



## **APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA O GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES DOS PÓLOS DE ENSINO: O CASO DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA DA UFSC**

MARÍLIA MARTINS CAVALCANTI  
MARCOS VINICIUS TEDRUS CEZAR BENTO  
JULIANA TATIANE VITAL  
GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ  
ALEXANDRE MARINO COSTA  
MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

### **Resumo**

O panorama atual do ensino superior brasileiro possui uma demanda reprimida. Diante deste contexto, o governo brasileiro criou um sistema nacional de educação superior a distância. A UFSC é uma das instituições que participa oferecendo o curso de graduação em Administração na modalidade a distância. Como no ensino a distância os estudantes encontram-se dispersos, geralmente a quilômetros de distância dos serviços institucionais centrais, torna-se necessário a existência dos pólos de ensino (RUMBLE, 2003). Os pólos de ensino são centros ou núcleos de atendimento ao aluno, inclusive para encontros presenciais. O pólo deve oferecer toda a estrutura necessária para a realização de um curso a distância, como computadores, tecnologia para videoconferências e biblioteca. Assim, o gerenciamento das atividades de todos os pólos de ensino é um processo que deve ser conhecido e mapeado, objetivando a eficiência organizacional. Dentro deste contexto, este artigo tem como objetivo geral mapear as atividades realizadas nos pólos de ensino do curso de Administração a distância da UFSC. A pesquisa pode ser classificada como aplicada, estudo de caso e descritiva.

**Palavras-chave:** *Ensino a distância. Pólos. Mapeamento de processos.*

## 1 INTRODUÇÃO

A aceleração das mudanças que vêm ocorrendo estão gerando um modelo de sociedade em que a formação é posta como fator estratégico do desenvolvimento, da produtividade e da competitividade. Assim, hoje existe uma forte pressão social pelo acesso às inovações e pelo conhecimento, capaz de conferir melhores condições de competitividade aos grupos, organizações e indivíduos, em diferentes situações da vida contemporânea (PRETI, 1996).

De acordo com Belloni (2006), a expansão e as mudanças dos sistemas educacionais são demasiado significativas para serem baseadas apenas na expansão de sua força de trabalho: será necessário criar outros processos e métodos de trabalho que possibilitem aumentar a produtividade dos sistemas.

Por isso, atualmente, a necessidade do aperfeiçoamento profissional, aliado ao estilo da moderna sociedade, faz com que milhares de pessoas optem por estudar a distância. A educação a distância (EaD) é uma modalidade de ensino em que alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Porém, já não se pode considerar a EaD apenas como um meio de superar problemas emergenciais, ou de consertar alguns fracassos dos sistemas educacionais em dado momento de sua história. A EaD tende a se tornar cada vez mais um elemento regular dos sistemas educativos, necessário não apenas para atender à demandas e/ou grupos específicos, mas assumindo funções de crescente importância, especialmente no ensino pós-secundário, ou seja, na educação da população adulta, o que inclui o ensino superior e toda a grande e variada demanda de formação contínua gerada pela obsolescência acelerada da tecnologia e do conhecimento (BELLONI, 2006).

Implantar um curso a distância exige alto investimento em profissionais, conhecimento, material didático, infra-estrutura tecnológica e serviços de apoio e manutenção dos mesmos, inclusive nos pólos ou núcleos de atendimento.

Diferentemente do ensino presencial, o professor deixa de ser o único responsável pelo processo de ensino e passa a dividi-lo com uma equipe multidisciplinar: professores conteudistas e formadores, profissionais das tecnologias de informação e comunicação, de metodologia de ensino a distância, designs instrucionais, gestores dos processos, tutoria para acompanhamento do estudante e pólos de ensino.

Os pólos de ensino devem estar espalhados na área de abrangência da instituição e tem a finalidade de oferecer a estrutura necessária para que o aluno possa realizar seu curso a distância.

Considerando que, com a oferta dos cursos a distância pelo Programa Universidade Aberta do Brasil, torna-se necessário estabelecer as incumbências dos pólos de ensino. Nesse contexto, esse artigo tem como objetivo mapear os processos desenvolvidos pelos pólos de ensino no curso de graduação em Administração na modalidade a distância da UFSC, a fim de proporcionar um processo de gerenciamento das atividades desenvolvidas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2.1 Educação a distância

Não há dúvidas de que a educação a distância - EaD não é um fenômeno atual e tem sido um modo de ensinar e aprender de milhões de pessoas durante cento e cinquenta anos (ARETIO, 2002). No decorrer de sua evolução, muitas foram as discussões acerca das terminologias utilizadas para identificar essa modalidade de ensino. Por isso, para que a comunicação se dê de forma plena, é importante que os objetos, conceitos e idéias recebam a mesma nomenclatura, sob pena de, no mínimo, reduzir-se o nível de entendimento.

Uma idéia bastante simples é apresentada por Moore e Kearsley (2007) quando se referem ao termo EaD: alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam. Dessa forma, eles dependem de algum tipo de tecnologia para transmitir informações e lhes proporcionar um meio para interagir.

Flinck (1978 apud ARETIO, 2002), corroborando, afirma que a educação a distância é um sistema de aprendizagem em que as ações do professor estão separadas das ações dos estudantes. Estes são guiados por materiais desenvolvidos por professores e têm a oportunidade de se comunicar com os tutores por meios tecnológicos.

Já para Peters (1973 apud BELLONI, 2006), a educação a distância é um método de transmitir conhecimentos, competências e atitudes que é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e divisão do trabalho, bem como pelo uso intensivo de meios e técnicas, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um maior número de estudantes, ao mesmo tempo, onde quer que eles vivam.

Diante do exposto, pode-se concluir que essa modalidade de ensino exige técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Além disso, segundo os referenciais de qualidade para cursos a distância do Ministério da Educação, a instituição que oferece um curso na modalidade a distância deve dispor de centros ou núcleos de atendimento ao aluno, inclusive para encontros presenciais (BRASIL, 2003). Os centros de apoio ao estudante estão espalhados na área de abrangência da instituição.

