

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ricardo Arruda Mauro

**PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE CURSOS A DISTÂNCIA:
UMA REFLEXÃO TEÓRICO-PRÁTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dr. CLAUDIO LUIS PIRATELLI
Orientador

Araraquara, SP – Brasil
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

M412p Mauro, Ricardo Arruda

Projeto e desenvolvimento de cursos à distância: uma reflexão teórico-prática/Ricardo Arruda Mauro.- Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2011.
119f.

Dissertação (Mestrado)- Mestrado Profissional em Engenharia de Produção- Centro Universitário de Araraquara-UNIARA

Orientador: Prof. Dr. Claudio Luis Piratelli

1. Serviços. 2. Desenvolvimento de serviços. 3. Educação à distância. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MAURO, R. A. **Projeto e Desenvolvimento de Cursos a Distancia: Uma Reflexão Teórico-Prática**. 2011. 119 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Ricardo Arruda Mauro

TÍTULO DO TRABALHO: Projeto e Desenvolvimento de Cursos a Distancia: Uma Reflexão Teórico-Prática

Dissertação de Mestrado / 2011

Conforme LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

Ricardo Arruda Mauro
Rua Voluntários da Pátria, 1295 - Centro
14801-320 – Araraquara - SP
ramauro@uniara.com.br



Centro Universitário de Araraquara

Rua Washington de Brito, 1200 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-500 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax (13) 3325-7100

www.uniara.com.br

Dissertação aprovada em sua versão final pela banca examinadora:

Prof. Dr. Claudio Luis Piratelli
Orientador - UNIARA

Prof. Dr. João Batista Turrioni
UNIFEI - Itajubá

Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla
UNIARA - Araraquara

Araraquara, 26 de agosto de 2011

AGRADECIMENTOS

A *Deus* que é minha força e vitória,

Minha esposa *Carla* e o pequenino *Leonardo*, pela paciência, partilha das dificuldades e compreensão de minhas ausências,

Meus pais *Luiz Felipe* e *Lina*, por todo apoio e disponibilização de sua casa para meus estudos

Meus *familiares*,

À *Uniara*.

AGRADECIMENTOS

Ao professor *Cláudio Luis Piratelli* pelo brilhante trabalho de orientação para o desenvolvimento desta dissertação,

À *Reitoria da Uniara* por acreditar e investir em seu colaborador,

Ao professor *Walther Azolini Junior* pela dedicação infatigável pelo sucesso do curso e pelo apoio sempre que necessário no decorrer do desenvolvimento deste trabalho,

Ao amigo *Marcos Lemos* pelos momentos de estudo compartilhados juntos.

**“Se tiverdes fé, como um grão de mostarda, direis a esta montanha:
Transporta-te daqui para lá, e ela irá; e nada vos será impossível”**

Evangelho segundo Mateus 17,20

RESUMO

O setor de Educação Superior no Brasil está em plena expansão. As Instituições de Ensino Superior (IES), em especial as privadas, estão disputando espaços num mercado cada vez mais competitivo. Para que possam se posicionar frente a este contexto, faz-se necessário foco nos processos de criação e gestão de seus cursos. Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo traçar um comparativo entre modelos teóricos de desenvolvimento de serviços, identificados através de uma revisão bibliográfica da literatura nacional, com a prática adotada por uma IES privada (objeto de estudo) na expansão de seus cursos de pós-graduação a distância (EaD). Especificamente pretendeu-se: (1) realizar uma análise comparativa dos referenciais teóricos apresentados sobre projeto e desenvolvimento de serviços; (2) identificar as limitações da implantação da EaD na instituição, ressaltando a importância de um planejamento adequado nas fases que antecedem a criação, o lançamento e a execução de cursos desta modalidade para que tenham maiores chances de sucesso; (3) identificar os pontos fortes da prática desenvolvida pela instituição para complementar as eventuais lacunas da literatura, contribuindo para a ampliação do referencial teórico sobre projeto e desenvolvimento de cursos a distância. Através de um estudo de caso pode-se concluir que nos procedimentos adotados pela instituição, durante o seu processo de criação e expansão de cursos de pós-graduação na modalidade a distância, houve a constituição de diversas etapas contempladas nos modelos teóricos. Vale ressaltar que apesar de estarem presentes, parcial ou totalmente, a maioria destas etapas ocorreu de maneira não organizada e informal, o que pode ter proporcionado um resultado não tão eficiente.

Palavras-chave: Serviços; Desenvolvimento de Serviços; Educação a Distância.

ABSTRACT

The sector of Higher Education in Brazil is in full expansion. The Institutions of Higher Education (HEIs), specially the private ones, are fighting for a place in a market which is each time more and more competitive. In order to be placed in this context, it is necessary to focus on the creation and management processes of their courses. Therein, the present work has as a purpose to outline a comparison between theoretical standards of service development, identified through a bibliographic review of the national literature, with the practice adopted by a private HEIs (object of study) in the expansion of its Post-Graduate Courses Distance Learning (DL). The specific purposes were: (1) to accomplish a comparative analysis of the theoretical references presented about project and service development; (2) to identify the limitations of DL implantation in the institution, pointing out the importance of an appropriate planning in the stages which anticipate the creation, launching and execution of courses of this kind, in order that they have more chances of success; (3) to identify the strong points of the practice developed by the institution, to complement the occasional gaps of literature, so contributing to the increase of the theoretical reference about project and development of distance courses. By means of a case study, it can be concluded that in the procedures adopted by the institution, during its process of creation and expansion of distance learning post-graduation courses, there was the constitution of several stages which were observed in the theoretical standards. It is worthy to emphasize that despite of being partially or totally present, most of those stages occurred in an informal and unorganized way, what may have provided a not so efficient outcome.

Keywords: Services; Service Development; Distance Education

Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 2.1 - Definições de serviços.....	24
Quadro 2.2 - Classificação dos serviços nos processos econômicos.....	31
Quadro 2.3 - Semelhanças entre operações de serviços e educação.....	34
Quadro 3.1 - Número de vagas ociosas no Brasil.....	62
Tabela 3.1 - Quantidade de alunos por região.....	65
Tabela 3.2 - Número de brasileiros em cursos de educação a distância.....	67

Lista de figuras

Figura 2.1 – Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços.....	37
Figura 2.2 – Resumo da etapa de projeto e concepção do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços.....	37
Figura 2.3 - Resumo da etapa de projeto do processo do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços.....	40
Figura 2.4 – Resumo da etapa de projeto das instalações do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços.....	41
Figura 2.5 - Resumo da etapa de avaliação, melhoria e lançamento do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços.....	43
Figura 2.6 – Guia para elaboração de propostas de EaD.....	50
Figura 2.7 – Etapas a serem consideradas no planejamento de cursos de EaD	54
Figura 3.1 - Evolução do núcleo de instituições de educação superior.....	59
Figura 3.2 – Distribuição do número de IES e matrículas por porte da IES na educação superior segundo categoria administrativa - graduação presencial	59
Figura 3.3 - Número de cursos - graduação presencial e a distância por categoria administrativa.....	60
Figura 3.4 – Número de matrículas - graduação presencial e a distância por categoria administrativa no Brasil.....	61
Figura 3.5 - Evolução do número de matrículas de graduação por modalidade de ensino.	63
Figura 3.6 – Número de matrículas na graduação a distância por categoria administrativa....	64
Figura 4.1 - Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado.....	92
Figura 4.2 – Etapa Antecedentes a Criação de um Novo Curso do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado	93
Figura 4.3 - Etapa Desenvolvimento de um Novo Curso do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado.....	96
Figura 4.4 – Etapa Implementação do Curso Construído do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado.....	100
Figura 4.5 – Etapa Lançamento do Novo Curso do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado.....	102

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABRAEAD – Associação Brasileira de Educação a Distância

EaD – Educação a Distância

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

MOODLE – *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*

NEAD – Núcleo de Ensino a Distância

PIB – Produto Interno Bruto

PNB – Produto Nacional Bruto

QFD – *Qualify Function Deployment*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEED – Secretaria de Educação a Distância

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SERVQUAL – *Service Quality Framework*

SESI – Serviço Social da Indústria

Sumário

1	Introdução.....	12
1.1	Apresentação do tema.....	12
1.2	Problemática.....	14
1.3	Objetivos.....	15
1.4	Justificativas.....	15
1.4.1	Da escolha do tema.....	15
1.4.2	Do foco em EaD.....	17
1.4.3	Do objeto de estudo.....	18
1.5	Metodologia de pesquisa.....	19
1.6	Estrutura do trabalho.....	21
2	Serviços.....	23
2.1	Definições de serviços.....	23
2.2	Características dos serviços.....	25
2.3	Classificações dos serviços.....	27
2.4	A evolução dos serviços no Brasil.....	32
2.5	O ensino superior como atividade de serviços.....	33
2.6	Projeto e desenvolvimento de serviços.....	34
2.6.1	Modelo de projeto e desenvolvimento de serviços proposto por Mello (2005).....	36
2.6.2	Modelo de projeto desenvolvimento de cursos proposto por Mainardes, Silva e Domingues (2009).....	44
2.6.3	Projeto e desenvolvimento de cursos a distância.....	47
3	O cenário do ensino superior no Brasil.....	55
3.1	Apresentação.....	55
3.2	Legislação.....	56
3.3	A realidade brasileira.....	58
3.4	A educação a distância (EaD).....	62
3.4.1	Apresentação.....	62
3.4.2	Tipos de EaD.....	66
3.4.3	Recursos e ambientes para EaD.....	70
3.4.4	Qualidade em EaD.....	74
4	Estudo de caso—os procedimentos de EaD adotados pela instituição objeto de estudo.....	76
4.1.1	Caracterização do mercado da unidade de investigação.....	76

