



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Processos de Implantação do Ensino a Distância em um  
Curso de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior  
– Caso UniCarioca**

**Giovanna Niskier**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, dezembro de 2016.



**Giovanna Niskier**

**Processos de Implantação do Ensino a Distância em um  
Curso de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior  
– Caso UniCarioca**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro  
dezembro de 2016.

## **Resumo**

Niskier, Giovanna. Processos de Implantação do Ensino a Distância em um Curso de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior – Caso UniCarioca. Rio de Janeiro, 2016. 26 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Neste trabalho é feita uma revisão da literatura existente de educação a distância (EaD) no Brasil, e descreve-se a implantação dos principais processos de EaD em uma instituição de ensino superior do estado do Rio de Janeiro – UniCarioca, sob o ponto de vista dos recursos materiais, humanos, tecnológicos e mercadológicos. Faz-se uma breve análise do mercado de EaD no Brasil e contextualiza-se a UniCarioca no cenário da educação superior fluminense. Após o diagnóstico, é feita uma análise da situação, e ao final, são apresentadas sugestões de como os processos podem ser aprimorados.

Palavras- chave

Educação a distância, Processos de implantação, UniCarioca

## **Abstract**

Niskier, Giovanna. Implanting Processes of Distance Learning in a Higher Education Institution - the UniCarioca Case. Rio de Janeiro, 2016. 26 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work reviews the literature on the subject of distance learning, describing the implantation of key distance learning processes in UniCarioca, a brazilian higher education institution located in Rio de Janeiro, considering material, human, technological and mercadological resources. It is provided a contextualization of UniCarioca in the higher education market and, after situation diagnosis, it proposes a set of measures for process improvement in the institution.

Key-words

Distance Learning, Processes, UniCarioca

## Sumário

1 Introdução	1
2 Contexto e realidade investigada	3
2.1. Educação a Distância no Brasil	3
2.2. UniCarioca	4
3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade	6
4 Análise da situação e proposta de solução	14
4.1. Escolha do tipo de curso de graduação a distância a ser ofertado	14
4.2. Desenvolvimento do PPC	15
4.3. Credenciamento, autorização e reconhecimento do curso pelo MEC	15
4.4. Campanha de lançamento	17
4.5. Desenvolvimento do conteúdo do curso e escolha da plataforma educacional	18
4.6. Contratação e capacitação de tutores	18
4.7. Processos operacionais do pólo de EaD	20
4.8. Recepção dos alunos	21
5 Conclusões e contribuições do estudo	23
6 Referências	25

## Lista de Figuras

Figura 1 - Exemplo de peça utilizada na campanha de lançamento .....	17
Figura 2 - Foto de alunos e professores na aula inaugural do curso de graduação a distância da UniCarioca .....	21
Figura 3 – Equipe docente do curso de graduação a distância em Marketing da UniCarioca.....	22
Figura 4 – Aula inaugural do curso de graduação a distância em Marketing da UniCarioca.....	22

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Preço da Mensalidade das Concorrentes .....	7
Tabela 2 – Plataformas Educacionais .....	8
Tabela 3 - Material Didático.....	8
Tabela 4 - Navegabilidade.....	9
Tabela 5 - Sincronicidade.....	10
Tabela 6 - Atendimento Tutor Presencial (Pólo) .....	11
Tabela 7 - Atendimento Tutor <i>On-line</i> (AVA) .....	11
Tabela 8 - Biblioteca/Laboratórios .....	12
Tabela 9 - Disciplinas e Avaliações .....	12

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CST	Curso Superior de Tecnologia
EaD	Educação a Distância
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
NEAD	Núcleo de Educação a Distância
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

# 1 Introdução

Educação a distância (EaD) é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, 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. (BRASIL. Decreto nº 2.494,1998, p.1).

Maia (2003) acredita que com o crescimento das novas tecnologias da comunicação e a crescente demanda por educação, com carga horária cada vez mais flexível e atendendo mais alunos, a educação a distância passou a ser considerada não só como uma alternativa à educação presencial, mas também como uma solução educacional.

Assim, as instituições de ensino superior (IES) precisam estar atentas para promover as alterações necessárias em seus modelos de ensino, pois, de acordo com Paula, Fernald e Campos (2004, p.1), “as profundas mudanças que vêm ocorrendo na emergência de uma sociedade fundada sobre a informação e o saber, têm provocado transformações na estrutura do trabalho e do emprego”.

A EaD veio como um instrumento de difusão e democratização da educação no país. Para Bolsoni (2015, p.13), “de fato, a educação a distância aumenta consideravelmente o acesso à educação, sobretudo a pessoas que residem em cidade onde o ensino presencial não é ofertado e naquelas em que o problema da mobilidade urbana é latente”. Bolsoni (2015) destaca também a importância da modalidade a distância para aqueles que procuram flexibilidade de horários, sem abrir mão da dedicação, competência e compromisso com o aprendizado, requeridos pela modalidade presencial.

Desta forma, cabem às instituições de ensino que pretendem implantar o módulo a distância, a elaboração de uma estratégia de ensino-aprendizagem claramente definida, com os objetivos dos cursos a serem implantados, tal como um plano pedagógico e tecnológico bem desenvolvido. Para tanto, evidencia-se a necessidade de processos de implantação formalmente mapeados que abranjam todas as necessidades de mercado e internas das instituições que desejam implantar o módulo de EaD.

O contexto exposto levou à realização deste estudo, que tem por objetivo identificar os principais processos relativos à implantação do ensino a distância em cursos de graduação de uma instituição de ensino superior, tendo a UniCarioca como estudo de caso, já que a instituição em questão está desenvolvendo e implantando seus primeiros cursos de graduação a distância. A esse respeito, um levantamento detalhado de questões regulamentares do Ministério da Educação (MEC) sobre a implantação de cursos a distância fez-se necessário, bem como o arrolamento de questões institucionais da UniCarioca, com o auxílio das áreas de processos e controle interno, e do núcleo de educação a distância (NEAD).