Já em relação a comunicação, Belloni (2006) salienta que na EaD, a interação com o professor é indireta e tem de ser mediatizada por uma combinação dos mais adequados suportes técnicos de comunicação, o que torna essa modalidade de educação bem mais dependente da mediatização que a educação convencional.

Nesse contexto, grande parte da qualidade do curso veiculado a distância dependerá do sistema de veiculação específico adotado, de modo que as decisões dos dirigentes a respeito de que tecnologia adquirir exercerão um efeito significativo sobre o custo compatível de uma instituição e de seus programas (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Outro importante instrumento nos cursos a distância referem-se à mídia impressa, o tradicional livro-texto, apostila ou guia de estudos, em geral para estudar sem a presença do professor. Segundo Moore e Kearsley (2007) “quase todos os cursos de educação a distância usam alguma forma de texto impresso, independentemente de qualquer outra tecnologia que adotem”.

Aretio (2002) concorda dizendo que a mídia impressa continua sendo veículo fundamental de transmissão dos conteúdos de aprendizagem, e recentes estimativas indicam que, ao menos uns 80% da aprendizagem está baseado no material impresso com alguns apoios tecnológicos.

Em complemento ao material impresso, a vídeo-aula é uma aplicação que utiliza a linguagem audiovisual de cinema e televisão, com conteúdos que obedecem a um formato educativo com fins pedagógicos, podendo ser armazenada em diversos formatos (SPANHOL,

1999). Moore e Kearsley (2007) afirmam que é sempre desejável ter no mínimo uma tecnologia gravada adequada principalmente para a transmissão do conteúdo e outra compatível com a interação dos alunos e instrutores.

Já a videoconferência é uma ferramenta que proporciona a comunicação direta, sendo que os interlocutores podem ver-se e ouvir-se, possibilitando um alto grau de presencialidade (ARETIO, 2002). Para Willis (1994 apud DALMAU 2003, p.125) videoconferência é “uma teleconferência que usa a tecnologia de vídeo como um link de comunicação primário”.

Dentre todos os recursos disponíveis na internet, destaca-se na EaD o uso dos ambientes virtuais de ensino-aprendizagem - AVEA, que Santos (2002 apud URIARTE, 2003) define como sendo um local que permite a realização de processos de aprendizagem; é o espaço onde os recursos e ferramentas são organizados e os conteúdos e as atividades são disponibilizados aos estudantes pelos professores.

Gomes (2001 apud URIARTE, 2003) também conceitua o AVEA como sendo o ambiente tecnológico no ciberespaço que permite o processo ensino-aprendizagem através da mediação pedagógica entre alunos ou um grupo de professores, ou outros agentes geograficamente dispersos. Apresenta-se em forma de portais, banco de dados, bibliotecas virtuais, cursos a distância, museus ou outros.

Porém, as melhores tecnologias disponíveis por si mesmas não fazem um curso a distância. Segundo Moore e Kearsley (2007), as pessoas necessárias para criar e operar um projeto de um curso a distância são os seguintes: especialistas nas diversas disciplinas; profissionais para criar a instrução; professores para ensinar os cursos criados; especialistas em apoio aos alunos; especialistas em tecnologia e técnicos que instalam e fazem a manutenção dos sistemas de comunicação; administradores, tais como diretores de programas, gerentes de cursos e coordenadores locais; auxiliares que processam matrículas, notas de avaliação ou materiais; dirigentes como reitores, presidentes e outros executivos.

Peters (1983 apud BELLONI, 2006), defendendo a idéia de divisão de trabalho na EaD, afirma que cada especialista, ou equipe de especialistas, é responsável por uma área delimitada em cada fase do complexo processo de concepção, planejamento, realização e distribuição de cursos e materiais. Nesse contexto, abordar-se-á a figura dos pólos de ensino na educação a distância.

## **2.2 Pólos de ensino**

Segundo os referenciais de qualidade para cursos a distância do Ministério da Educação, a instituição que oferece um curso na modalidade a distância deve dispor de centros ou núcleos de atendimento ao aluno, inclusive para encontros presenciais (BRASIL, 2003). Os pólos de ensino estão espalhados na área de abrangência da instituição.

Moore e Kearsley (2007) ressaltam a importância desses pólos argumentando que, embora uma variedade cada vez maior de materiais e serviços de aprendizado para os alunos a distância seja veiculada atualmente pela internet, ainda há alguns que não podem sê-lo e, certamente, existem alguns serviços que são mais bem fornecidos face a face.

No que diz respeito ao espaço para o pólo de ensino, estes podem ser pertencentes à instituição, locais indicados pela comunidade ou, ainda, instalações cedidas ou alugadas (RUMBLE, 2003). Quanto a esse aspecto, Aretio (2002) ainda completa que os pólos podem ser autônomos quanto ao seu funcionamento econômico-administrativo, ou então, dependente da instituição central em todos seus aspectos.

Quanto a sua estruturação, Aretio (2002) diz que estes devem dispor de: edifícios e equipamentos tais como salas de aula, biblioteca, laboratórios, computadores, etc.; utilizar a tecnologia precisa de acesso aos encontros virtuais de aprendizagem suportados, fundamentalmente, na internet.

Quanto à existência de uma biblioteca, os referenciais de qualidade para cursos a distância indicam que, na construção de um curso a distância, a instituição deverá dispor de acervo atualizado, amplo e representativo de livros, periódicos, acervo de imagens, áudio, vídeos, sites na internet, à disposição de alunos e professores.

Além disso, o pólo de ensino deverá valer-se de modalidades comunicacionais síncronas como videoconferências, chats na internet, fax, telefones, rádio para promover a interação em tempo real entre docentes e alunos; facilitar a interação entre os estudantes, sugerindo procedimentos e atividades, abrindo sites e espaços que incentivem a comunicação entre colegas de curso (BRASIL, 2003). Isso para que os alunos distantes da sede tenham a mesma qualidade de atendimento que aqueles que residem perto e podem beneficiar-se eventualmente da infra-estrutura física da instituição.