4.1.2	Descrição da unidade de investigação (IES).....	76
4.1.3	A educação a distância na IES.....	78
4.1.3.1	As primeiras experiências com a EaD.....	78
4.1.3.2	O credenciamento da IES no MEC e a oferta do primeiro curso.....	79
4.1.3.3	Política de expansão.....	82
4.1.3.3.1	O aumento da quantidade de núcleos presenciais.	85
4.1.3.3.2	O aumento da quantidade de cursos.....	86
4.1.3.3.3	A estratégia de captação de alunos.....	89
4.2	Análise comparativa frente aos modelos teóricos.....	90
5	Conclusões e considerações finais.....	105
5.1	Análise dos objetivos da pesquisa.....	105
5.2	Limitações da pesquisa.....	107
5.3	Sugestões de trabalhos futuros.....	107
6	Referências bibliográficas.....	108

Anexos

1 Introdução

1.1 Apresentação do tema

Em todos os países desenvolvidos, a participação do setor de serviços na ocupação de mão de obra e na geração do Produto Interno Bruto (PIB), o coloca em posição de destaque perante os demais setores da economia (GIANESI e CORRÊA, 1996). O PIB é o valor de mercado de todos os bens e serviços finais produzidos em um país durante um período de tempo (MANKIW, 2005).

Em se tratando da distribuição da mão de obra empregada entre os diversos setores da economia, Lovelock e Wright (2001) concluem que, à medida que uma economia nacional se desenvolve, a participação do emprego sofre alterações drásticas e se alterna em cada um desses setores. Salientam ainda que o setor de serviços é responsável pela maior parte da oferta dos novos empregos. Para esses autores, não só no Brasil, onde respondem por 55% do PIB, mas também na maior parte do mundo, os serviços constituem a parcela mais significativa da economia na atualidade. Exemplificando, os autores citam que, nos Estados Unidos e no Canadá, os serviços respondem por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto (PNB) respectivamente. O PNB é um indicador econômico que considera além das riquezas produzidas e originadas em um país, as riquezas apropriadas de outras economias (MANKIW, 2005).

Em Piratelli (2005), gráficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostram que os três setores da economia vêm se mantendo em patamares de geração de riqueza relativamente constantes nos últimos anos, ao passo que a parcela da população empregada no setor de serviços encontra-se em ascensão e a parcela da população empregada nos setores secundário e primário vêm decrescendo. Tal fato fundamenta a percepção de que o setor de serviços possui produtividade menor e mais difícil de ser mensurada em relação aos setores agrícola e industrial.

Segundo Schmenner (1999), as análises de 30 anos de observação de economistas comprovam que, quando há taxas diferentes de crescimento de produtividade em uma nação, os empregos criados em um setor cuja produtividade cresce rapidamente serão tomados futuramente pelos setores de crescimento mais lento. Países historicamente bem-sucedidos na

criação de empregos no setor industrial são hoje aqueles que mais criam empregos no setor de serviços.

Tendo em vista o crescimento do setor de serviços e sua relativa ineficiência comparada à do setor industrial, é evidente a necessidade do desenvolvimento de técnicas e modelos para o aprimoramento da gestão nas diversas atividades que compõem esse segmento.

Castelli (1994) salienta que, através do serviço, pode-se vender tanto um bem tangível quanto intangível. Para Bretzke (2000, p.214), serviço é “qualquer atividade ou benefício intangível que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algo”.

Dentre os diversos tipos de serviços presentes no Brasil, os educacionais podem ser considerados de grande significância, principalmente por se tratar de um segmento totalmente relacionado com o desenvolvimento do país.

As instituições de ensino superior particulares no Brasil estão vivenciando um cenário de guerra no que diz respeito à concorrência de mercado. Segundo Yabaz (2007), este fato é proveniente de, além da ocorrência de uma grande demanda reprimida no setor da educação superior e de alguns empresários verem esse segmento como um bom negócio para se atuar, não ter havido planejamento adequado por parte do Ministério da Educação para que o crescimento fosse equilibrado desde o ensino fundamental até o superior. A consequência disso é um constante desequilíbrio entre necessidades e expectativas dos alunos e a capacidade produtiva e o potencial de mercado das instituições.

Para Morgado e Gonçalves (1999), no Brasil, o aumento da procura pelo ensino superior propiciou oportunidades de ingresso em instituições de ensino privado. Com o processo de abertura do mercado e dos dispositivos legais, houve um crescimento na participação de instituições privadas, ampliando o número de vagas e, conseqüentemente, gerando maior necessidade de controle do governo em função da autonomia delegada a essas instituições.

Para Mello e Chimendes (2006), com esse aumento da concorrência e com as novas técnicas de gestão, as empresas começaram a se preocupar mais especificamente com a razão de seus negócios. Para Iotti (2004), o mercado educacional está em ebulição e já não há mais escassez nas ofertas para ingresso no ensino superior. Hoje, as instituições procuram encontrar novas alternativas à crescente concorrência para oferecer um serviço com melhor qualidade. Essa disputa mercadológica gera, além da necessidade de criação de novos cursos, a melhoria da qualidade dos cursos existentes.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no Brasil, o número de Instituições de Ensino Superior (IES) cresceu 142,1% no período de 1995 a 2005.

Conforme será abordado no item 3.3 (A realidade brasileira) deste trabalho, de 2002 a 2007 ocorreu no Brasil um crescimento de 28% no número de instituições de ensino superior, observando-se que, desta porcentagem, aproximadamente 92% são instituições privadas. No mesmo período, em relação ao número de matrículas nessas instituições, ocorreu um aumento de 38%.

Piratelli (2010) analisa que existe mais de um milhão de vagas ociosas em cursos superiores de instituições privadas. Contudo, verifica-se a existência da ineficiência nos processos de gestão e comprova-se ainda a necessidade de se pensar em mecanismos estratégicos para enfrentar as dificuldades vivenciadas atualmente pelas instituições privadas.

Das vagas ociosas no Brasil, pode-se observar que a maior parte delas (97,9%) está distribuída nas instituições de ensino superior privadas e o restante (2,1%) em instituições públicas de ensino superior.

O incentivo a políticas públicas direcionadas para o desenvolvimento educacional no Brasil, através da educação a distância (EaD), tem sido considerado uma das alternativas para minimizar as diferenças socioeconômicas existentes na vasta extensão territorial do país.

Em relação à EaD, conforme será abordado no terceiro capítulo, o número de vagas ociosas também tem se intensificado, o que pode significar uma inquietação para uma modalidade de ensino que está em plena ascensão. Castro e Ladeira (2009) ponderam que, por se tratar de uma modalidade de ensino e aprendizagem em desenvolvimento no Brasil, muitas variáveis ainda estão sendo discutidas, entre elas, por exemplo, a organização e a estrutura das instituições que ofertam esse tipo de curso, os novos papéis e responsabilidades de professores e alunos e a melhor forma de se empregar as tecnologias de comunicação. No período de 2002 a 2007, o número de cursos de graduação na modalidade a distância no Brasil cresceu de 46 para 408, sendo, destes, aproximadamente 64% alocados em IES privadas.

1.2 Problemática

A revisão da literatura realizada neste trabalho evidencia a preocupação com temas voltados ao projeto e ao desenvolvimento de serviços, considerando suas particularidades e as

diferenciações dos produtos tangíveis. Por outro lado, bases da literatura nacional como: Portal Periódicos da Capes, Scielo, Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações e Portal Domínio Público, apresentam poucos trabalhos com escopo nos serviços educacionais, especialmente na modalidade a distância, o que motivou a realização desta pesquisa. Neste contexto pergunta-se: Até que ponto os conceitos sobre projeto e desenvolvimento de serviços debatidos na literatura são aplicáveis na implantação de cursos de educação a distância em uma instituição de ensino superior?

1.3 Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa é fazer uma análise comparativa entre os conceitos teóricos difundidos na literatura sobre projeto e desenvolvimento de serviços e a prática de implantação da Educação a Distância (EaD) vivenciada por uma IES privada.

Como objetivos secundários pretendem-se:

- a) realizar uma análise comparativa dos referenciais teóricos apresentados sobre projeto e desenvolvimento de serviços;
- b) identificar as limitações da implantação da EaD na instituição, ressaltando a importância de um planejamento adequado nas fases que antecedem a criação, o lançamento e a execução de cursos desta modalidade para que tenham maiores chances de sucesso;
- c) identificar os pontos fortes da prática desenvolvida pela instituição para complementar as eventuais lacunas da literatura, contribuindo para a ampliação do referencial teórico sobre projeto e desenvolvimento de cursos a distância.