Este estudo é de suma importância para a UniCarioca e outras instituições que tenham o objetivo de implantar cursos de graduação na modalidade a distância, visto que o mercado de educação a distância encontra-se em expansão no país, e para que a empresa aumente sua participação neste segmento, é necessária uma base operacional eficiente, através de processos institucionais bem mapeados, além de constantemente revistos e atualizados, garantindo o cumprimento de todas as normas regulamentares, além daquelas previstas internamente pelas instituições.

A exposição do estudo deste artigo tecnológico está organizado em cinco seções, sendo esta introdução a primeira delas; na segunda seção apresenta-se o contexto e a realidade investigada; na terceira, descreve-se o diagnóstico da situação-problema; na quarta, analisa-se a situação-problema e o tipo de intervenção proposta, bem como os mecanismos adotados; na quinta, descrevem-se as considerações finais, com sua conclusão e contribuição para o meio social a que este estudo está vinculado. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas para a elaboração do artigo tecnológico.



## **2 Contexto e realidade investigada**

### **2.1.Educação a Distância no Brasil**

Para Moore e Kearsley (2007), podemos separar a evolução histórica da EaD em cinco gerações, sendo a primeira das correspondências ou geração textual, que se utilizava somente de textos impressos enviados pelos correios, caracterizado pelo estudo por correspondências. Em seguida, temos a geração marcada pelo surgimento do rádio e televisão, possibilitando o acesso de milhares de pessoas a estes meios de tecnologia. É conhecida como a geração multimídia, por utilizar material impresso e recursos de áudio e vídeo. Assim como na geração anterior, apresenta um baixo grau de interatividade, com pouca ou nenhuma interação professor/aluno. A terceira geração ou geração das universidades abertas, teve como objetivo principal oferecer ensino de qualidade com custo reduzido para alunos não universitários. Representou uma revolução mundial no mercado de EaD, tornando possível o acesso a cursos superiores. A quarta geração é a geração da teleconferência por áudio, vídeo e computador, baseada no uso da internet para pessoas que aprendem sozinhos e estudam em casa. A tutoria neste caso acontece de forma síncrona, com interação em tempo real de aluno com aluno e instrutores a distância. Por fim, a quinta geração é a que nos encontramos no momento. Baseada no uso de computador e internet e nos métodos construtivistas de aprendizado em colaboração, os alunos planejam, organizam e implementam seus estudos conforme suas necessidades.

A educação a distância vem se mostrando cada vez mais presente e inserida no cenário nacional. Segundo Bolsoni (2015, p.13), “um grande número de IES solicita a cada ano o credenciamento para a oferta da modalidade junto ao MEC. Investimentos são realizados pelo setor público e privado para o desenvolvimento da EaD em IES”.

Segundo dados do último Censo de mercado de EaD, realizado em 2014 e divulgado pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), no ano em questão foram oferecidos 25.166 cursos a distância entre as instituições analisadas, somando 3.868.706 novas matrículas, 519.839

delas nos cursos regulamentados totalmente a distância. Com relação aos investimentos em EaD realizados pelas instituições analisadas, a maioria delas aumentou os recursos direcionados a melhorias e/ou implementação da modalidade de EaD com relação ao ano anterior.

A vontade pública de implementação da modalidade de ensino a distância e sua importância foram destacadas por Niskier (1999, p.11), “historicamente, não há como negar que a modalidade de ensino a distância foi bastante lembrada pelo legislador. Ela aparece citada nove vezes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN)”.

Conforme Salvucci, Lisboa e Mendes (2012, p.2), “o uso de tecnologias no ensino e na aprendizagem promove a democratização do ensino, tão cara ao país que padece da evasão escolar e das dificuldades de acesso às universidades”.

Ainda segundo Salvucci, Lisboa e Mendes (2012), a legislação que regulamenta a EaD no Brasil é o Decreto 5.622 de 19 de dezembro de 2005, que se constitui de cinco capítulos, onde o capítulo I trata das disposições gerais e caracteriza a EaD; o capítulo II trata do credenciamento das instituições de ensino superior e instruções para oferta de cursos; o capítulo III, da oferta de EaD na educação básica; o capítulo IV, da oferta de cursos superiores na modalidade a distância e o capítulo V, das disposições gerais. Dessa forma, percebemos tratar-se de uma modalidade altamente regulamentada no que diz respeito a sua implantação, evidenciando, assim, a necessidade de processos capazes de tangibilizar sua implementação nas instituições de ensino.

## **2.2.UniCarioca**

A UniCarioca é uma instituição de ensino presente há 26 anos no mercado educacional, e com mais de 13 mil alunos entre os 17 cursos presenciais de graduação, 12 de pós-graduação e 5 cursos técnicos, consolidando-se como uma instituição preocupada com a qualidade da educação, empregabilidade e acessibilidade ao ensino superior. Pelo terceiro ano consecutivo, em 2013, 2014 e 2015, a UniCarioca foi considerada como o melhor centro universitário do Rio de Janeiro, segundo avaliação do Ministério da Educação.

Desde dezembro de 2015, a UniCarioca foi autorizada e credenciada pelo MEC a oferecer cursos de graduação a distância. Atualmente, após

realizar pesquisas de mercado, oferece o curso superior de tecnologia (CST) em Marketing a distância, e pretende aumentar sua oferta de cursos nesta modalidade para 2017.

A UniCarioca possui um núcleo de educação a distância (NEAD), responsável pela implantação dos primeiros cursos de graduação a distância da instituição. O NEAD, junto com a área de processos e controle, mapeou todos os processos necessários para a implantação dos cursos de EaD na universidade, seja questões regulamentares, mercadológicas ou aquelas referentes a adequação interna da instituição. Nas próximas seções serão detalhadas as formas de trabalho adotadas pela UniCarioca para a implantação de seus primeiros cursos na modalidade a distância.