Uma das principais atividades realizadas nesses pólos refere-se aos exames presenciais. O Art. 7º. do Decreto n.º. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, relata que a avaliação do rendimento do aluno para fins de promoção, certificação ou diplomação, realizar-se-á no processo por meio de exames presenciais, de responsabilidade da Instituição credenciada para ministrar o curso, segundo procedimentos e critérios definidos no projeto autorizado.

Para Rumble (2003), como os estudantes encontram-se dispersos, geralmente a quilômetros de distância dos serviços institucionais centrais, a organização dos exames é problemática, portanto, os gestores devem planejar os exames localmente. Além disso, Moore e Kearsley (2007) argumentam que os alunos precisam fazer seus principais exames em um ambiente supervisionado.

Quanto à designação de pessoal para o pólo de ensino, os referenciais de qualidade para cursos a distância dizem que a instituição deverá fazê-la com o objetivo de apoiar os momentos presenciais.

Em qualquer dos casos, é necessário um coordenador local e respectiva equipe para trabalhos como abrir e fechar as portas e preparar as salas de acordo com as necessidades de cada curso (RUMBLE, 2003, p.73).

Outra medida que a administração deverá tomar é a de oferecer apoio técnico e equipamentos para a tutoria presencial ou por outras formas (RUMBLE, 2003).

Quanto ao horário de funcionamento, deve-se levar em conta o período de trabalho dos alunos, a facilidade de acesso aos centros e o tempo gasto no transporte (RUMBLE, 2003). Porém, Rumble (2003) destaca que esses centros de apoio provocam aumentos de custos. O autor afirma que

a descentralização de atividades em centros regionais acresce, igualmente, as despesas devido ao princípio geral da economia de escala, segundo o qual a centralização permite maior economia (RUMBLE, 2003, p.75).

Não obstante, Rumble (2003) concorda que a descentralização é justificada no caso em que uma instituição central queira tirar proveito de aspectos locais como: a cooperação com outras instituições educativas para utilizar suas instalações, recrutamento, formação e controle dos tutores distanciados do pólo; a descentralização permite, também, que os alunos possam entrar em contato com representantes da instituição; e a diminuição do tempo gasto com certos procedimentos.

Dentre as decisões administrativas acerca dos pólos, estão as instalações e equipamentos que serão necessários, quais colaboradores deve haver e como devem ser financiados (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Em muitas instituições, todos aqueles elementos que não formam propriamente parte do contexto de aula virtual ou conjunto de recursos de aprendizagem de uso obrigatório por parte dos estudantes do curso, se consideram aparte, de consulta optativa e faz-se prescindível. Compreender esse tipo de atividade de apoio (reuniões, encontros entre estudantes, professores ou pessoal da administração ou gestão) ou recursos pedagógicos (como a biblioteca) como parte do mesmo modelo educativo da instituição permite: integrar os recursos e as atividades no sistema; dar consistência ao modelo institucional; fomentar o sentido de comunidade e de pertencer a um grupo (BARBERÀ et al., 2006).

## 2.3 Processos

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (Graham e LeBaron, 1994). Assim, para garantir que todas as atividades sejam executadas, as empresas criam processos de trabalho. “Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Davenport (1994, p. 7) narra que “um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação”.

Dessa forma, a definição inclui não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados. Liga-se também à noção de método de trabalho (Lowenthal, 1994 apud GONÇALVES, 2000, p. 8).

De uma forma simplificada, o processo é uma maneira organizada de se realizar atividades e; de acordo com Cruz (2000), o processo nasceu à medida que o homem precisou se organizar para fazer alguma coisa, como caçar ou plantar.

Pode-se entender processo também como sendo um fluxo de trabalho que deve ser realizado em uma seqüência lógica que possibilita a coordenação das atividades da empresa. Portanto os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia.

Os processos de uma empresa correspondem às atividades empresariais naturais, mas eles costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais. Os processos são invisíveis e sem nome porque as pessoas pensam nos departamentos individuais, e não nos processos em que todos estão envolvidos. Os processos também tendem a não ser geridos, pois as pessoas respondem por departamentos ou unidades de trabalho, mas ninguém é responsável por todo o serviço, ou seja, pelo processo (HAMMER E CHAMPY, 1994, p. 97).

Uma forma de se evitar este tipo de problema é organizando a empresa em processos, identificando corretamente suas entradas e saídas, bem como seus fornecedores e clientes. Com isso, os processos podem, então, ser constituídos. Para que haja qualidade em produtos e

serviços é necessário, primeiramente, que sejam planejados e estruturados processos de trabalho.

### 2.3.1 Entendendo os processos

Toda organização deve conhecer seu fluxo de trabalho, segundo Cruz (2000) a desorganização e a ineficiência dos processos estão relacionadas ao fato de a maior parte das pessoas desconhecem o que é realmente um processo.

Para que se possa definir e organizar os processos de uma empresa, primeiramente se deve visualizá-los em partes, o que possibilita entendê-los melhor e geri-los de forma mais objetiva e eficaz. O processo deve ser visto, portanto como um conjunto de partes interdependentes, estas partes podem ser decomposto em processos, subprocessos, atividades e tarefas.

Os processos são conjuntos de atividades que normalmente envolvem mais de uma função na empresa (CRUZ, 2000). Quando um processo é muito complexo, ele pode ser subdivididos em subprocessos. Assim, de acordo com Harrington (1993), o subprocesso é a parte de atente a um objetivo específico, relaciona-se com outro subprocesso e contribui para a realização do processo ao qual pertence. Para Cruz (2000, p. 42) subprocesso é “um conjunto de atividades correlacionadas, que executa uma parte específica do processo, do qual recebe insumos e para o qual envia o produto do trabalho realizado por todas” (CRUZ, 2000, p. 42).

Uma atividade “é o conjunto de procedimentos que deve ser executado a fim de produzir determinado resultado” (CRUZ, 2000, p. 42). Por fim a menor parte do processo é a tarefa. Harrington (1993) relata que a tarefa é uma ação específica que geralmente está relacionada à como esta deve ser realizada.