1.4 Justificativas

1.4.1 Da escolha do tema

Silva (2005) enfatiza que o ensino é um negócio como qualquer outro e as instituições de ensino superior estão expostas às mesmas regras de sobrevivência, como competição, qualidade e diferenciação. Para Oliveira e Ávia (1999), unidade de negócio é uma unidade organizacional relativamente independente, com a amplitude de um negócio, cujo gestor é responsável pelo seu desempenho e resultados.

Assim, um curso superior pode ser considerado como o principal serviço de uma IES e como uma unidade de negócios independente. Tachzawa e Andrade (2002, p.58) salientam que o êxito das IES dependerá de uma base sólida de princípios, crenças e valores que orientem a coordenação dos esforços de todos os envolvidos na gestão. Acrescentam que “cada instituição de ensino tende a se constituir em um conglomerado de unidades acadêmicas ou centros de resultados para cada curso (ou programa), em que atuariam como IES independentes dentro do todo maior da instituição”.

Murano e Souza (2007) observam que o novo panorama passa a exigir da administração das instituições um maior detalhamento das informações sobre os resultados das unidades que as compõem como forma de melhorar a gestão e fazer as modificações necessárias. Esse processo visa aperfeiçoar a utilização dos recursos disponíveis, contribuindo para a continuidade das instituições e também para mantê-las competitivas no mercado, especificamente em relação a alguns cursos mais concorridos.

Diante do cenário de expansão da educação superior como relatado no item 1.1, ratifica-se a necessidade de um maior planejamento, especialmente na esfera EaD, por se tratar de um mercado relativamente recente e com maiores perspectivas de crescimento.

Para Morgado e Gonçalves (1999), os princípios e valores norteadores do novo modelo educacional concentram-se na profissionalização de operações. Entretanto, provocam o desenvolvimento de modelos de gestão capazes de reconhecer vantagens competitivas e de provocar a competitividade institucional por considerarem que o ambiente apresenta-se de forma recessiva em função da diminuição do poder de compra de seus clientes.

Hynes e Richardson (2007) admitem em seu estudo que as IES necessitam de um planejamento adequado quando decidem desenvolver um novo curso superior. A falta de critérios e de um processo formalizado no desenvolvimento e na oferta de um novo curso de ensino superior tem levado uma série de novos cursos ao fracasso. Faltam alunos para preencherem as primeiras turmas, e alguns bons cursos são fechados por não corresponderem às expectativas de procura de alunos. De acordo com Shostack (1984), as falhas em serviços decorrem da incompetência humana e da falta de um método sistemático para projeto e

controle dos serviços, sendo que o desenvolvimento de um novo serviço geralmente é caracterizado por tentativa e erro.

Chimendes (2006) afirma em seu trabalho que, com o emprego de um modelo de projeto e desenvolvimento de serviços, foi possível a implantação de um processo sistemático e documentado para o projeto e desenvolvimento de serviços em uma empresa de serviços do ramo de transportes, possibilitando a geração de diversos manuais padronizados para serem utilizados no dia a dia da organização. Ainda se observa a ausência de trabalhos que abordem o processo de desenvolvimento de serviços deste modo ordenado (MELLO et al., 2010).

Segundo Wolff (2008), o desenvolvimento de novos serviços educacionais equivale ao desenvolvimento de um novo produto, porém com as peculiaridades que caracterizam esses serviços.

Marcondes e Mello (2007) apontam a necessidade de se planejar cientificamente quaisquer tipos de serviço a serem oferecidos pela empresa e ainda enfatizam a importância das etapas que antecedem o fornecimento de um serviço, pois elas tornam-se essenciais para empresas que querem desenvolver novos serviços com um risco reduzido de fracasso.

Conforme assinalam Syson e Perks (2004), o foco em novos serviços exige planejamento de todas as fases (*design*, análise, desenvolvimento, implementação e avaliação), com a integração de todos os recursos da organização (intelectuais, organizacionais, físicos). Serviços novos geralmente requerem mais apoio da estrutura organizacional da empresa, bem como desenvolvimento de recursos humanos, definição de processos e apoio da administração.

1.4.2 Do foco em EaD

Como resultante da revisão bibliográfica, entre as pesquisas que enfatizam o tema de projeto e desenvolvimento de serviços, destaca-se o trabalho realizado por Mello (2005), que propõe um modelo de referência para projeto e desenvolvimento de serviços e o seu bom emprego para as empresas brasileiras. A validação do referido modelo foi alcançada através de cinco empresas, sendo três delas do tipo serviços de massa e duas do tipo lojas de serviços. A conclusão dessa pesquisa destaca que um sistema de gestão de qualidade certificado que inclua a condição de projeto e desenvolvimento de produto intensifica a sua sistemática.

Aprofundando o escopo da revisão bibliográfica para os serviços educacionais, entre os estudos que enfatizam o desenvolvimento de cursos, prepondera o trabalho de Mainardes, Silva e Domingues (2009). Os autores apresentam nessa pesquisa um modelo para o desenvolvimento de novos cursos de ensino superior com o intuito de auxiliar os gestores das instituições de ensino superior quando estes decidem pela oferta de novos cursos ao mercado.

Em se tratando de serviços educacionais na modalidade a distância, Castro e Ladeira (2009) salientam que pouco tem sido pesquisado a respeito do planejamento e da gestão de cursos nas instituições de educação a distância, uma vez que o enfoque maior dos trabalhos prevalece nas questões relacionadas ao modelo pedagógico ou recursos tecnológicos utilizados.

Nesta amostra de trabalhos disseminados na literatura, em que se trata com relevância da questão do planejamento e da criação de um curso na modalidade a distância, nota-se a deficiência do inter-relacionamento com os conceitos catalogados no referencial teórico sobre projeto e desenvolvimento de serviços.

1.4.3 Do objeto de estudo

A escolha da instituição deve-se ao fato de já ter desenvolvido a estrutura básica para a implantação de cursos na modalidade a distância e, portanto estar passando por um período extraordinário no desenvolvimento desta modalidade de ensino, com o planejamento de sua expansão, tanto com a disparidade de cursos, como com o crescimento de seu mercado de atuação, bem como pelo fato de o pesquisador estar diretamente envolvido na implantação e no desenvolvimento do Núcleo de Educação a Distância (NEAD). Vale ressaltar que essa instituição de ensino possui características representativas no cenário educacional do país, podendo se enquadrar como instituição de ensino superior privada, categoria administrativa que detém aproximadamente 75% das matrículas do ensino superior, tanto na modalidade presencial como a distância, segundo dados do Censo da Educação Superior de 2007 do Ministério da Educação - INEP (2009). Outro fator significativo é a localização da instituição na região central do estado de São Paulo, localidade respeitável para o país, principalmente no segmento de serviços, pois, segundo dados da Pesquisa Anual de Serviços - 2008, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), conglomerada a nível nacional, 38%

das empresas deste setor, com 36% das pessoas empregadas e com geração de uma receita operacional bruta de R\$ 627 bilhões. (IBGE, 2010).

A instituição de ensino objeto deste estudo apresenta algumas características que justificam ainda mais a sua escolha:

- a) os projetos relacionados com a modalidade de ensino a distância não foram baseados em modelos teóricos e sim em experiências individuais de seu corpo técnico-administrativo;
- b) a instituição não dispunha de recursos financeiros em abundância para realização de altos investimentos na criação de cursos de EaD.

1.5 Metodologia de Pesquisa

Segundo os autores Lakatos e Marconi (2006), esta pesquisa pode ser classificada como de natureza aplicada em função de seus resultados incidirem no próprio objeto de estudo.

O método de pesquisa adotado foi o hipotético-dedutivo com abordagem qualitativa, pois vem ao encontro do que pronuncia Gil (1999), pelo qual serão formuladas algumas hipóteses que expressarão as dificuldades do problema, das quais serão deduzidas consequências que deverão ser testadas ou falseadas.

O presente estudo tem caráter predominantemente exploratório pelo fato de o problema exigir, para a sua compreensão, um levantamento bibliográfico e uma interação com pessoas que conhecem a dinâmica dos processos pesquisados. Segundo Gil (1996), uma pesquisa exploratória tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias de modo que estes possam servir, em estudos posteriores, para a formulação mais precisa de um problema ou o desenvolvimento de hipóteses.

Em relação às técnicas de pesquisa utilizadas, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificação de modelos de referência para projeto e desenvolvimento de serviços e cursos, principalmente na modalidade a distância, com ênfase ainda maior para cursos de pós-graduação, o que se aproxima do enfoque deste trabalho. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo e Bervian (2002), busca explicar um problema a partir de referenciais teóricos já publicados. Pode ser utilizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Tem por finalidade conhecer e analisar as

contribuições culturais ou científicas do passado acerca de um determinado assunto ou problema. Para Lakatos e Marconi (2006), abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com os estudos já realizados.