### 3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade

A EaD é a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através da eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos (NISKIER, 1999 apud PAULA; FERNEDA; CAMPOS, 2004, p.4).

Dessa forma, podemos citar três principais modelos metodológicos que procuram sistematizar e planejar os processos de implantação da EaD nas instituições de ensino. Conforme Lisboa (2002, apud PAULA; FERNEDA; CAMPOS, 2004, p.4), o modelo proposto por Willis em 1996 é composto por quatro etapas principais: design, desenvolvimento, avaliação e revisão. Na etapa de design, são determinadas as necessidades para escolha do curso a ser oferecido, junto com uma análise de mercado e estabelecimento de metas a serem seguidas. No desenvolvimento, é organizado a parte metodológica de conteúdo dos cursos. Na avaliação, as metas são revistas e a estratégia de avaliação é desenvolvida. Por fim, na revisão, é feito o desenvolvimento e implementação do plano de revisão.

Ainda de acordo com Lisboa (2002, apud PAULA; FERNEDA; CAMPOS, 2004, p.4), no modelo proposto por Moore e Kearsley, em 1996, a elaboração de um curso na modalidade a distância se dá em cinco etapas: tipo de curso, design, implementação, interações e ambiente. Na primeira etapa, são definidas as necessidades dos alunos, junto com a filosofia da instituição, especialistas e estratégia pedagógica. Na etapa de design, são elaborados o design instrucional, é feito o planejamento do curso, a produção dos materiais e estratégias de avaliação. Na implementação é quando se inicia a execução do programa do curso e o material impresso e eletrônico que serão utilizados devem estar prontos para o uso dos alunos. Na etapa de interações, ocorre não só o contato entre discentes e docentes, mas também há a interação aluno/instituição de ensino e aluno/aluno, através de *chats*, fóruns, listas de discussão e etc. Por fim, na etapa de ambiente, tem-se a vantagem oferecida pela EaD, de ser possível estudar fora do ambiente convencional de sala de

aula, podendo-se utilizar do ambiente de trabalho, residência, ou centros de aprendizagem.

Lisboa (2002, apud PAULA; FERNEDA; CAMPOS, 2004, p.4), também destaca que “o modelo proposto por Eastmond, em 1994, baseia-se no tripé diagnóstico-desenvolvimento-avaliação, considerando que o diagnóstico tem o mesmo peso do desenvolvimento e da avaliação”. Na etapa de diagnóstico, é realizado o diagnóstico, recolha e análise dos dados de mercado. No desenvolvimento, é feita a escolha pelo design do curso, junto com a estrutura a ser seguida, produção de materiais e implementação dos cursos. Por fim, na etapa de avaliação, é definida a estratégia de avaliação.

O modelo utilizado pela UniCarioca para a implantação do seu primeiro curso de graduação a distância seguiu oito etapas principais: escolha pelo curso de Marketing, como o pioneiro no módulo a distância, desenvolvimento do projeto pedagógico do curso (PPC), credenciamento, autorização e reconhecimento do curso pelo MEC, elaboração de campanha comercial de lançamento, desenvolvimento do conteúdo do curso e escolha da plataforma educacional, contratação e capacitação de tutores, mapeamento dos processos operacionais do pólo de EaD e, por fim, a recepção dos alunos. Tais etapas serão detalhadamente descritas e analisadas na seção posterior.

A fim de embasar suas principais escolhas a respeito do modelo de EaD a ser adotado, a UniCarioca realizou uma pesquisa de *benchmarking* acerca de seus principais concorrentes em educação a distância no município do Rio de Janeiro, e as tabelas 1 a 9 demonstram os resultados da pesquisa. Os quesitos analisados foram preço das concorrentes, plataforma utilizada, material didático, navegabilidade, sincronicidade, atendimento tutor presencial (no pólo EaD), atendimento tutor *on-line* no ambiente virtual de aprendizagem (AVA), biblioteca/laboratórios e disciplinas e avaliações.

Tabela 1 – Preço da Mensalidade das Concorrentes

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
Com desconto de 2ª graduação	R\$277,00	R\$176,00	R\$167,00	R\$244,00
Preço integral	R\$347,00	R\$324,00	R\$209,00	R\$299,00

A estratégia de preço utilizada pela UniCarioca para o lançamento de seu primeiro curso de graduação na modalidade a distância foi a de não ser a instituição com cursos mais baratos, e nem a mais cara em relação a seus concorrentes, estabelecendo-se no meio-termo dos preços, sem desvalorizar o seu produto. O CST de Marketing a distância oferecido pela UniCarioca possui o preço integral de R\$287,50 por mês, com uma duração de 5 semestres.

Tabela 2 – Plataformas Educacionais

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
Plataformas	EPIC	BLACKBOARD	WEB AULA	BRIGHTSPACE

Na UniCarioca, optou-se por manter a plataforma já utilizada na empresa, o Moodle, gratuita e, assim, tem-se toda a ambientação desenvolvida para o modelo de cursos de EaD utilizado pela UniCarioca.

Tabela 3 - Material Didático

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
Disponibiliza material impresso?	SIM	SIM	SIM	SIM
Tipo	Apostila impressa entregue na aula inaugural.	Formato PDF no AVA para impressão.	Formato PDF no AVA para impressão.	Formato PDF no AVA para impressão.
Conteúdo no AVA	Texto na tela com pouca interatividade. Palestras online. Links para vídeos do YouTube.	Texto em PDF flipado. Aula narrada: PPT com áudio.	Telas com textos e pouca interatividade. Material PDF, vídeo aulas e games.	Material complementar à apostila PDF com recursos interativos e games.