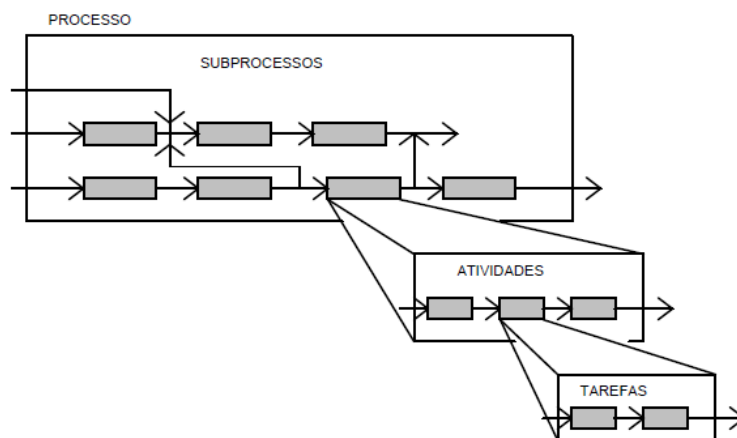


Figura 1 - Decomposição do Processo

Fonte: Harrington (1993, p. 34)

Conhecendo cada parte que compõe o processo faz com que exista mais responsabilidade com os resultados esperados de cada uma das partes além de facilitar a compreensão de que cada uma das partes precisa estar atrelada.

### 2.3.2 Gerenciamento de processos

Segundo Gonçalves (2000, p. 16), “entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado”.



Após entender os processos da empresa, estes devem ser levantados e mapeados, permitindo que a empresa visualize e padronize todas as suas ações. Para Gonçalves (2000) o sucesso do gerenciamento de processos está ligado ao esforço de conhecer e padronizar os processos empresariais.

Gerenciar processos, para Alvarenga Netto (2004), significa identificá-los, levantar seus inputs e outputs, relacioná-los e identificar todos os recursos necessários para a sua operação, estabelecendo indicadores de desempenho para seu controle e monitoração. O gerenciamento de processos se baseia, portanto, nos elementos básicos dos processos: tarefas executadas, reuniões, tomada de decisões, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo (LIPNACK, 1997).

A gestão por processos possibilita maior transparência nas atividades que devem ser desempenhadas, além de possibilitar uma fácil padronização das mesmas, tornando os resultados obtidos semelhantes e estabelecendo uma criação de valor única.

Para Campos (2004), o gerenciamento deve ser focado na monitoração dos resultados dos processos e sua comparação com os objetivos estabelecidos, pois é através deste acompanhamento que as melhorias e as correções poderão ser propostas.

Assim, é importante que sejam criados e estabelecidos modelos de monitoração de desempenho dos processos. Kaplan e Norton (2004) narram que os sistemas de medição de desempenho dos processos das empresas influenciam consideravelmente os resultados obtidos, nos mais diferentes níveis hierárquicos. Garvin (1998) afirma que todo processo gerenciado deve incluir ações de medição e ajuste de desempenho da organização.

Depois de mapeados todos os processos da organização, é recomendado que estes sejam gerenciados de forma integrada. Isso faz com que a empresa identifique as variações ocorridas nos processos, permitindo focar esforços no que diz respeito à melhoria contínua e, por conseguinte, na eficiência organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo aplicada, uma vez que se trata de pesquisas que visam resolver algum problema de ordem prática. Além disso, classifica-se como descritiva que, segundo Triviños (2006, p. 110) “pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Quanto ao método utilizou-se o estudo de caso, no curso de graduação em Administração, modalidade a distância, da UFSC, tendo como unidades de análise os pólos de ensino do curso no que tange os processos desenvolvidos. Para coleta de dados, a técnica utilizada foi observação estruturada dos processos e atividades realizadas pelos pólos de ensino, além de entrevistas com colaboradores e gestores do curso. As informações foram organizadas por atividades e por ordem cronológica, a fim de mapear o processo desenvolvido.

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O Ministério da Educação (MEC) criou em 2005, um programa para a articulação e integração experimental de um sistema nacional de educação superior (MINISTÉRIO DA EDUCACÃO, 2009). Este desenvolve ações que buscam solucionar os problemas da educação no país, promovendo a educação inclusiva (MINISTÉRIO DA EDUCACÃO, 2009). Para tanto, instituições públicas de ensino superior passaram a oferecer ensino superior público aos municípios brasileiros que não têm oferta ou cujos cursos ofertados não são suficientes para atender a todos os cidadãos, na modalidade a distância.

No Estado de Santa Catarina, uma das instituições públicas de ensino superior que participa do programa UAB é a Universidade Federal de Santa Catarina. Dentre os cursos a

distância oferecidos por esta instituição, abordar-se-á neste trabalho a graduação em Administração.

O curso de graduação em Administração na modalidade a distância da UFSC iniciou suas atividades em 2006 através de uma parceria entre o Ministério da Educação, Banco do Brasil e outras 27 Instituições Federais e Estaduais de Ensino Superior (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2009). Hoje, a UFSC possui três projetos de ensino superior a distância em Administração em andamento (Projeto Piloto 1, Projeto Piloto 2 e Projeto UAB), somando aproximadamente 1600 alunos distribuídos em 25 pólos de ensino. A carga horária total do curso é de 3.000 horas/aulas, organizadas em nove módulos.

Para gestão de todo o sistema do Curso de Graduação em Administração na modalidade a distância da UFSC, existe a Comissão de Planejamento, Organização e Funcionamento do mesmo, a qual é responsável por todas as ações envolvidas no projeto. Na Figura 2 estão representadas todas as unidades que compõem o curso de Administração na modalidade a distância da Universidade.

Além disso, conforme os referenciais de qualidade para cursos a distância do MEC, um curso de tal modalidade deverá apresentar na sua estrutura os núcleos para atividades presenciais. No caso, esses núcleos são chamados de pólos de ensino, que possuem toda a estrutura necessária para a execução descentralizada de algumas das funções didático-administrativas de curso.

