidade 5, porém encontram-se duas práticas no nível 1, duas no nível 2, vinte e quatro no nível 3 e vinte e uma práticas no nível quatro. O mesmo ocorre com as demais instituições pesquisadas.

Para que se possa identificar o nível de maturidade de cada IES, será necessário partir para a segunda etapa e assim, apresentar o cálculo do nível de maturidade por atributo, conforme mostra o Quadro 5.

**Quadro 5 – Resumo do NM dos atributos por IES**

Atributo	IES01	IES02	IES03	IES04	IES05	IES06	IES07	IES08	IES09	IES10	IES11	IES12
Estratégia	3	3	1	4	5	5	5	1	4	5	4	5
Organizacional	5	3	5	5	4	5	5	2	4	5	4	5
Materiais	4	4	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5
Financeiro	3	5	5	4	5	5	5	1	5	5	1	1
Clientes	3	3	5	5	5	5	5	2	5	5	3	2
Competência	2	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
Amplitude	3	3	1	4	5	5	5	2	5	5	1	3
Mensuração	4	3	2	4	5	5	5	1	5	5	1	1

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por meio do Quadro 5, identifica-se o nível de maturidade de cada atributo. Analisando o quadro, é possível constatar que o atributo menos evoluído entre as IES foi o atributo “Mensuração” apresentando três IES com nível 1, uma IES com nível 2, uma IES com nível 3, duas IES com nível 4 e, por fim, cinco IES com nível 5.

Na sequência da análise, o Quadro 5 mostra o atributo mais evoluído entre as IES, sendo este identificado como o atributo “Competência”, o qual apresenta uma instituição nos níveis 2, 3 e 4, e nove IES no nível 5.

Conforme Fleury e Fleury (2004, p.53), a competência faz-se importante ao ser à base para a construção de sistema de gestão de pessoas integradas, capazes de refletir as demandas por desempenho em organizações de aprendizagem. A competência então pode ser conceituada como o “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valores econômicos à organização e valor social ao indivíduo”.

Por outro lado, o atributo menos evoluído é a Mensuração, conforme descrito anteriormente. Segundo Meneglelli e Souza (2007), medir os resultados é importante para a empresa, pois, quando a mensuração acontece, as informações são mais precisas, a tomada de decisão é feita com maior confiabilidade, e as metas propostas são alcançadas com maior excelência.

Levando em consideração que falar de mudanças no contexto organizacional é aprender a lidar com a resistência que as pessoas têm à mudança. A alta direção nem sempre está disposta a fornecer dados concretos e claros sobre o que realmente se passa no centro administrativo e suas gestões, e os demais colaboradores, não raro, têm medo de exporem suas fraquezas e lacunas ao compartilharem seu conhecimento (MENEGUELLI; SOUZA, 2007).

Para finalizar a apresentação dos resultados desta pesquisa, e buscando responder ao objetivo principal deste estudo, será apresentado o nível de maturidade por instituição, conforme o Quadro 6.

#### Quadro 6 – Nível de Maturidade por instituição

NM	IES01	IES02	IES03	IES04	IES05	IES06	IES07	IES08	IES09	IES10	IES11	IES12
	3	3	3	4	5	5	5	2	5	5	3	4

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por meio do Quadro 6, detecta-se o nível de maturidade de cada instituição e comprova-se que somente uma instituição apresentou o nível de maturidade na escala 2, esta instituição conforme as características apresentadas é um Instituto, que apresenta sua natureza jurídica pública, encontra-se desde 2006 no mercado de educação a distância. No momento da pesquisa o número de alunos matriculados em seus cursos era equivalente a 4.000 alunos. O questionário foi respondido pelo Gestor de EaD da instituição, informando que a instituição conta com mais de 100 pessoas que atuam neste setor.