Na UniCarioca, a questão do material didático está apoiada em três pilares: (a) Dialogia, pois os textos são direcionados aos alunos como em um bate-papo; (b) Interatividade, pois os alunos não são passivos ao conhecimento

e precisam interagir com o material disponibilizado no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) em forma de infográficos interativos, *quiz* e tudo que possibilite a participação e (c) Acessibilidade, pois os conteúdos são produzidos para atender a todo o público, inclusive àqueles com necessidades especiais, por meio de legendas, áudio e linguagem de sinais.

Todas as semanas os alunos recebem uma ou duas aulas (a depender do calendário acadêmico) por disciplina para estudar. Cada aula trata sobre um tema e é composta de um conjunto de materiais contendo uma introdução, com uma apresentação interativa, destacando os tópicos que serão abordados e os objetivos da aula, um *e-book* (livro digital) falando sobre o tema da aula, um *e-learning* (material interativo) destacando os principais pontos de abordagem do tema e apresentando como pode ser aplicado na prática, um vídeo explicativo sobre o tema da aula, atividades de fixação com exercícios para que o aluno verifique o aprendizado, material complementar com *links* de artigos, revistas, jornais e fatos que falem sobre o tema abordado e, quando pertinente, interatividade com situações lúdicas que facilitam o processo de aprendizagem e permitem ao aluno interagir com o material que pode ser em formato *quiz*, infográfico interativo, games e etc.

Tabela 4 - Navegabilidade

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
Cursos com boa navegabilidade?	SIM	NÃO	SIM	SIM
Tipos de interação / Multimídia	Vídeos, PDF com itens clicáveis	Vídeos, PPT narrado.	Vídeos, games, PPT interativo.	Vídeos, games, simulações, infográficos interativos
Metodologias inovadoras	Palestras online.	Games. Web conferences.	Serial Games.	Games e simuladores.

Na UniCarioca, acredita-se que a navegabilidade e a acessibilidade no AVA podem ser agentes indutores para a promoção da educação a distância e também refletir na qualidade do ensino e tutoria e, conseqüentemente, na qualidade do aprendizado efetivo e atrativo. A usabilidade dessas ferramentas e a acessibilidade da informação nelas contidas são levadas em consideração

para que o usuário possa, de fato, utilizá-la de maneira efetiva (e usufruir de todos os seus recursos) e possa ter acesso à informação desejada, com clareza e objetividade. Desse modo, a instituição preocupa-se em padronizar todos os símbolos e indicadores dos materiais didáticos, permitindo ao aluno identificar rapidamente um ponto de atenção. Além disso, todos os vídeos contam com a tradução em Libras. Os materiais de todas as disciplinas são organizados da mesma maneira permitindo que os alunos naveguem com facilidade e de maneira intuitiva por eles.

Tabela 5 - Sincronicidade

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
SÍNCRONO/ ASSÍNCRONO?	Assíncrono/ Síncrono	Assíncrono	Assíncrono	Assíncrono / Síncrono
MODELO	Fórum / mensagens/ Chats	Fórum / mensagens	Fórum / mensagens	Fórum / mensagens/ Chats

Na UniCarioca as atividades na plataforma são assíncronas, isto é, não requerem que os usuários e os docentes estejam *on-line* no mesmo momento. Os alunos podem realizar as atividades em qualquer horário e de qualquer lugar, permitindo assim que todos os usuários possam participar. Por exemplo, os fóruns ficam abertos durante o período da disciplina para que os participantes possam postar suas colaborações/dúvidas e as respostas ficam disponíveis e acessíveis à todos os alunos da turma.



Tabela 6 - Atendimento Tutor Presencial (Pólo)

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
Existe professor disponível no polo?	Sim	Sim	Sim	Sim
Dias e Horários	Seg - manhã Ter - o dia todo Qua-Manha/noite Qui - Noite Sex - Noite Sáb -Manhã	Segunda à sábado. Manhã, tarde e noite.	Segunda à sábado. Manhã, tarde e noite com agendamento.	Segunda à sábado. Manhã, tarde e noite durante a semana. Manhã aos sábados.

Tabela 7 - Atendimento Tutor *On-line* (AVA)

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
Existe professor disponível online?	Não	Não	Não	Não
Dias e Horários	Fórum / mensagens	Fórum / mensagens/ Chats	Fórum / mensagens	Fórum / mensagens/ Chats
Metodologia de atendimento	Tutores online respondem fóruns de dúvidas e postam mensagens no AVA e interagem nos chats.	Tutores online respondem fóruns de dúvidas, postam mensagens no AVA.	Tutores online respondem fóruns de dúvidas e postam mensagens no AVA.	Tutores online respondem fóruns de dúvidas, postam mensagens e interagem nos chats.

Existem dois papéis muito importantes na tutoria: o professor tutor *on-line* e o tutor presencial. Na UniCarioca, cada disciplina possui um professor tutor *on-line* que responde às dúvidas pertinentes aos conteúdos da disciplina, posta fóruns e os dinamiza e é responsável pela turma no AVA. Já os tutores presenciais são responsáveis por apoiar a todos os alunos virtuais no que diz respeito à usabilidade da plataforma e tecnologia. O tutor presencial não responde dúvidas de conteúdo, mas tem um papel fundamental no processo didático, pois, pode apoiar os alunos em pesquisas e orientar sobre a navegação na plataforma, além de estar diariamente de forma presencial realizando atendimento aos alunos.

Tabela 8 - Biblioteca/Laboratórios

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
Biblioteca disponível online?	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Digital Pages com acesso à livros de editoras.	Digital Pages com acesso à livros de editoras e periódicos.	Digital Pages com acesso à livros de editoras e periódicos.	Digital Pages com acesso à livros de editoras e periódicos.
Existem laboratórios de informática exclusivos para EAD?	Não	Não	Não	Não

Na UniCarioca, a biblioteca funciona para os alunos da EaD do mesmo modo que para os alunos dos cursos presenciais. Existe também um laboratório para a EaD utilizado pelos alunos para navegar na internet, consultar materiais e acessar o AVA. Além disso, a instituição possui também uma sala de tutoria utilizada pelos alunos para tirar dúvidas com os tutores presenciais e realização de provas *on-line*.