Todo o material impresso é oferecido aos estudantes de forma gratuita. Cada disciplina tem o seu próprio livro-texto, elaborado pelo seu respectivo professor conteudista. O ambiente virtual de ensino e aprendizagem utilizado pelo curso é a plataforma Moodle. O Moodle é software livre de gerenciamento de cursos que utiliza princípios pedagógicos válidos.

O Laboratório de Educação a Distância (LED) trabalha no planejamento, formatação e implementação de cursos a distância e no uso de diferentes tecnologias para a educação na UFSC. Assim, o LED presta serviços para o curso de Administração a distância, sendo eles: transmissão de videoconferências e produção e gravação das vídeo-aulas.

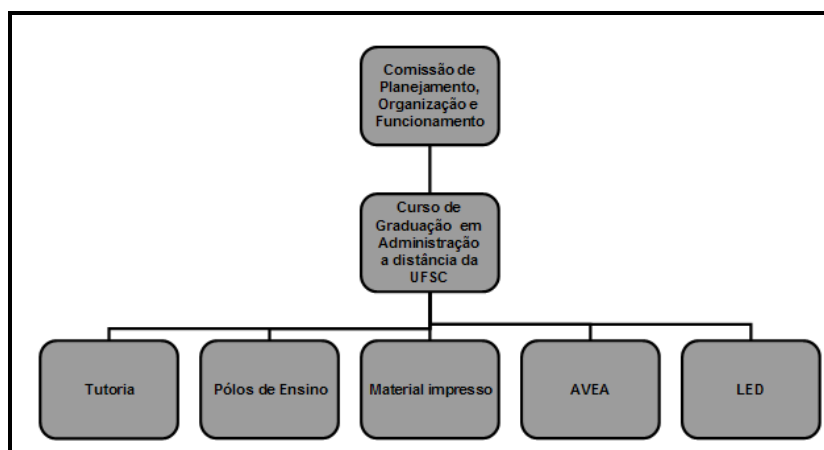


Figura 2 – Unidades do curso em Administração a distância da UFSC

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a oferta do curso, a UFSC conta com vinte e cinco pólos de ensino, disseminados nos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia e Roraima. Estes pólos são utilizados para as atividades presenciais e como base de apoio para os estudantes, durante todo o curso. Como recursos educacionais, o curso utiliza-se de material impresso, ambiente virtual de ensino-aprendizagem, vídeo-aulas e videoconferências. As atividades e os processos realizados nos pólos de ensino serão objeto de estudo deste artigo.

#### **4.1 Pólos de ensino**

Conforme os referenciais de qualidade para cursos a distância do MEC, um curso de tal modalidade deverá apresentar na sua estrutura os núcleos para atividades presenciais. No caso, esses núcleos serão chamados de pólos de ensino.

O edital da UAB define esse pólo de apoio presencial como: estrutura para a execução descentralizada de algumas das funções didático-administrativas de curso, consórcio, rede ou sistema de educação a distância, geralmente organizada com o concurso de diversas instituições, bem como com o apoio dos governos municipais e estaduais. Isso significa, essencialmente, um local estruturado de modo a atender adequadamente estudantes de cursos a distância. O pólo será o local onde o estudante terá acesso local a biblioteca, laboratório de informática (por exemplo, para acessar os módulos de curso disponíveis na internet), ter atendimento de tutores, assistir às aulas, dentre outras atividades (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007a).

Nesse sentido, é crucial que o pólo seja bem projetado para atender tanto às necessidades das instituições de ensino, quanto às necessidades dos estudantes, permitindo que todos os alunos tenham acesso aos meios modernos de informação e comunicação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007a).

A UFSC disponibiliza aos estudantes pólos de estudo com infra-estrutura técnica e pedagógica que serão utilizados para as atividades presenciais e como base de apoio para os estudos, durante todo o curso. O Ministério da Educação (2007b) disponibiliza orientações para os municípios que queiram criar o espaço de apoio presencial e, dessa forma, trazer a educação superior até sua região. Espaços educacionais (como uma escola municipal) já existentes no Município podem ser aproveitados, realizando apenas os investimentos necessários para adequada infra-estrutura no atendimento a cursos de graduação e/ou de pós-graduação, na modalidade educação a distância. Sua utilização poderá se dar em horários alternativos e anteriormente “ociosos” da escola (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO 2007b).

A estrutura do pólo deve conter: uma sala para secretaria acadêmica, uma sala da coordenação do pólo, uma sala para tutores presenciais, uma sala de professores e reuniões, uma sala de aula presencial típica, um laboratório de informática, uma sala de videoconferência e uma biblioteca (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007a).

Dentro dos pólos de ensino existe a figura do tutor presencial, que é aquele que coordena e orienta, na forma presencial, a exploração de materiais em grupos de estudo e as atividades presenciais. Sua função se relaciona menos com o conhecimento dos conteúdos e mais com sua capacidade de liderança. Enquanto o tutor a distância orienta os estudantes em relação ao conteúdo das disciplinas, o tutor presencial tem o papel de orientá-los no que diz respeito aos assuntos acadêmicos que tangem: matrículas, informações do curso, organização de grupos de estudos, controles acadêmicos, assistência no uso das tecnologias utilizadas, todos de maneira presencial. Além disso, o tutor presencial organiza as atividades presenciais, como provas e videoconferências.

Como destacaram Moore e Kearsley (2007), algumas atividades devem ser realizadas presencialmente, por isso, o pólo de ensino é utilizado para a realização das videoconferências, avaliações presenciais, bem como acesso dos estudantes aos computadores e à biblioteca. O estudante deverá ir ao pólo para realização das provas, participação das videoconferências e sempre que necessitar usufruir desse espaço para estudos.

#### **4.2 Mapeamento do processo dos pólos de ensino**

A implementação de cursos superiores a distância representa um significativo investimento para a instituição de ensino (COSTA, 2007, p. 11). Dentre os investimentos, parte é para a construção de infra-estrutura e da distribuição territorial dos pólos. Para Costa (2007, p. 12),

o pólo de apoio presencial desempenha papel de grande importância para o sistema de educação a distância. Sua instalação funciona como um ponto de referência fundamental para o aluno durante todo o desenvolvimento do curso. Os horários de atendimento aos estudantes devem ser flexíveis, principalmente incluindo horários noturnos e durante todos os sábados. Isto é muito importante para atendimento a alunos trabalhadores ou que moram distantes do pólo.