Na pesquisa bibliográfica foram abordados temas como o setor de serviços, o cenário do ensino superior no Brasil e o projeto e desenvolvimento de serviços. Desse modo, esta revisão consistirá no marco referencial teórico para o estudo de caso de caráter exploratório que será realizado posteriormente, situado em uma única organização. Trata-se de uma instituição de ensino superior privada, localizada no interior do estado de São Paulo.

Ainda entre as técnicas de pesquisa, este trabalho científico classifica-se como um Estudo de Caso, pois:

- a) é uma investigação de natureza empírica delineada e aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; BERTO e NAKANO, 2000);
- b) o maior objetivo de um estudo de caso é a contribuição para a teoria difundida na literatura, seja no sentido da presunção de uma nova teoria, na expansão da teoria vigente ou mesmo de seu aprimoramento. (MIGUEL, 2007);
- c) o pesquisador desdobra-se para realizar uma apreciação fundamentada em uma única situação (MIGUEL, 2007).

O período de realização desta pesquisa foi de aproximadamente dois anos e ocorreu entre março de 2009 a março de 2011.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados deste trabalho, optou-se pela entrevista estruturada com as pessoas envolvidas no processo de planejamento, criação e desenvolvimento de cursos a distância para a instituição. As demais fontes de coleta de dados consistiram, além de observações do ambiente de trabalho de alguns departamentos, na participação de reuniões periódicas e na consulta a documentos disponibilizados pela instituição objeto deste estudo.

Para aproximar o leitor com o tema desta pesquisa, a estrutura conceitual teórica está alicerçada em serviços, desenvolvimento de serviços e educação a distância. O protocolo de pesquisa, conforme apresentado no anexo A foi baseado em questões abertas e escritas, direcionadas a departamentos de nível gerencial como reitoria e coordenações, tanto do NEAD como dos cursos. Algumas questões foram repetidas para diversos entrevistados para que respostas fiquem ainda mais completas.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No capítulo inicial, são introduzidos tópicos que contextualizam, problematizam e justificam o tema e os objetivos do trabalho, tais como: a importância do setor de serviços para a economia, a educação superior como atividade de serviço e a necessidade do aprimoramento dos processos gerenciais das instituições privadas de ensino superior. Esse aprimoramento se faz necessário para que essas instituições possam manter-se no mercado competitivo e enfrentar a dura realidade em que o ensino superior privado brasileiro está se posicionando perante o alto índice de não-ocupação de suas vagas.

O capítulo dois apresenta uma revisão bibliográfica conceitual sobre serviços. São levantados elementos como: definições, características, classificações e sua evolução no Brasil, além de justificar a educação superior como uma atividade de serviços. Ainda neste capítulo, conceitos importantes sobre projeto e desenvolvimento de serviços são explanados. Como resultante da revisão bibliográfica realizada, e, principalmente pautada com os objetivos deste trabalho, procurou-se destacar algumas pesquisas que abordam considerações significativas para o estudo da arte do referido tema.

O capítulo três faz referência ao cenário do ensino superior do Brasil. São feitas considerações sobre a expansão do ensino superior do país, ressaltando o número de matrículas nas instituições públicas e privadas, uma análise crítica desse crescimento e um comparativo com a educação superior de outros países. Também são abordadas informações sobre a legislação do ensino superior vigente, alguns dados sobre o número de vagas ocupadas e ociosas das instituições de ensino e, por fim, um detalhamento da realidade do ensino a distância no Brasil, tema este que servirá de suporte para o estudo de caso que será discorrido no quarto capítulo deste trabalho.

No capítulo quatro, então, é apresentado o estudo de caso. Considerando as metodologias desta modalidade de pesquisa, foram abordadas as características e procedimentos de EaD implantados na instituição e o planejamento para sua expansão. Ainda neste capítulo, é realizada uma análise comparativa com os modelos encontrados na literatura e, conciliando os julgamentos debatidos no capítulo anterior, apresentadas as exposições sobre o resultado dessa análise.

E, por fim, no último capítulo são feitas as conclusões e considerações finais desta pesquisa, contendo os desdobramentos da análise comparativa entre a teoria e a prática, ou seja, suas semelhanças e diferenças. Além disso, serão discriminadas as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 Serviços

Objetivando o contato do leitor com os principais conceitos teóricos que suportam esta pesquisa, neste capítulo serão abordados alguns tópicos sobre serviços. São eles: definições, principais características, as diversas maneiras de classificá-los, o progresso do setor na economia brasileira, a justificativa do enquadramento do ensino superior como atividade de serviços, e, por fim, com a apresentação de alguns referenciais teóricos que serão relacionados no quarto capítulo, a definição do que é e para que serve um projeto de desenvolvimento de serviços.

2.1 Definições de serviços

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e prestadores de serviço. Os contatos podem ser, ainda, com bens e/ou sistemas de fornecimento de serviços, que podem ser considerados solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS, 1993).

Segundo Giansesi (1996), o Serviço é definido como aquela atividade que é gerada no momento do uso junto ao cliente, a qual não pode ser estocada.

Na acepção de Kotler e Fox (1994), um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer à outra e que seja essencialmente intangível, não resultando na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Seguem, no quadro 2.1, as definições de serviços adaptadas das obras de Dorigon (2006) e Santos (2006).

O palco para a apresentação de serviço é montado nos poucos primeiros minutos do ciclo de prestação do serviço. Uma vez estabelecido, é difícil mudar a impressão do cliente sobre aquilo que virá depois. As últimas impressões também são consideradas. Os últimos minutos da experiência do serviço podem consolidar a impressão final do evento, o qual influencia a intenção do cliente de repetir a compra ou realizar uma “propaganda boca a boca”

positiva para outro potencial cliente (HESKETT; SASSER JR ; HART, 1994).

Historicamente, os serviços passaram a ganhar importância no meio acadêmico na década de 1950, quando já representavam nos Estados Unidos aproximadamente 50% da economia desse país (HEINEKE e DAVIS, 2007).

Lovelock e Wright (2001) fazem distinção entre “serviço” e “serviços”. No entendimento dos autores, serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. E, ainda segundo os mesmos autores, embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na posse ou propriedade de nenhum dos fatores de produção. Já serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço.

Quadro 2.1 Definições de Serviços

Fonte: Adaptado de Dorigon (2006); Santos (2006)

AUTOR	DEFINIÇÃO
American Marketing Association.	“Serviço: atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.”
Regan	“Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação) ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).”
Judd	“Serviço colocado no mercado: Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.”
Bessom	“Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.”
Lehtinem	“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.”
Free	“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.”

Quadro 2.1 Definições de Serviços (continuação)

Fonte: Adaptado de Dorigon (2006); Santos (2006)

Grönroos	“Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente acontecem durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou físicos e/ou sistemas de serviços – que é fornecida como solução aos problemas do cliente.”
Ramaswami	Serviço pode ser entendido como “as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador de serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente.”
Kotler	“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada.”
Lovelock e Wright	Serviço “é um ato que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – em nome do - destinatário do serviço.”
Bowen e Ford	“Um serviço intangível inclui todos os elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo.”
Zeithaml e Bitner	“Serviços são ações, processos e atuações.”
Vargo e Lusch	“Serviço é a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos e atuações para benefício de outra entidade ou de si próprio (auto-serviço).”

Apesar das inúmeras definições e dos diversos conceitos propostos por vários estudiosos e autores, no entender de Grönroos (1995), parece haver uma noção crescente entre os pesquisadores, e também entre profissionais das mais diversas áreas, de que é provavelmente impossível e até mesmo desnecessário continuar a debater as definições de serviço. O autor sugere ser mais proveitoso observar e discutir as características que parecem ser comuns à maioria dos serviços do que persistir no debate estéril de suas definições alternativas.

Em se tratando de serviços educacionais a distância, como poderá ser observado no decorrer deste trabalho, algumas das definições trazidas acima se tornam questionáveis, principalmente, pela prestação dos serviços ocorrerem, na sua maior parte, de maneira remota.

2.2 Características dos serviços

Os serviços possuem três características principais que os diferenciam dos bens - intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade. A seguir são discutidas.

- **Intangibilidade:** Os bens são produtos tangíveis, isto é, geralmente podem ser testados antes de serem adquiridos. É possível vê-los, tocá-los, senti-los. Por outro lado, os serviços, sendo intangíveis, muito raramente podem ser experimentados ou testados antes do processo de compra (transportes, seguro, consultoria, educação, programas de computador, etc.).

Segundo Meirelles (2006), o serviço é essencialmente intangível, sendo avaliado somente quando combinado a outras funções, ou seja, com outros produtos e processos produtivos tangíveis. Essa natureza impalpável está associada à sua natureza de processo, a prestação do serviço tende a acontecer, na maioria das vezes, simultaneamente ao consumo. A produção acontece a partir do momento em que o serviço é pedido e termina assim que a demanda é atendida.

Parasramn, Zeithaml e Berry (1985) identificam a intangibilidade do serviço pelos seguintes elementos básicos: um serviço é uma experiência, não é possível ser tocado, saboreado e tampouco testado. Por isso, o serviço é uma entidade que não pode ser facilmente definida.