Tabela 9 - Disciplinas e Avaliações

Item	UVA	SENAC	ESTÁCIO	UNIGRANRIO
DISCIPLINAS	Em todas as instituições a grade é fixa no primeiro período e nos demais pode ser montada de acordo com a disponibilidade de disciplinas existentes.			
QUANTIDADE DE DISCIPLINAS POR SEMESTRE (A PARTIR DO 2º)	Mínimo de 1. Máximo não especificado.	Grade é fixa.	Mínimo de 1 e máximo de 6	Mínimo de 1 e máximo de 6
APLICAÇÃO DE PROVAS	Aluno agenda as provas.	Agendadas pela instituição. Sempre aplicadas aos sábados.	Aluno agenda as provas.	Aluno agenda as provas.
QUANTIDADE DE AVALIAÇÕES	3	2	3	2
MÉDIA PARA APROVAÇÃO	6	6	6	7

Na UniCarioca, o aluno realiza as disciplinas disponíveis na grade de forma simultânea, assim como ocorre no presencial e cada disciplina tem duração semestral. As avaliações do curso a distância ocorrem da seguinte maneira: Avaliação 1 (AV1), Avaliação 2 (AV2) e Avaliação 3 (AV3) no computador presencialmente. As avaliações AV1 e AV2 valem 8 pontos cada e os outros 2 pontos de cada são compostos pela participação do aluno em fóruns e atividades de fixação. A AV3 vale 10 pontos. Caso o aluno realize a AV2 e AV3 prevalecerá a maior nota.

## **4 Análise da situação e proposta de solução**

A UniCarioca acredita que gerir é tomar as melhores decisões com base nos recursos já existentes na instituição. Desta forma, seu projeto de graduação em EaD representou uma extensão de linha dos produtos já oferecidos, e não um negócio independente.

Nesta seção, serão apresentadas em detalhes, e analisadas as oito etapas pelas quais passou a implantação do primeiro curso de graduação a distância oferecido pela UniCarioca.

### **4.1. Escolha do tipo de curso de graduação a distância a ser ofertado**

A escolha da UniCarioca em oferecer o CST em Marketing como o seu primeiro curso na modalidade a distância baseou-se em um estudo de necessidades do mercado, presente no PPC do CST em Marketing - EaD. A instituição já oferece o curso presencial em Marketing, e percebeu que o moderno profissional de Marketing deve receber formação adequada pois as organizações esperam que ele defina estratégias que assegurem a competitividade empresarial. Ele deve manter atenção para as necessidades do público, tendo a capacidade de entender as mudanças de paradigmas da nova sociedade global.

Assim, o CST em Marketing - EaD oferecido pela UniCarioca representa a concretização de objetivos estratégicos decorrentes de análises dos cenários e perspectivas do estado do Rio de Janeiro, onde “se concentram as expectativas de mercado de trabalho para o corpo discente, sem desconsiderar a possibilidade de mercados diversos, consequência da concepção do mundo globalizado cujas fronteiras se eliminam” (UNICARIOCA, 2014, p. 20).

A escolha pelo curso de Marketing, já oferecido presencialmente pela instituição, e com um bom conceito no MEC, também baseou-se no fato de ser um curso de curta duração, bastante procurado no mercado, e com um amplo leque de atuação para o profissional da área.

## **4.2.Desenvolvimento do PPC**

Acredita-se que qualquer ação educacional, não importando a modalidade de ensino, deva partir inicialmente de uma proposta pedagógica clara que direcione qualquer decisão a ser tomada dentro de um curso. Na elaboração dessa proposta, vários aspectos devem ser observados para que todos os envolvidos possam trabalhar de forma coletiva dentro de um objetivo comum” (PAULA; FERNEDA; CAMPOS, 2004, p.8).

O projeto pedagógico do curso de Marketing a distância proposto pela UniCarioca baseou-se no curso de Marketing presencial já oferecido pela instituição. Nele, constam informações institucionais da UniCarioca, contextualização regional e educacional, dados do CST em Marketing EaD, como os objetivos do curso, matriz curricular, corpo docente e tutores. Além disso, o PPC também apresenta como se dará o processo ensino-aprendizagem do curso, com a metodologia e avaliações deste processo, junto com as atividades acadêmicas propostas para o curso (monitoria, iniciação científica, atividades de extensão e atividades complementares), e a política de atendimento ao discente. Por fim, apresentam-se as instalações físicas e recursos humanos disponíveis para os ingressantes no curso de Marketing a distância da instituição.

## **4.3.Credenciamento, autorização e reconhecimento do curso pelo MEC**

Para que um curso a distância seja reconhecido pelo Ministério da Educação ele precisa passar por três etapas: credenciamento da instituição de ensino que pretende oferecer o curso a distância, autorização do curso a distância, e, por fim, o reconhecimento do curso a distância, para que, assim, o diploma emitido seja válido.

Para ser credenciada, a instituição de ensino deverá apresentar documentos que comprovem a existência de estrutura física, tecnológica e recursos humanos adequados. Além disso, as instituições devem ter uma sede ou um pólo de apoio presencial para a realização de atividades pedagógicas e administrativas dos cursos a distância. Os pólos serão necessário para que os alunos realizem atividades obrigatórias nos cursos como estágios, avaliações e defesa de trabalhos ou práticas em laboratório.

Para autorizar um curso, o MEC analisa mais uma série de documentos, como o projeto pedagógico do curso, a programação de aulas presenciais em

laboratórios (quando houver), a carga horária e outros requisitos. Quando a instituição de ensino consegue a autorização, já pode abrir as matrículas e receber novos alunos.