Dentro dessa perspectiva, visto o alto investimento que a instituição realiza para montar toda a estrutura adequada nos pólos de ensino e uma vez que estes encontram-se normalmente distantes da Coordenação do curso, julga-se fundamental o mapeamento dos processos realizadas nos pólos a fim de facilitar o gerenciamento dos mesmos.

Um curso a distância requer um alto grau de padronização dos processos, visto a descentralização dos pólos e também dos alunos, assim o mapeamento dos processos pode ser aplicado como uma ferramenta de gerenciamento pela coordenação do curso. Portanto, com o objetivo de padronizar os processos dos pólos de ensino do curso de graduação em Administração da UFSC, bem como trabalhar com total eficiência no que se refere à organização e funcionamento dos pólos, mapearam-se os principais subprocessos. Abaixo estão apresentados cada subprocesso, através da descrição de todas as atividades que compõem o subprocesso.

Conforme Figura 3, os principais processos realizados pelos pólos de ensino no curso de Administração a distância da UFSC são: distribuição de livros texto; organização de grupos de estudo; acompanhamento de videoconferências; aplicação das provas presenciais e realização dos seminários temáticos.

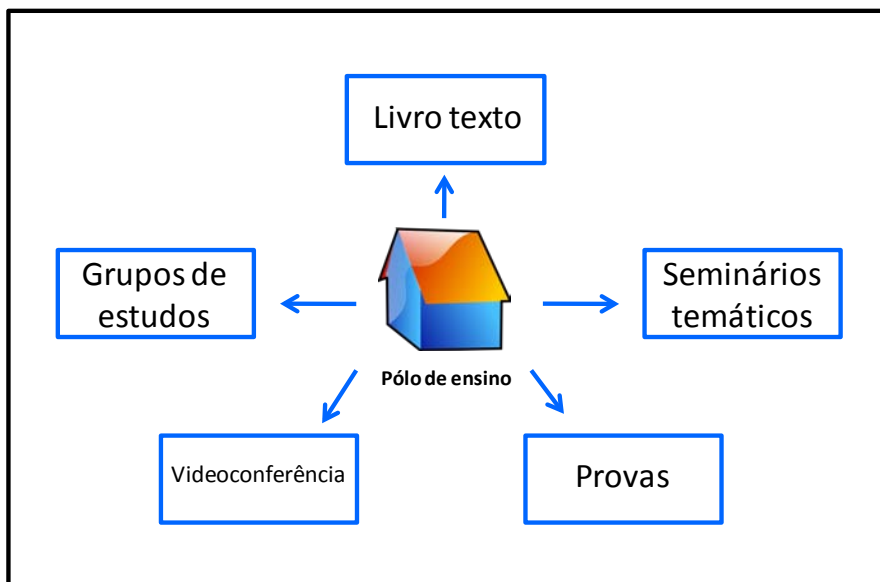


Figura 3 – Mapeamento dos processos dos pólos de ensino

Fonte: Elaborado pelos autores

Quando do início de uma disciplina, o primeiro subprocesso que deve ocorrer é o recebimento dos livros texto, apresentado na Figura 4.

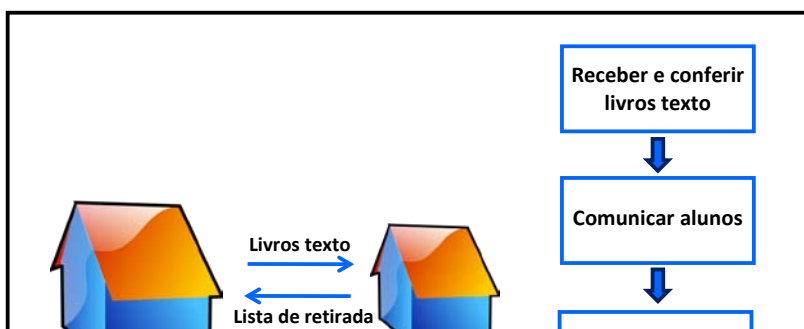


Figura 4 – Livros texto

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse subprocesso tem início na tutoria do curso, localizada em Florianópolis. Como o objeto de estudo deste artigo é o pólo de ensino, tratar-se-á somente as atividades de responsabilidade do pólo. Ao receber os livros texto os funcionários do pólo precisam conferir quantidade de livros e comunicar aos alunos que os mesmos já estão disponíveis para retirada. Deve ser impressa uma relação nominal dos alunos para que seja assinada no momento de retirada dos livros texto. Ocorre então o repasse dos livros texto para os alunos, estes quando retiram o livro assinam uma lista de confirmação de recebimento do material. A lista de retirada é enviada a tutoria do curso para o acompanhamento das ações dos alunos.

Os pólos são responsáveis também por organizar grupos de estudos, estes grupos possuem a finalidade de motivar e auxiliar os alunos na realização de atividades e nas provas. Para a organização do grupo de estudo – Figura 5, o tutor presencial convida os alunos para comparecer ao pólo em data pré-agendada e então os alunos podem sanar dúvidas e estudar em conjunto. Essa atividade é de suma importância, pois encontros presenciais na estrutura da universidade fazem com que os alunos sintam-se mais próximos da universidade e mantenham-se motivados para a continuação do curso a distância.