Na sequência, quatro instituições foram classificadas no nível de maturidade 3, neste nível, a organização disponibiliza de programa de treinamento para garantir conhecimento e habilidades requeridas para papéis designados, disponibiliza também de processos padronizados, caracterizados, documentados, compreendidos, integrados, descritos conforme procedimentos, ferramentas, métodos e são melhorados ao longo do tempo (MURAT, QUINTELLA e ROCHA, 2007).

Duas instituições se classificaram no nível de maturidade 4, neste momento a organização dispõe de produtos e processos compreendidos em termos estatísticos, reduzindo a variação no desempenho para limites quantitativos aceitáveis, e gerenciados ao longo de toda a vida, e, qualidade de produtos e desempenho de processos são baseados nas necessidades dos clientes, usuários finais, sendo estes implementadores de processos e da própria organização como um todo (BOUER e CARVALHO, 2005).

Finalizando a análise dos dados, cinco instituições encontram-se classificadas no nível de maturidade 5, estas organizações nesta fase, demonstram que são estabelecidos objetivos mensuráveis de melhoria de processos, continuamente revisados para refletir mudanças nos objetivos de negócio. Neste nível a organização como um todo está focada na melhoria contínua do desempenho de processo, por meio de melhoria incremental e inovações tecnológicas (CHRISSIS, KONRAD e SCHRUM, 2011).

Portanto, de acordo com o Quadro 6, o nível de maturidade adequado para que uma instituição ofereça cursos na modalidade a distância enquadra-se entre o nível 3 e o nível 5, mostrando que mesmo que algumas de suas práticas encontram-se em nível inferior, a maioria destas práticas busca alcançar um nível superior, possibilitando que a instituição utilize estas informações como uma de suas estratégias para se manter e competir neste segmento de educação.

## CONCLUSÃO

Ao identificar o nível de maturidade das instituições de ensino superior que ofertam cursos na modalidade à distância, este demonstra o quanto esta modalidade de ensino está consolidada no Estado de Santa Catarina, possibilitando verificar as práticas que podem ser aprimoradas dentro de cada instituição, no sentido de poder tornar esta modalidade ainda mais sólida no estado.

Após o término da pesquisa, o nível de maturidade pode ser considerado como algo que é passível de ser medido e gerenciado em uma instituição de ensino superior. Segundo Silva (2009), o nível de maturidade em que uma organização se encontra permite prever seu desempenho futuro ao executar um ou mais processos.

Neste contexto, buscando responder ao principal objetivo deste estudo que é **identificar o nível de maturidade das IES que ofertam cursos em EAD com sede no Estado de Santa**

**Catarina**, utilizou-se a moda, e por meio dela foi identificado o nível de cada instituição conforme apresentado na análise dos resultados.

Portanto, após a apresentação dos níveis de maturidade das instituições pesquisadas, podem-se verificar quais dos atributos apresentam uma maior evolução, e neste caso, encontra-se o atributo Competência, este por sua vez teve influência do MEC e da LEGISLAÇÃO ESPEFÍCICA, ambos buscaram estruturar a educação à distância com semelhanças ao ensino presencial, e desta forma, disponibilizar uma nova modalidade de ensino ao mercado, seguindo padrões equivalentes ao ensino presencial..

Por outro lado, o atributo menos evoluído entre todas as IES, é o atributo Mensuração. Por ser um segmento que esteja no mercado a pouco mais de uma década, a preocupação principal das IES era encontrar mercado e conquistar alunos. Mostrando que a mensuração não era algo tão trabalho a alguns anos atrás, porém com o passar do tempo, essa condição foi sendo modificada e hoje é fundamental que uma instituição que oferta educação a distância tenha maior conhecimento acerca do seu desempenho organizacional.

Ao identificar o nível de maturidade de uma instituição, não significa dizer que quanto maior o nível de sua classificação, maior será seu desempenho organizacional, seu número de alunos e seu retorno sobre o investimento, mas com certeza posso afirmar que esta instituição estará melhor preparada para superar futuros desafios impostos por este mercado que se encontra em plena expansão no Estado de Santa Catarina e cada vez mais competitivo.