Por fim, o reconhecimento do curso é a última etapa e fundamental para que o diploma do curso seja válido. O processo de reconhecimento pelo MEC acontece enquanto o curso já está em andamento e se inicia quando a primeira turma do curso autorizado chega à metade da carga horária prevista para aquela graduação.

#### 4.4. Campanha de lançamento

Para a campanha de lançamento do primeiro curso de graduação a distância oferecido pela UniCarioca, a equipe de Marketing da instituição teve como principal objetivo focar no reconhecimento da universidade como o melhor centro universitário privado do Rio de Janeiro, pelo terceiro ano consecutivo, segundo avaliações do MEC. Além disso, a instituição procurou também passar a mensagem que, através da EaD, é possível ter mais flexibilidade de local e horário para se concluir um curso de graduação.

Na figura 1, seguem peças utilizadas pela equipe de Marketing para a campanha de lançamento.



**GRADUAÇÃO DE  
MARKETING  
A DISTÂNCIA**

**NO MELHOR CENTRO  
UNIVERSITÁRIO  
PRIVADO DO RIO.**

AVALIAÇÃO DO MEC | 2013 • 2014 • 2015

**UNI  
CARIOCA**  
Centro Universitário

**SIDES**

**SOBRE O CURSO**

O curso Tecnólogo em Marketing a distância da UniCarioca abrange as diversas áreas de marketing, incluindo planejamento de estratégias, desenvolvimento de produtos e serviços, criação de valor e de diferenciais, gestão de marcas, promoção e pesquisa de mercado.

O curso proporciona ao aluno conhecimento teórico e prático, preparando-o para gerenciar os mais complexos cenários de negócio.

**ÁREAS DE ATUAÇÃO**

O profissional de marketing formado pela UniCarioca pode ocupar cargos estratégicos, em empresas públicas e privadas, agências de propaganda e publicidade, meios de comunicação, associações, entre outros. Esses profissionais podem atuar nas seguintes áreas:

- GESTÃO DO MIX DE MARKETING
- DEFINIÇÃO DE POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- CRIAÇÃO E GESTÃO DE MARCAS
- DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS
- GESTÃO DA INFORMAÇÃO
- DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS
- RELACIONAMENTO COM CLIENTES (CRM)
- RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO INTERNO DAS CORPORações (ENDOMARKETING)
- EMPREENHIMENTO DE SEU PRÓPRIO NEGÓCIO

**A UNICARIOCA**

Pelo terceiro ano consecutivo, a UniCarioca foi avaliada pelo MEC como o melhor Centro Universitário privado do Rio. A instituição possui tudo o que você precisa para construir o seu caminho para o sucesso. Aqui, você terá as ferramentas necessárias para transformar seus sonhos em oportunidades de construir um futuro melhor.



**2563-1919**  
unicarioca.edu.br

Não jogue este impresso em via pública, mantenha a cidade limpa.

Figura 1 - Exemplo de peça utilizada na campanha de lançamento

#### **4.5.Desenvolvimento do conteúdo do curso e escolha da plataforma educacional**

Com relação à escolha para desenvolvimento do conteúdo do curso, existem três principais alternativas para serem avaliadas pelas instituições. A primeira delas é adquirir conteúdo já pronto elaborado por empresas especializadas, como a Pearson e a Saraiva. Neste caso, a instituição perde o diferencial no quesito conteúdo, uma vez que outras instituições podem apresentar o mesmo conteúdo.

A segunda opção a ser avaliada pela instituição na escolha pelo conteúdo é a alternativa de se desenvolver o conteúdo internamente, ou *in-house*. Esta opção apresenta como desvantagem o fato de ser difícil recrutar no mercado professores que sejam também bons conteudistas.

Por fim, a terceira alternativa é aquela escolhida pela UniCarioca, foi a de desenvolver conteúdo para cursos de EaD sob medida e terceirizados. Assim, a instituição consegue diferenciar-se no mercado, com um conteúdo único e de acordo com as suas necessidades. A empresa escolhida pela UniCarioca para desenvolver o conteúdo de seus cursos de graduação em EaD foi a FabriCO, com larga experiência em construção de materiais didáticos de EaD para universidades de porte.

A seleção da plataforma a ser utilizada para hospedar os cursos a distância é uma questão relevante no planejamento de implantação dos cursos. A tecnologia é um fator-chave facilitador do ensino-aprendizagem em cursos de EaD. Na UniCarioca, optou-se por utilizar a plataforma Moodle, gratuita e já existente na instituição. Assim, tem-se toda a ambientação desenvolvida para o modelo utilizado pela UniCarioca. Os únicos custos desta plataforma são referentes à hospedagem e manutenção da versão. A outra opção de plataforma existente no mercado seria uma solução proprietária, onde a instituição tem que pagar para obtê-la.

#### **4.6.Contratação e capacitação de tutores**

A escolha dos professores tutores dos cursos de EaD, também pode ser considerada uma questão crítica de sucesso para a implantação dos cursos nesta modalidade. Para Maia (2003, apud CORREIA; SANTOS, 2013, p.8), “a tutoria deve desenvolver mais o papel de facilitador do que de especialista. É



preciso ter uma equipe especializada de apoio, que saiba usar as tecnologias da informação e comunicação (TICs) e a pedagogia de ensino”. Na UniCarioca, seguindo a política de aproveitamento dos recursos já existentes na casa, os tutores escolhidos foram professores que já trabalhavam nos cursos presenciais da instituição, e que já possuíam experiência na aplicação dos 20% a distância em cursos presenciais, disposto na Portaria nº 4.059 de 10 de dezembro de 2004. Com isso, além do baixo custo de contratação e treinamento de tutores, a instituição tem a vantagem dos professores já conhecerem e estarem adaptados ao ambiente virtual de aprendizagem, além da cultura da organização.