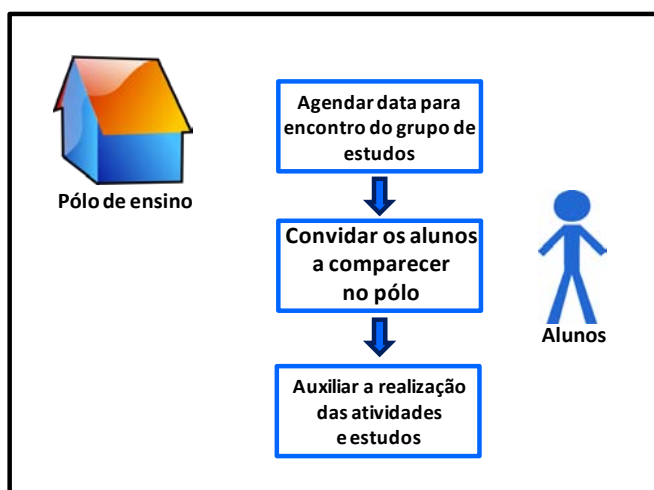


Figura 5 – Grupos de estudos

Fonte: Elaborado pelos autores

Outro subprocesso dos pólos é a videoconferência, apresentado na Figura 6. A videoconferência é uma ferramenta que proporciona a comunicação direta, sendo que os interlocutores podem ver-se e ouvir-se, possibilitando um alto grau de presencialidade (ARETIO, 2002). É um sistema de comunicação que atua como interface permitindo a interação de várias pessoas em lugares (sites) distintos. A videoconferência permite que os

alunos tirem suas dúvidas diretamente com o professor. Na videoconferência o professor não expõe o conteúdo, ele responde as perguntas vindas de todos os pólos.

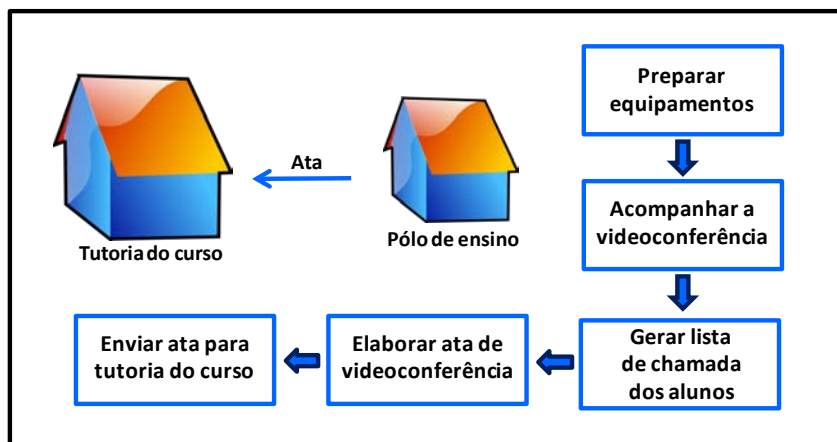


Figura 6 – Videoconferência  
Fonte: Elaborado pelos autores

Para a realização desta o tutor presencial deve preparar todo o equipamento para a reprodução da videoconferência e acompanha-la juntamente com os alunos presentes. No decorrer da videoconferência, o tutor presencial gera uma lista de chamada dos alunos presentes e dos alunos que assistiram *on-line*, ou seja, diretamente pelo computador. Posteriormente, deve ser elaborada a ata da videoconferência, constando informações pertinentes e a lista de chamada. Depois de finalizada, esta ata é encaminhada pelo tutor presencial para a tutoria do curso, que utilizará estes dados para a elaboração de relatórios de acompanhamento dos alunos.

Apresentado na Figura 7, outro subprocesso que envolve o pólo de ensino no decorrer de uma disciplina é a aplicação da prova presencial. Cabe destacar que a nota do aluno advém de duas avaliações, as atividades que correspondem a 40% de sua nota final e é realizada a distância; e a prova final da disciplina que é realizada no pólo de ensino e corresponde a 60% da nota final.

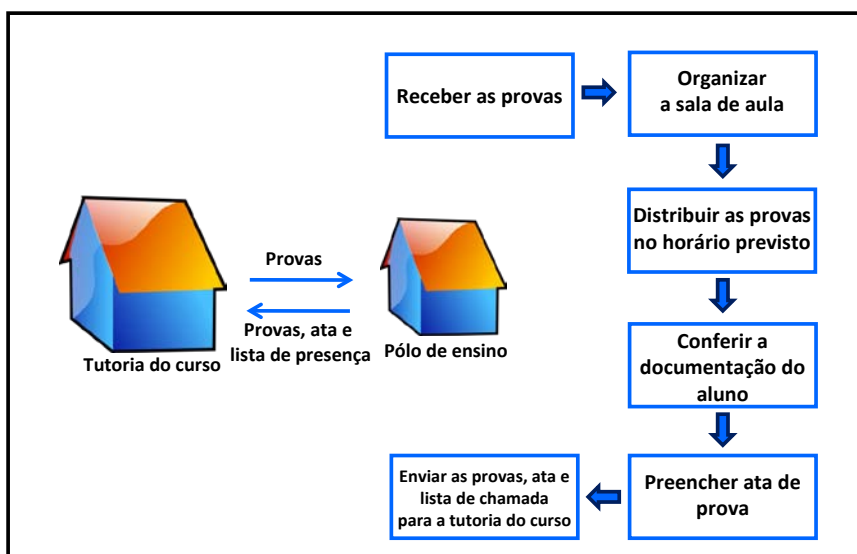


Figura 7 – Provas presenciais  
Fonte: Elaborado pelos autores

As provas são enviadas para os pólos pela tutoria do curso em Florianópolis, o tutor presencial irá receber as provas pelo correio e deve deixar o envelope lacrado até a data da

prova, abrindo-o apenas na hora de distribuir aos alunos. Na data da prova, o tutor presencial deve abrir o pólo meia hora mais cedo do início da prova e deve organizar a sala de aula. Na hora marcada o tutor abre o envelope e distribui as provas para os alunos. Enquanto os alunos realizam a prova, o tutor deve conferir a documentação deles, ressalta-se que é obrigatória a apresentação de um documento com foto na realização das provas presenciais.

O tutor presencial deverá preencher a ata de prova, acrescentando informações pertinentes sobre atrasos e registrando a presença dos alunos. O tutor presencial deverá encaminhar as provas juntamente com a ata de prova e a lista de presença e ata de prova para a tutoria do curso em até dois dias úteis.