Na opinião de Ganesi e Corrêa (1996), os serviços são experiências que o cliente vivencia, e a intangibilidade, ou o fato de não existirem como “entidades físicas” que possam ser possuídas, torna difícil para os clientes e os fornecedores de serviços avaliarem o resultado e a qualidade do serviço.

Para Cobra e Zwarg (1986), os serviços também se contemporizam em função dos padrões de desempenho de diferentes empregados. Deve-se considerar que, na medida em que a produção de serviços é calcada em pessoas e que os serviços são intangíveis, a interação e a empatia entre o vendedor e o comprador certamente definirão as diferenças entre a realização ou não de uma ou mais vendas de um determinado serviço.

- **Heterogeneidade ou Variabilidade** - Para Grönroos (1993), o serviço é uma série de atividades ou processos que, além de tudo, são produzidos e consumidos simultaneamente. Os serviços também são caracterizados pela heterogeneidade, pois é impossível para uma indústria de serviços padronizar a sua produção. Os serviços são

baseados em pessoas, que variam de acordo com diversos fatores como: o estado de espírito do executante, suas habilidades, a participação e o tipo de cliente, etc.

Esta característica da prestação de serviço resulta no alto grau de variabilidade que o caracteriza. A heterogeneidade ocorre em virtude da ligação à pessoa do fornecedor, bem como à pessoa do cliente, ao local e ao tempo. Depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços.

- **Perecibilidade** - Ainda quanto às características dos serviços, destaca-se a perecibilidade, pois os serviços não podem ser estocados (KOTLER,1998). Na maioria dos casos, eles depreciam-se instantaneamente na sua totalidade. Numa companhia aérea, por exemplo, se alguns lugares de um avião não forem vendidos para um determinado voo, não há como vendê-los para o próximo voo.

Alguns autores defendem ainda a característica da inseparabilidade para os serviços, isso significa que os fornecedores dos serviços estão envolvidos correntemente na produção e nos esforços de *marketing*. Os clientes, por sua vez, recebem e consomem os serviços no local da produção.

Em relação a afirmação supracitada, pode-se dizer que a execução da maioria dos serviços exige a presença do cliente, que é quem fornece a motivação para que ele ocorra. Exemplificando: um corte de cabelo exige a presença do(a) cabeleireiro(a), assim como, na corrida de um táxi, é indispensável a participação do(a) motorista. Entretanto, esta característica se adequa apenas para a maior parte dos serviços, não podendo ser generalizada.

Em consequência do avanço tecnológico, muitos serviços passaram a não exigir a presença do cliente no processo produtivo. Corrêa e Caon (2002) exemplificam com os serviços realizados pela internet, nos quais a presença do cliente não se faz necessária, e que podem ser prestados de maneira remota.

2.3 Classificações dos serviços

Em que pese a importância teórica e as implicações práticas, classificar os serviços tem sido uma questão indiscutivelmente polêmica. Na análise da produção brasileira de

serviços, Kon (2004) usa a seguinte classificação: comércio, transportes e comunicações, atividades financeiras, serviços sociais, administração pública, serviços de reparação, serviços auxiliares de empresas, demais serviços.

O modo tradicional de agrupar serviços, no entender de Lovelock e Wright (2001), é por ramo de atividades. Os autores exemplificam usando citações que podem ser feitas pelos profissionais de serviços: “estamos no ramo de transportes”, ou de hotelaria, finanças, telecomunicações, reparo e manutenção. Apesar da ajuda que trazem ao definir os produtos principais oferecidos pela empresa e ao entender tanto as necessidades do cliente como as da concorrência, esses agrupamentos podem deixar de captar a verdadeira essência de cada ramo de negócios, porque a prestação de serviços pode diferir muito, mesmo dentro de uma única categoria. O serviço de refeições pode variar, desde as lanchonetes em *shoppings* e aeroportos até restaurantes finos e de alto luxo.

No ponto de vista de Tavares (1986) e Evrard e Rodrigues (1995), não existem tipologias de serviços aceitas indistinta, ampla e tampouco consensualmente, porém existem muitos esquemas de classificação, desenvolvidos por autores diversos, que ajudam a compreender, entender e demonstrar a diversidade dos serviços. Esses autores afirmam, ainda, que a maneira como os serviços são classificados pode propiciar a identificação de problemas e o desenvolvimento de estratégias de *marketing* e produção, assim como permitir a adoção de soluções empregadas em organizações de setores de serviços distintos, mas que tenham características comuns.

Evrard e Rodrigues (1995), com a intenção de preencher a lacuna da falta de uma classificação intuitiva e esclarecedora de serviços e que tenha a faculdade de ser aceita por pesquisadores e profissionais de mercado, desenvolvem um esquema baseado na teoria microeconômica da informação, combinando o tipo de atributo do serviço com o tipo de transação entre o fornecedor do serviço e o cliente. A classificação dos serviços pelo tipo de atributo predominante é o seu primeiro critério. Atributos de procura são identificáveis antes da prestação do serviço, como, por exemplo, aspecto visual das instalações e apresentação pessoal dos empregados. Os chamados atributos de experiência são identificáveis somente após ou durante a prestação do serviço, como acontece quando se mede a rapidez no atendimento, a cortesia e a gentileza dos empregados. Por fim, os atributos de credibilidade são mais difíceis de identificar. A identificação do atributo credibilidade na precisão de uma cirurgia ou o uso de peças originais no conserto de automóveis são exemplos do quão difícil é essa identificação. Conclui-se que os serviços que apresentam predominância de atributos de procura são mais fáceis de avaliar do que aqueles em que existe predominância dos atributos

de credibilidade pelo fato de que, no último caso, normalmente falta ao cliente conhecimento e/ou informações específicas para julgar a qualidade do serviço prestado.

Também, Evrarde Rodrigues (1995), baseados na proposta de Lovelock (1983), criam o segundo critério de classificação de serviços tomando por base o tipo de transação ou o tipo de relacionamento criado entre o prestador de serviço e o cliente. Na ocorrência de uma troca pontual entre as duas partes, em que a identidade das mesmas é geralmente ignorada, tem-se a transação discreta, por exemplo, a compra de entrada para uma partida de futebol, um cinema, um teatro. Na transação contínua, a prestação de serviços se estende por um prazo indeterminado. O fornecimento de energia elétrica e a prestação de serviços bancários exemplificam esse tipo de transação. Normalmente existe uma colaboração entre as partes atuantes no processo, e as bases estão estabelecidas num contrato formal. A proposta dos autores é o cruzamento desses dois critérios de classificação de serviços: tipo de atributo de informação predominante no serviço com o tipo de transação entre o fornecedor e o cliente.

A classificação proposta por Evrard e Rodrigues (1995) pode conseguir maior aceitação que as propostas anteriores. Os autores obtiveram um nível razoável de comprovação empírica de que a proposta é conceitualmente clara. Esse tipo de classificação pode contribuir para o estudo da qualidade de serviços específicos e ser útil para a concepção e produção de serviços, além do desenvolvimento de estratégias de *marketing*.

Diversos autores, com destaque para Evrard e Rodrigues (1995) e Lovelock (1983), discutem o uso da classificação de serviços, destacando a importância da utilização cruzada de categorias para a elaboração de estratégias de serviços eficazes. No entendimento desses autores, conforme aumenta o grau de contato entre o prestador de serviço e os clientes, mais difícil se torna o controle e a racionalização do sistema de produção. Administração de clientes e estratégias de automação é sugerida como fator decisivo para enfrentar os problemas gerados com a variabilidade resultante de contatos interpessoais cada vez mais constantes e intensos.

Gianesi e Corrêa (1996) classificam os serviços correlacionando às seguintes dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e linha de frente e retaguarda. Do cruzamento dessas seis dimensões, os autores criam três categorias de prestação de serviços, a saber:

- Serviços profissionais: aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, como, por exemplo, serviço

de consultoria, serviços médicos e assistência jurídica ou técnica. Existe alto grau de contato com o cliente e, geralmente, o ciclo da prestação de serviço é longo.

- Loja de serviços: exemplos desta classificação são os hotéis, bancos, restaurantes e o varejo em geral. Um volume maior de clientes é processado (atendido) por dia. O serviço pode ser gerado tanto na linha de frente do atendimento (balcão de loja, salão de restaurante, *lobby* dos hotéis) quanto na retaguarda ou suporte (lavanderia dos hotéis, cozinhas dos restaurantes, setor de compras das lojas). O atendimento em agências bancárias é também um exemplo típico de loja de serviços, pois os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos financeiros, como também um atendimento rápido, cordial e personalizado.

O aumento do índice de produtividade dos recursos pode ser alcançado também através da personalização de alguns tipos de serviços profissionais de massa. O exemplo é um hospital muito especializado em apenas um tipo de doença, no qual a padronização de alguns procedimentos e serviços médicos possibilita o atendimento de um maior número de pacientes por dia. (CORRÊA e CAON, 2004).

- Serviço de massa: atende um maior número de pessoas por unidade de tempo. São serviços pouco, ou quase nada, personalizados, com alto grau de padronização das operações. Exemplos desta categoria: transportes urbanos (ônibus, metrô), grandes supermercados, transmissão de rádio e televisão e serviços de comunicação telefônica.