Em entrevista sobre a função da área de Recursos Humanos na implantação de cursos de EaD em uma IES, Cristina Telles, gestora de Recursos Humanos da UniCarioca, caracteriza o perfil do profissional do segmento de EaD como o mesmo do presencial. “Levamos em conta sempre, o profissional que gosta de atendimento ao público, de interagir com os diversos setores existentes em uma instituição de ensino superior e consequentemente, a aptidão para o trabalho em equipe”, ressalta Cristina. Com relação ao processo de recrutamento e seleção, além do perfil citado acima, avalia-se, através de entrevistas, o conhecimento técnico específico para cada cargo, o portfólio de alguns profissionais, a experiência, o interesse de cada candidato em querer aprender e o envolvimento com as outras áreas.

Dessa forma foi construída a equipe de EaD da UniCarioca, que tem trabalhado de forma focada, no desenvolvimento das atividades pedagógicas e nos processos administrativos, para que os alunos se sintam acolhidos na instituição.

Com relação aos processos de treinamento de tutores do módulo de EaD, os novos colaboradores do quadro administrativo participaram do processo de integração na instituição com a área de Recursos Humanos. Os colaboradores que já eram da UniCarioca, fizeram *job rotation* na secretaria, supervisão acadêmica e sala de matrícula. Os professores receberam treinamento da coordenação do núcleo de educação a distância, com os seguintes temas: Oficina com professores e tutores do curso de EaD de Marketing; Oficina com professores e tutores das disciplinas virtuais dos cursos presenciais; Oficina sobre ambiente virtual de aprendizagem e Sistema acadêmico para novos docentes.

Cristina Telles acredita ainda que o que diferencia o profissional de EaD, tanto administrativo, como também acadêmico, dos outros profissionais da instituição é a forma de comunicar. “A interação é um fator fundamental para o

processo de construção do conhecimento. Por isso, a comunicação precisa ser mais ágil entre docentes, equipe de trabalho, coordenadores de curso e de disciplina, além dos responsáveis por todo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo. Dessa forma, o aluno, sente que a modalidade a distância é instigante, estimuladora, solidária e facilitadora, e que ele não está isolado, mas sim, integrado ao processo”.

Por fim, a gestora de Recursos Humanos, acredita que existam oportunidades para a UniCarioca diferenciar o seu produto no mercado através de um atendimento diferenciado. “Conforme citado anteriormente, o aluno precisa ser acolhido. Por esse motivo, fomos ágeis ao construir uma equipe que acredita na proposta do bem receber”. Cristina Telles ressalta ainda que a UniCarioca tem investido na área de um atendimento com qualidade, para que continue sendo o diferencial da instituição em relação ao mercado, também na modalidade a distância.

#### **4.7.Processos operacionais do pólo de EaD**

Processos institucionais bem elaborados e executados possibilitam uma base operacional eficiente para que todos os requisitos de funcionamento de um pólo de um curso a distância sejam cumpridos.

Na UniCarioca, definiu-se como os principais processos operacionais do pólo de EaD, todos àqueles referentes à aplicação de provas, atendimento de dúvidas *on-line* e presenciais, e processos de matrícula e sua posterior renovação. Por tratar-se do primeiro curso de graduação na modalidade de EaD da instituição, esta etapa de implantação dos processos operacionais do pólo ainda está em fase de desenvolvimento, só com o processo referente à aplicação de provas finalizado e em execução.

Tal situação permite sugestões de melhorias para o modelo seguido pela UniCarioca, tais como a implementação dos processos restantes, a criação de relatórios de acompanhamento de desempenho de alunos e o desenvolvimento de um sistema de *customer relationship management* (CRM) para melhorar o relacionamento com os alunos e reduzir a evasão.

#### 4.8.Recepção dos alunos

A aula inaugural é a etapa final nos processos de implantação da EaD em uma instituição de ensino superior. Sua importância se dá por ser a primeira atividade presencial do curso, onde ocorre a interação entre alunos e entre alunos com a instituição. Além disso, este é o momento em que a instituição mostra o seu ambiente virtual de aprendizagem (AVA) aos alunos, apresenta o programa de ensino de cada disciplina e, se for o caso, entrega o material de apoio ao curso.

Abaixo, seguem fotos da aula inaugural do curso de Marketing em EaD na UniCarioca, com alunos e professores desta modalidade, ocorrida no dia 27 de agosto de 2016 no campus Rio Comprido, onde funciona o pólo de EaD da instituição.



Figura 2 - Foto de alunos e professores na aula inaugural do curso de graduação a distância da UniCarioca



Figura 3 – Equipe docente do curso de graduação a distância em Marketing da UniCarioca



Figura 4 – Aula inaugural do curso de graduação a distância em Marketing da UniCarioca

## 5 Conclusões e contribuições do estudo

A EaD, tradicionalmente marcada pelas mídias tradicionais como material impresso, televisão e rádio, vem assumindo hoje uma concepção totalmente nova, devido aos avanços das novas tecnologias de informação e comunicação. Os recursos oferecidos pelas novas tecnologias, principalmente através da internet, fazem com a EaD deixe de ser apenas uma alternativa para as pessoas impedidas de ter acesso à educação formal, e passe a ser uma modalidade de educação flexível, que vem acrescentar ao sistema tradicional uma modalidade inovadora e de qualidade, além de viabilizar a educação continuada (PAULA; FERNEDA; CAMPOS, 2004, p.11).

Considerando que o objetivo deste artigo tecnológico foi traçar os principais processos de implantação de um curso de graduação em uma instituição de ensino superior, tendo a UniCarioca como estudo de caso, pode-se concluir que os fatores críticos de sucesso para a implantação de um curso de graduação de EaD em qualquer instituição de ensino são, em primeiro lugar, a escolha correta do curso a ser ofertado, baseado em um bem-sucedido estudo de necessidades do mercado. Além disso, o desenvolvimento de um projeto pedagógico do curso (PPC) claro, que direcione as ações estratégicas a serem tomadas dentro do curso, detalhando quais apoios tecnológicos serão utilizados, como funcionará a comunicação entre alunos e tutores, como se dará o treinamento destes tutores, como será o sistema de avaliação adotado e a preparação do material didático necessário para o curso.