Por fim, ao final de cada módulo, os alunos deverão cursar o Seminário Temático, que é uma disciplina onde o professor propõe um tema de pesquisa relacionado às áreas estudadas com o objetivo de aprofundar o conteúdo e promover a relação teoria e prática. Os seminários poderão configurar-se como:

- a) palestras, mesas redondas e seminários que abordem em forma de síntese os conteúdos das áreas de formação básica;
- b) apresentação dos resultados de pesquisas temáticas, por meio de comunicações orais ou de outra forma de participação; e
- c) avaliações escritas, englobando todos os conteúdos das áreas trabalhadas no semestre.

Durante o seminário, o tutor presencial deverá auxiliar os alunos na elaboração do projeto. A apresentação dos projetos é feita também presencialmente, e, portanto envolve os pólos de ensino. Quando da apresentação dos seminários, o tutor presencial deverá estar presente juntamente com o professor, e deverá preparar todos os equipamentos necessários, como multimídia e computadores. O tutor presencial irá elaborar a lista de chamada, que deverá ser repassada a tutoria do curso. Todas as atividades deste subprocesso podem ser visualizadas na Figura 8.

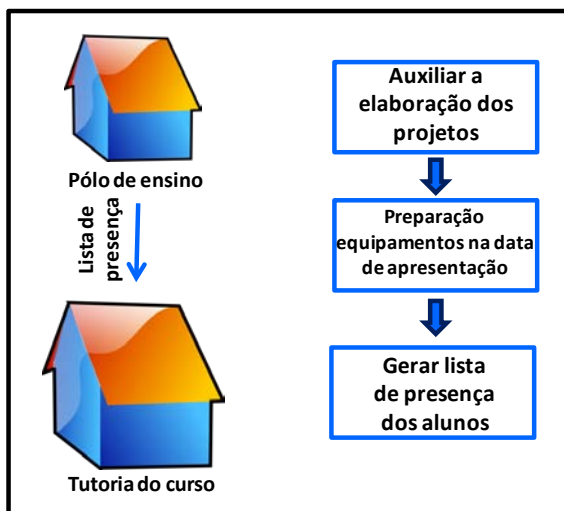


Figura 8 – Seminários temáticos

Fonte: Elaborado pelos autores

Estes foram os principais subprocessos identificados no funcionamento dos pólos de ensino do curso de graduação em Administração a distância da UFSC. Após mapearem-se todos os processos que envolvem os pólos de ensino, verificou-se a grande importância destes na viabilização do curso e constatou-se que, para que o pólo tenha a estrutura adequada, são necessários recursos tecnológicos, uma equipe capacitada e o gerenciamento das atividades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação a Distância poderá oferecer à população uma educação acessível, flexível e de qualidade que atenda às suas necessidades e expectativas, fortalecendo a possibilidade da educação promover o crescimento pessoal de seus alunos e provocar mudanças no seu entorno familiar, profissional e social (PRETI, 1996, p. 48). Desta forma, a educação a distância vem sendo destaque no que tange o atendimento de pessoas que, por qualquer motivo, não tinham acesso ao ensino superior.

No ensino superior a distância surge o papel do pólo de ensino, que é o local onde as atividades presenciais são realizadas. O pólo de ensino é utilizado para a realização das videoconferências, avaliações presenciais, bem como acesso dos estudantes aos computadores e à biblioteca. Assim, sabe-se que a estrutura dos pólos de ensino é fundamental para viabilizar a oferta de um curso superior a distância, pois é através deles que se oferece aos alunos um certo nível de “presencialidade”.

Com base nisso, esse artigo teve como objetivo mapear e descrever os principais processos realizados pelos pólos de ensino. Para tanto, analisou-se a estrutura e as funções dos pólos de ensino do curso de graduação em Administração, modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Após a apresentação dos processos e atividades realizados pelos pólos de ensino, constatou-se que o presente artigo tem uma grande contribuição, visto a importância da padronização dos procedimentos em todos os pólos de ensino para possibilitar a oferta de um curso a distância que tenha a mesma qualidade em todos os locais de abrangência. A padronização dos procedimentos facilita também o gerenciamento dos mesmos, pois como a coordenação do curso encontra-se centralizada em Florianópolis, é mais fácil coordenar e controlar processos que sejam padrões para todos os pólos de ensino.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETTO, Clovis Armando. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macro-processos**. 2004. 343 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ARETIO, Lorenzo García. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica**. 2. ed. Madrid: Ariel, 2002.

BARBERÀ, Elena (Org.); et al. **Educación abierta y a distancia**. Barcelona: UOC, 2006.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referenciais de qualidade para cursos a distância**. Brasília: MEC/SEED, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ReferenciaisdeEAD.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2004.

COSTA, C. J. **Modelos de Educação Superior a Distância e implementação da Universidade Aberta do Brasil**. Revista Brasileira de Informática na Educação, v. 15, p. 09-16, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 2000.



DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. 239 f.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GARVIN, David. **The processes of organization and management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, Jan./Mar. 2000.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, M. e CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças de gerência**. Tradução de Ivo Koytowski. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: MakronBooks, 1993.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams**. New York: Wiley, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Universidade aberta do Brasil (UAB). Disponível em: <<http://www.uab.mec.gov.br/polo.php>>. Acesso em 06 out. 2007a.

\_\_\_\_\_. Universidade aberta do Brasil (UAB). Disponível em: <<http://www.uab.mec.gov.br/municipios.php>>. Acesso em 06 out. 2007b.

\_\_\_\_\_. **Universidade aberta do Brasil (UAB)**. Disponível em: <<http://www.uab.mec.gov.br>>. Acesso em 01 abr. 2009.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Edição Especial da Associação Brasileira de Educação a Distância.

PRETI, O. **Educação a Distância: uma prática educativa mediadora e mediatizada**. In: Oreste Preti. (Org.). Educação a Distância: inícios e indícios de um percurso. Cuiabá, MT: Editora da Universidade Federal de Mato Grosso, 1996, p. 15-56.

PROJETO PEDAGÓGICO do curso de Administração a distância. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis, 2006.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB; Unesco, 2003.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Modelo de ambiente para orientação a distância**. 185 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. 14. Reimp. São Paulo: Atlas, 2006.