Corrêa e Caon (2002) ressaltam ainda a existência dos serviços de massa “customizados”, ou seja, com a utilização dos recursos tecnológicos, passam para o cliente a sensação de um serviço customizado, como, por exemplo, o atendimento virtual em um *site* de vendas pela internet, uma vez registrado o computador de acesso, identifica e personaliza o atendimento nas próximas visitas do mesmo cliente.

O ensino a distância pode se enquadrar nesta classificação, pois através de personalizações do ambiente virtual de aprendizagem, como por exemplo, a definição do tamanho das turmas, possibilita ao aluno uma sensação de atendimento individualizado.

Conforme pode ser observado no quadro 2.2, em relação ao processo econômico no qual o serviço se insere, pode ser classificado em três níveis: nos processos de trabalho puro, nos processos de transformação e produção ou nos processos de troca e circulação (MEIRELLES, 2006).

Grönroos (2003) assegura que, por motivos de gerenciamento dos serviços, é necessário distinguir o pacote de serviços em três grupos:

- Serviço central: é a razão para uma empresa entrar no mercado. Para um hotel, é a hospedagem, e para uma linha aérea é o transporte. Uma empresa pode ter mais de um serviço central. Por exemplo, uma operadora de telefonia celular pode oferecer chamadas telefônicas e *e-mail* como serviços centrais.

Quadro 2.2 Classificação dos serviços nos processos econômicos

Fonte: Meirelles (2006)

Processo Econômico	Tipo de serviço	Exemplos
Processo de trabalho puro	Serviço puro Consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não há necessariamente um produto resultante	Serviços domésticos; Serviços de entretenimento e lazer; Serviços de consultoria; Serviços de assistência técnica; Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; Serviços de saúde e educação; Serviços governamentais de defesa e segurança, etc.
Processo de transformação	Serviço de transformação Consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos	Serviços de alimentação; Serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.
Processo de troca e circulação	Serviço de troca e circulação Consiste em realizar o trabalho de troca e circulação, seja de pessoas, bens (tangíveis ou intangíveis), moeda, etc.	Serviços Bancários; Serviços Comerciais; Serviços de armazenamento e transporte; Serviços de comunicação; Serviços de distribuição de energia elétrica, água, etc.

- Serviços facilitadores: são os serviços que facilitam o uso do serviço central. Se os serviços facilitadores estiverem faltando, o serviço central não pode ser consumido. Por exemplo, os hotéis necessitam de serviços de recepção para realizar o serviço central de hospedagem. Às vezes também são requeridos bens facilitadores, como, por

exemplo, o cartão magnético para operar um caixa automático em uma agência bancária. Neste caso, o equipamento caixa automático é apenas um recurso físico de realização do serviço e não um bem facilitador.

- Serviços de suporte: esses serviços não facilitam o consumo nem o uso do serviço central, mas são utilizados para aumentar o valor do serviço e/ou diferenciá-lo dos serviços dos concorrentes. Por exemplo, os restaurantes de hotéis e uma série de serviços de bordo relacionados com o transporte aéreo são exemplos de serviços de suporte. Xampu e graxa para sapatos em quartos de hotel são exemplos de bens de suporte usados para realçar a oferta de serviço.

2.4 A evolução dos serviços no Brasil

O setor de serviços vem crescendo, e sua principal característica é a participação do usuário no processo de resolução do problema (GOMES FILHO, 2002).

Com base em dados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2008, a área de serviços é um dos setores da economia que mais crescem. O setor ascendeu a taxas superiores às da economia em 2008. Enquanto o PIB avançou 5,1%, os serviços não financeiros registraram aumento de 18,8% na receita operacional líquida, que saiu de R\$ 572 bilhões em 2007, para R\$ 680 bilhões em 2008, o que representou um crescimento real de 13,1%, descontada a percentagem de inflação do período. Em relação à mão de obra empregada, no mesmo período alcançou um aumento de 10% (de 860 mil vagas), excluindo também as ligadas à área financeira. (IBGE, 2010).

No entendimento de Grönroos (1995), o mundo ocidental está vivenciando uma “sociedade de serviços” ou uma “economia de serviços”. Salienta que essa economia é caracterizada pelo fato de mais da metade das riquezas do país ser produzida no chamado setor de serviços.

As estatísticas no Brasil, segundo Corrêa e Caon (2001), apresentam a mesma tendência do mundo industrializado. O setor de serviços, em termos de ocupação de mão de obra, vem aumentando sua participação nas últimas décadas.

O setor representa uma importante parcela da economia brasileira e também em outros países. No Brasil, existem cerca de 900 mil empresas prestadoras de serviço que empregam 9,2 milhões de pessoas. (IBGE, 2010).

Corrêa e Caon (2001) confirmam a importância do desenvolvimento contínuo de conceitos e técnicas administrativas relacionadas a operações de serviços, pelo menos com o mesmo enfoque que se tem dado à indústria, para que não se corra o risco de a economia ser contida por uma atividade com produção insuficiente e vulnerável à competição internacional.

2.5 O ensino superior como atividade de serviços

“O ensino superior tem sido crescentemente reconhecido como uma indústria de serviços e, como um setor, deve empenhar seus esforços em identificar as expectativas e necessidades de seus principais clientes, que são os estudantes” (MELLO; DUTRA; OLIVEIRA, 2001, p.130).

De acordo com Lovelock (1983), o serviço educacional é classificado como um serviço de ações intangíveis, dirigido à mente das pessoas, de entrega contínua, realizado através de uma parceria entre a organização de serviço e seu cliente; e, apesar de proporcionar um alto contato pessoal, é de baixa customização. Para Piratelli (2005), a educação pode ser classificada como operação de serviços, uma vez que satisfaz as três especificidades dos serviços em relação à manufatura:

- Os serviços são intangíveis, ou seja, experiências que o cliente vivencia. Bens são tangíveis, podendo ser tocados, possuídos.
- Em serviços, há necessidade da presença do cliente ou bem de sua posse para que o processo de transformação seja disparado. Em outras palavras, o cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, podendo ser entendido (neste contexto) como uma entrada do sistema.
- A produção e o consumo de serviços são eventos simultâneos, não havendo etapa intermediária entre ambos. Já na manufatura, podem ser produzidos bens para estoque.

As semelhanças entre operações de serviços e educação são ratificadas por Colenci (2000), o que pode ser visto no quadro 2.3.

Quadro 2.3 Semelhanças entre Operações de serviços e Educação

Fonte: Colenci (2000)

SERVIÇOS	EDUCAÇÃO
Intangibilidade (os serviços não podem ser tocados, são experiências vividas).	A educação é intangível, pois se baseia num processo de troca de informações e conhecimentos que geram aprendizado (valor agregado) ao aluno, caracterizando uma vivência individual. Tal característica dificulta o diretor, os professores, a sociedade e o próprio aluno no processo de avaliação do resultado e da qualidade da educação. A educação é de difícil padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa.
Necessidade da presença do cliente (O cliente é quem dispara a operação em termos de quando e como esta deve se realizar. O cliente é tratado pelo sistema).	De alguma forma o aluno ou o contratante da Universidade é o elemento que dispara o processo educacional mesmo em se tratando de educação a distância, a qual dispensa a necessidade da presença física do aluno no processo.
Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.	Na etapa de ensino não há uma etapa intermediária entre a produção do conhecimento e sua assimilação. No que tange às atividades em sala de aula (ensino-aprendizagem e demais relações professor-aluno), o conteúdo transmitido pelo professor deve ser captado pelos alunos.
Os serviços não podem ser estocados.	Pode-se estocar conhecimento e informações em diversos meios. Entretanto a experiência vivenciada durante o processo de educação, que é interativa, não pode ser estocada mesmo por meio magnético.
Os serviços são altamente variáveis.	A educação e principalmente o processo de aprendizagem variam de pessoa para pessoa, uma vez que consistem numa atividade individualista.

Apesar da comparativa entre as semelhanças das operações de serviços salientadas por Colenci (2000) no quadro 2.3 estarem demonstrando com clareza que a educação pode ser considerada parte integrante deste segmento econômico, vale a pena atentar-se algumas particularidades em relação a educação a distância, como por exemplo: a possibilidade de estocagem de parte do processo de aprendizagem como o material didático utilizado nas atividades e a interação entre professor e o aluno (cliente) ocorrem em momentos diferentes através de esclarecimentos de dúvidas por fóruns e *e-mails*.

2.6 Projeto e desenvolvimento de serviços

De acordo com Menor, Tatikonda e Sampson (2002), o desenvolvimento de novos serviços tem ganhado interesse crescente por parte de pesquisadores e gestores de organização de serviços.

Pode-se definir novo serviço (ou inovação) como sendo o desenvolvimento ou a modificação de um sistema de operações que resulte em ofertas previamente indisponíveis para os clientes-usuários, caracterizadas por novo conceito de serviço, mudança em aspectos organizacionais e na percepção de resultado do serviço sob a óptica do cliente-usuário (TAX e STUART, 1997).