Os aspectos tecnológicos também são de suma importância para o sucesso de um curso de graduação a distância. O ambiente virtual não deve apenas reproduzir as aulas convencionais, e sim tornar-se um meio de comunicação interativo com o aluno, estimulando a aprendizagem de forma independente, sem deixar de acompanhá-lo permanentemente, evitando assim o aumento da evasão em cursos de graduação a distância.

Podemos definir como o último fator crítico de sucesso para a implantação de um curso de graduação a distância um eficiente processo de seleção e capacitação de professores tutores. É preciso que eles entendam e estejam engajados com a proposta do curso e que recebam orientações de como utilizar as mídias escolhidas para suporte ao curso, a fim de que possam apresentar o conteúdo, atividades e até realizar avaliações.

Ao longo do artigo, percebemos que o modelo seguido pela UniCarioca para a implantação de seus cursos de graduação de EaD não tratou-se de um modelo inovador no mercado, mas possui diferenciais de destaque, como a escolha de conteúdo sob medida e tutores com experiência em ambientes virtuais e que já eram professores da instituição, diferenciais estes que podem ajudar a garantir o sucesso do projeto e servir de base para a atualização de modelos anteriores existentes no mercado, seguindo a experiência da UniCarioca.

Como sugestão de melhoria para o modelo seguido pela instituição analisada pelo artigo, podemos citar a implementação dos processos operacionais restantes do pólo, tais como o atendimento de dúvidas *on-line* e presenciais, e os processos referentes à matrícula e sua posterior renovação. Além disso, sugere-se a criação de relatórios de acompanhamento de desempenho de alunos e o desenvolvimento de um sistema de *customer relationship management* (CRM) voltado para alunos dos cursos de EaD, para melhorar o relacionamento e reduzir a evasão.

Por fim, cabe ressaltar, que com o crescimento da EaD no Brasil e no mundo, esta modalidade passou a ser vista por muitas empresas e instituições de ensino como um negócio, perdendo sua essência educacional e a qualidade do processo educativo. Desta forma, segundo Paula, Ferneda e Campos (2004, p.12), “faz-se necessário optar por uma concepção de EaD como educação, e não somente como ensino. Há de se pensar a EaD de forma abrangente, com preocupações que vão além do produto em si, com resgate do valor didático do próprio processo”.

## 6 Referências

Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo Educacional de Educação a Distância Brasil 2014: Relatório Analítico de Aprendizagem a Distância no Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://www.abed.org.br/censoead2014/CensoEAD2014\\_portugues.pdf](http://www.abed.org.br/censoead2014/CensoEAD2014_portugues.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2016.

Associação Brasileira de Educação a Distância. Legislação em EaD. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/documentos/arquivodocumento.440.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

BOLSONI, E.P. **O sucesso na EaD pelo olhar de quem faz**. Paraná: Linkania, 2015.

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. Diário Oficial, Brasília, DF, 10 fev.1998. Seção 1, p.1.

CORREIA, R.L.; SANTOS, J.G. A Importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Educação a Distância (EaD) do Ensino Superior (IES). **Revista Aprendizagem em EaD**, v.2, n.1, p.1-16, 2013. Disponível em <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/raead/article/download/4399/2899>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

LISBOA. P. **Educação à Distância: Abordagens teórico-metodológicas para um modelo sistêmico**. 2002. Disponível em <[http://www.oficinadofuturo.com.br/textos/texto\\_MODELO\\_SISTEM\\_EAD.htm](http://www.oficinadofuturo.com.br/textos/texto_MODELO_SISTEM_EAD.htm)>. Acesso em: 15 set. 2016.

MAIA, C. **Ead.br: Experiências inovadoras em educação à distância no Brasil. Reflexões atuais, em tempo real.** São Paulo: Anhembi Morumbi, 2003.

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

NISKIER, A. **Educação a Distância: A tecnologia da esperança.** São Paulo: Loyola, 1999.

PAULA, K.C.; FERNEDA, E.; CAMPOS, M. P. Elementos para implantação de cursos a distância. **Colabor@ - Revista Digital da CVA**, v.2, n.7, p.1-12, 2004 apud LISBOA, P. **Educação à Distância: Abordagens teórico-metodológicas para um modelo sistêmico.** 2002. Disponível em <[http://www.oficinadofuturo.com.br/textos/texto\\_MODELO\\_SISTEM\\_EAD.htm](http://www.oficinadofuturo.com.br/textos/texto_MODELO_SISTEM_EAD.htm)>. Acesso em: 15 set. 2016.

POLAK, Y.N.S. **Modos de Implantação da Educação a Distância.** Associação Brasileira de Educação a Distância, 2015. Disponível em: <[http://www.abed.org.br/arquivos/Modos\\_de\\_implantacao\\_EAD\\_Ymiracy\\_Polak.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/Modos_de_implantacao_EAD_Ymiracy_Polak.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2016.

SALVUCCI, M.; LISBOA, M. J. A.; MENDES, N.C. **Educação a Distância no Brasil: Fundamentos legais e implementação.** Associação Brasileira de Educação a Distância, 2012. Disponível em: <[http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2012/artigo\\_04\\_v112012.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2012/artigo_04_v112012.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2016.

UNICARIOCA. **Benchmarking EaD.** Rio de Janeiro, 2015. 12 p.

UNICARIOCA. **Curso Superior de Tecnologia em Marketing – EaD: Projeto Pedagógico do Curso.** Rio de Janeiro, 2014. 118 p.