Com relação à contribuição deste estudo, o mesmo adaptou e apresentou um modelo de maturidade para analisar as instituições de ensino, podendo ser adaptado para futuras pesquisas no ensino presencial, bem como optar por adequar o modelo de maturidade proposto e com isso futuramente avaliar o desempenho organizacional de uma instituição que oferta cursos em EAD no Estado de Santa Catarina ou no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLONI, Maria Luiza. Ensaio sobre a educação a distância no Brasil. **Educação & sociedade**, v. 23, n. 78, p. 117-142, 2002.

BORBA, J. S. de; MARTINS, L. M. de; SILVA, R. M. M. da, JUNIOR, E. R. F. A Definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. **VIII Convibra Administração** – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2917.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2917.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.

FIORINI, Soeli T.; VON STAA, Arndt; BAPTISTA, Renan Martins. **Engenharia de Software com CMM**. Brasport, 1998.

FOLLMANN, Neimar. **Modelo de maturidade logística para empresas industriais de grande porte**. 2012. 177 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro

Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2012  
Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEPS5492-T.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2015.

FRASER, Peter; MOULTRIE, James; GREGORY, Mike. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. In: **Engineering Management Conference, 2002. IEMC'02. 2002 IEEE International**, p. 244-249, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE**, São Paulo, v. 38, n.2, p.6-17. abr./jun, 1998.

GORESKE, A. Mudança organizacional: capacidade de adaptação. **Revista do Granbery**, v. 2, p. 1-272, 2007.

HAIR JUNIOR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip.  
**Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUMPHREY, Watts S. Characterizing the software process: a maturity framework. **Software, IEEE**, v. 5, n. 2, p. 73-79, 1987.

JUNIOR, José; FREITAS, Rony. Educação a Distância on-line: uma análise do Ensino de Matemática. **CIAIQ2015**, v. 2, 2015.

LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Marcos. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD**: a educação a distância hoje. Pearson Prentice Hall, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAN, José Manuel. **O que é educação a distância**. São Paulo, 2002.

MUGNOL, Marcio. A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 9, n. 27, p. 335-349, 2009.

MURAT, Heitor Luiz; QUINTELLA, Meirelles; ROCHA, Henrique Martins. Nível de maturidade e comparação dos PDPs de produtos automotivos. **Prod.**, v.17, n.1, São Paulo, jan./abr., 2007.

PETERS, O. **A educação a distância em transição**: tendências e desafios. Tradução Leila Ferreira de Souza Mendes. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

RODRIGUES, Ivete; JÚNIOR, Roque Rabechini; CSILLAG, João Mário. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.

SILVA, Daniel Fernando Antonucci. **Modelo de Maturidade de Processos de Gestão Acadêmica em Instituições Privadas de Ensino Superior**. 2009. 103 p. 2009. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM)/The Maturity Multi-Level Models: a Brief Report of its History, Dissemination and Application on People Management by People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 228, 2009.

TAVARES, Sílvia Manuela da Costa Ferreira. **Avaliação da maturidade da adoção e difusão das tecnologias e sistemas de informação na Administração Pública local: caso dos municípios do Vale do Ave**. 2008.

TOMELIN, J. F.; MULLER, A. J. **Processo educativo na EAD: práticas inovadoras e perspectivas de gestão**. Indaial: UNIASSELVI, 2012.

TRINDADE, A. R. **Introdução à comunicação educacional**. Lisboa: Universidade Aberta, 1992.

VIANNA, Luciano José; ATAIDE, Cintia Aparecida; FERREIRA, Marussa Campos. Educação a Distância no Brasil: Cotidiano, Prática, Avanços e Perspectivas. **Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional**, v. 8, n. 1, 2015.

WENDLER, Roy. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and software technology**, v. 54, n. 12, p. 1317-1339, 2012.