O desenvolvimento de produtos é estimado como um processo de negócio cada vez mais decisivo no que se refere aos aspectos que influenciam a competitividade entre as empresas, principalmente com o aumento da internacionalização dos mercados, da diversidade e variedade de produtos e da diminuição do ciclo de vida destes produtos no mercado (ROZENFELD, 2006).

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), o desenvolvimento de produtos é apresentado como uma das funções principais da organização, pois, por meio de seus processos, a empresa é capaz de criar novos produtos, mais competitivos, em menor tempo e podendo atender à constante evolução do mercado.

De acordo com Slack et al. (1997), o objetivo de se projetar produtos e serviços é agradar aos clientes atendendo às suas necessidades e expectativas atuais e futuras, de maneira que proporcione uma melhora da competitividade da organização diante de seus concorrentes.

Parte dos desafios de criar um novo serviço de sucesso está relacionada com a dificuldade de antecipar e incorporar no seu processo de desenvolvimento e nas suas especificações as influências de suas próprias características fundamentais: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (QUAGGIO e SILVA, 2007).

De acordo com Kelly e Storey (2000), a literatura sobre inovação e administração indica que o desenvolvimento de um novo serviço (intangível) é diferente do desenvolvimento de um produto (tangível) devido às características de intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade dos serviços.

Para Mello, Costa Neto e Turrioni (2003), essas características podem indicar que as estratégias de iniciação empregadas pelas organizações prestadoras de serviços poderiam diferir de alguma forma daquelas adotadas pelos projetistas de produtos (tangíveis).

Um processo efetivo de desenvolvimento de novo serviço necessita ter quatro características essenciais: objetividade, precisão, estar baseado em métodos e visar o rápido lançamento (SHOSTCK, 1977). Apesar de Edvardsson (2000) e Menor (2000) assegurarem que essas características são facilmente aceitas, diversos estudos mostram que as organizações tendem a não utilizar processos sofisticados e formais de desenvolvimento.

Um modelo de desenvolvimento específico para serviços deve distinguir a natureza dos serviços e as características do processo de fornecimento, promovendo ações ou medidas que reduzam a interferência negativa de tais elementos na avaliação da qualidade pelo cliente. É claro que alguns detalhes operacionais podem não ser previstos dada a incerteza inerente ao contexto dos serviços, mas procura-se aqui garantir alguns meios para substituir a maneira fortuita utilizada pela maioria das empresas de serviços por um modelo mais formalizado e sistemático (MENDES e TOLEDO, 1997).

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), um modelo para projeto e desenvolvimento de serviços deve apresentar características que:

- a) desenvolvam um novo serviço para mercados já existentes;
- b) desenvolvam um novo serviço para novos mercados;
- c) incorporem em um serviço uma nova tecnologia que passou a estar disponível;
- d) melhorem a qualidade de um serviço já existente;
- e) reduzam custos de um serviço já existente;
- f) reduzam dificuldades com o uso de determinado serviço;
- g) padronizem um serviço;
- h) personalizem um serviço.

2.6.1 Modelo de projeto e desenvolvimento de serviços proposto por Mello (2005)

Reitera-se que a literatura sobre o processo de desenvolvimento de serviços ainda é carente de trabalhos que determinem sua realização de forma sistemática (MELLO et al., 2010).

No modelo apresentado, autor parte de uma revisão bibliográfica de outros nove modelos, sendo, destes, sete para projeto e desenvolvimento de produtos e dois para projeto e desenvolvimento de serviços. Por sua vez, Mello e Chimendes (2006) consideram este modelo como completo, por apresentar uma visão holística do processo de desenvolvimento de serviços, quando comparado com outros dois modelos que já tinham sido considerados completos por outros autores.

O modelo proposto está fundamentado em quatro etapas, conforme ilustrado na Figura 2.1 e detalhado a seguir.

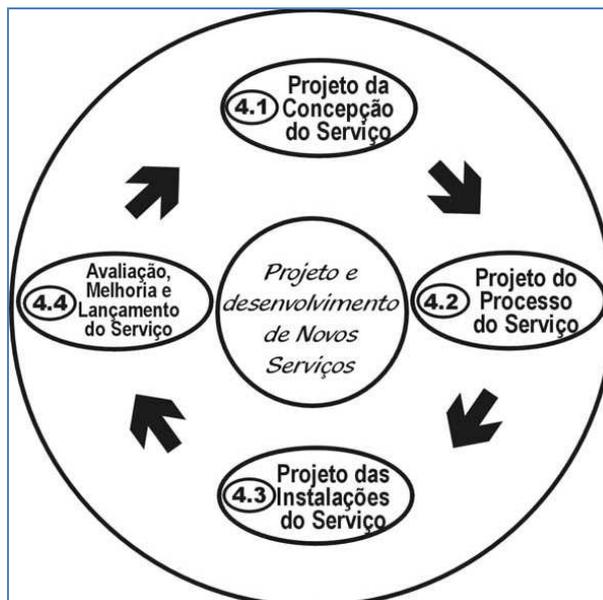


FIGURA 2.1 – Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços

Fonte: Mello (2005)

Etapa 1: Projeto da concepção do serviço

A etapa de projeto da concepção do serviço está relacionada à pesquisa de necessidade dos clientes ou do mercado. A partir disso, desenvolvem-se as idéias para sanar as lacunas do mercado. Esta etapa contempla algumas subfases como: análise estratégica, geração e seleção de idéias para o serviço, definição do pacote de serviços e definição das especificações do serviço, como ilustrado na Figura 2.2.

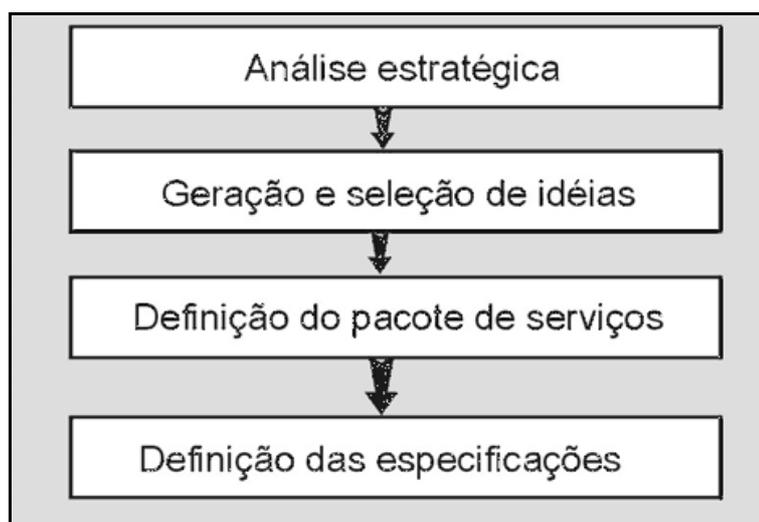


FIGURA 2.2 Resumo da etapa de projeto e concepção do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços - Fonte: Mello (2005)

Nesta etapa, as análises do mercado e da percepção de seus clientes sobre os serviços a serem projetados podem ser realizadas pelas técnicas do *benchmarking* e SERVQUAL. Já para a tradução das necessidades e expectativas de seus clientes em especificações para os seus serviços, enfatiza-se que as empresas podem ter a liberdade de escolher a ferramenta que melhor se adapte a sua cultura, mas acredita-se que, pelo fato de possuir uma sistemática mais estruturada para essa finalidade, a utilização do QFD contribuiria bastante. O QFD (*Quality Function Deployment*) ou desdobramento da função qualidade, de acordo com Hauser e Clausing (1988), é um tipo de mapa conceitual que fornece meios para o planejamento e as comunicações interfuncionais.

A definição da estratégia a ser adotada pela empresa deve estar voltada sempre ao ganho de competitividade perante o mercado e seus concorrentes.

Para a geração de idéias para novos serviços, se faz necessária a utilização de métodos formais. Entre eles citam-se alguns exemplos como: entrada do uso de agências de publicidade, o *brainstorming*, o exame dos produtos concorrentes, a análise de mercado, a discussão com grupos consumidores e entrevistas com clientes. A geração da ideia de um novo serviço pode ser proveniente principalmente dos funcionários da linha de frente, dos próprios clientes ou dos concorrentes.

Em seguida à geração das ideias para o desenvolvimento de um novo serviço, é necessário colocar em prática um procedimento de filtragem para a seleção daquelas que realmente atendam aos critérios competitivos estabelecidos pela organização para a sua estratégia de serviço.

Quando então a organização já realizou o processo de geração e seleção das ideias de inovações em serviços que podem ser implantados para acatar aos critérios competitivos examinados na etapa de análise estratégica, chega-se ao momento de determinar o conjunto de características, ou seja, o nomeado como pacote de serviços, que esse novo serviço deve oferecer para se diferenciar dos serviços prestados pela concorrência.

Para se definir os pacotes de serviços, ressalta-se a importância de se atentar à classificação de pacote em serviços referenciada no Capítulo 2 desta pesquisa dividindo-se em: serviços centrais, serviços facilitadores e serviços de suporte.

Etapa 2: Projeto dos processos dos serviços

Esta etapa está pautada com a identificação e a definição dos principais processos e suas respectivas atividades existentes na execução do serviço. Pode-se dizer que esta é uma etapa de mapeamento do processo para a realização, entrega ou manutenção de um

determinado serviço. Está dividida em quatro momentos: mapeamento dos processos de serviço, controle dos processos de serviço, processo de entrega do serviço e de recrutamento e treinamento dos funcionários de serviços, como ilustrado na Figura 4.3.

Para Mello (2005), a utilização do fluxograma de processos no mapeamento dos serviços é a técnica mais simples e mais difundida para esse fim, além de ser mais adequada, principalmente para aplicação em empresas de serviços de pequeno porte. Ressalva o autor que as empresas ainda podem utilizar técnicas do *service blueprint*, uma vez que, neste caso, os mapas de serviço fornecem informações mais claras, principalmente quanto aos processos de linha de frente e de retaguarda.

Observa ainda que o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviços é o aparecimento de uma visão e de um entendimento comum do processo por todos os envolvidos e, assim, uma concretização do seu papel no processo de serviço do início ao final.

O controle de processos de serviço, sob o enfoque do projeto de um novo serviço, procura primeiramente identificar as atividades ou processos do serviço que precisam de um controle mais detalhado da maneira como deve ser realizado, facilitando a capacitação dos funcionários e tornando-os aptos para o seu futuro lançamento, dando a garantia para o cliente de que está recebendo um serviço confiável e, conseqüentemente, proporcionar um nível maior de satisfação. As atividades críticas que necessitam ser definidas com um maior nível de informações (como, quem, quando, onde e por que) podem ser detalhadas e descritas, segundo o autor, com a utilização de métodos de padronização dos procedimentos.

O processo de entrega do serviço é o momento em que ocorre a interação entre o provedor de serviço e o cliente. Essa interação pode ocorrer através de um ou mais encontros que, por sua vez, podem acontecer por meio de contatos pessoais, telefônicos ou eletrônicos. Os contatos têm grande influência na percepção da qualidade do serviço por parte do cliente. Deve-se considerar, nesta etapa de entrega do serviço, atenção a dois importantes fatores que podem implicar positiva ou negativamente na percepção do cliente: o ambiente físico onde o serviço será prestado e o recrutamento e treinamento dos funcionários que irão prestar o serviço, seja na linha de frente ou da retaguarda. O autor salienta que a etapa de processo de entrega do serviço poderia ser parte integrante da etapa de controle dos processos do serviço devido ao grau de importância de ambos os processos, motivo que poderia levar a se adotar a padronização das atividades.

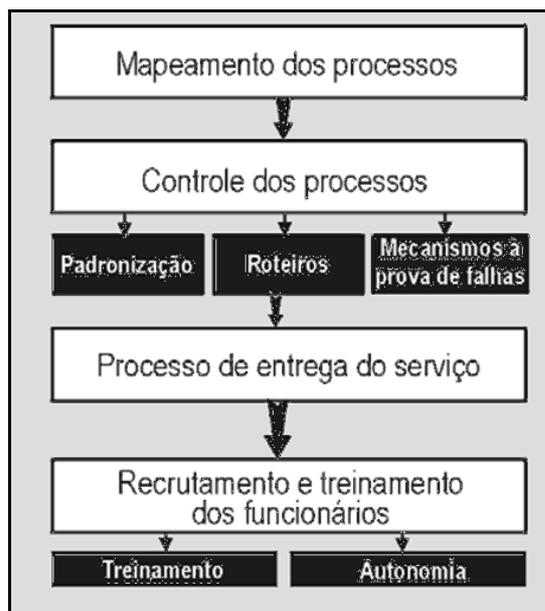


FIGURA 2.3 Resumo da etapa de projeto do processo do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços - Fonte: Mello (2005)

Em relação ao recrutamento e treinamento dos funcionários, o autor descreve em seu modelo que as empresas de serviços devem se atentar, ao selecionar um colaborador, nos aspectos relacionados à educação (escolaridade), ao treinamento prévio (especialidades), às habilidades (técnicas e atitudes) e experiência (competência). As pessoas que irão desempenhar suas atividades na linha de frente, ou seja, aqueles responsáveis pela interação com o cliente no momento do encontro do serviço, devem possuir habilidades apropriadas para cumprir tal função. Ressalta a importância de os funcionários agregarem valor para o cliente e conclui que os funcionários insatisfeitos não criam valor para tornar os clientes mais satisfeitos. Discorre ainda sobre a existência de técnicas de treinamento que devem se basear no melhor atendimento das necessidades dos funcionários e clientes. Pode ser utilizada tanto a padronização, através de roteiros, como a técnica do *empowerment*. Nesta, o funcionário possui maior autonomia para a realização de suas atividades.

Etapa 3: Projeto das instalações do serviço

Esta etapa incide no desenvolvimento da parcela tangível do serviço. Abrange toda a infra-estrutura necessária em suas instalações físicas como iluminação, limpeza, espaço disponível, equipamentos, entre outros. São considerados quatro momentos, conforme ilustrado na Figura 2.4.

No momento da seleção da localização das instalações, o autor observa que o sistema prestador de serviços deva estar preferencialmente próximo do cliente, com facilidade de

acesso e comunicação, uma vez que, em geral, não se pode transportar ou armazenar serviços. Contempla ainda que os fatores relacionados à localização do serviço estão ligados a alguns dos critérios competitivos. Esses critérios são exemplificados como: o acesso ao serviço pelo cliente, os custos associados à localização, a localização dos concorrentes, a estrutura das instalações onde o serviço será desempenhado, a segurança associada aos bens ou ao próprio cliente usuário do serviço, a infra-estrutura de transporte, a proximidade do posto de atendimento aos seus clientes e a capacidade de atrair mão de obra qualificada.

Em relação à gestão das evidências físicas, o autor ressalta a necessidade de se pensar os aspectos tangíveis do serviço, pois estes são mais observados pelos clientes em suas avaliações. Essas evidências podem ser classificadas como exterior, como a fachada, a sinalização, o estacionamento, o paisagismo e o ambiente circundante, ou mesmo como interior, neste caso exemplificado como o *layout* interno, os equipamentos utilizados para servir o cliente, a sinalização, a qualidade da temperatura do ar. Existem ainda outros elementos tangíveis que também podem ser observados, como os cartões de visita, itens de papelerias, faturas, aparência dos funcionários, uniformes e folhetos.

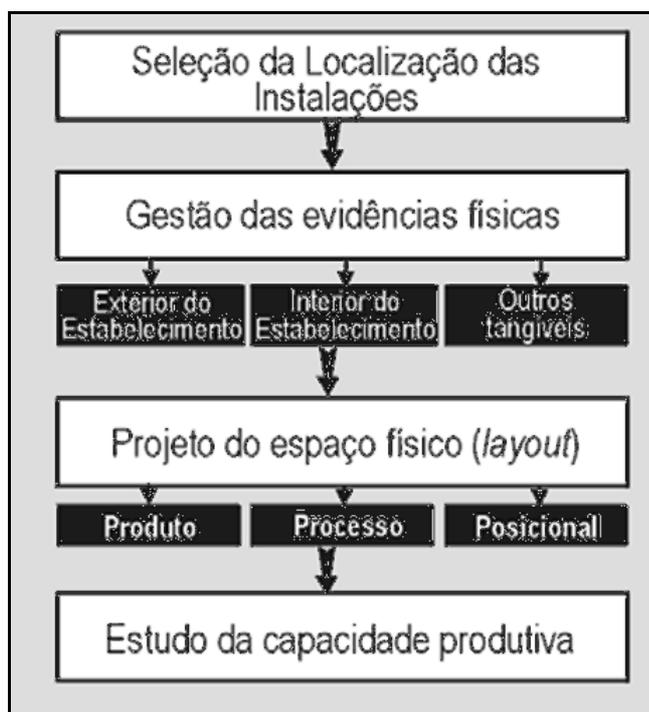


FIGURA 2.4 Resumo da etapa de projeto das instalações do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços - Fonte: Mello (2005)

O projeto do espaço físico concentra esforços sobre o *layout* de onde o serviço estará sendo prestado. Deve ser bem analisado visando sempre proporcionar funcionalidade para os colaboradores envolvidos no processo. A utilização da padronização das atividades, neste

caso, auxilia na formatação do *layout* mais adequado. O autor considera muito importante observar os tipos de arranjos físicos a serem utilizados para que sejam eliminados ou, no mínimo, minimizados os gargalos nos processos de prestação do serviço. Tais gargalos, em muitos casos, causam esperas desnecessárias que podem afetar a agudeza do cliente sobre a qualidade do serviço que está sendo prestado.

Em se tratando do estudo da capacidade produtiva do serviço a ser prestado, o autor defende a idéia da utilização de um planejamento adequado. Tarefa difícil para os gestores, levando em conta que os serviços não podem ser estocados para serem utilizados posteriormente. Para que este planejamento ocorra com sucesso, se faz necessário um estudo detalhado da demanda; uma análise dos históricos de demandas anteriores; a verificação do tempo para a realização de cada operação, objetivando a minimização do tempo de espera do cliente; a capacidade ociosa de recursos e o atendimento da demanda com eficiência dentro do prazo confiado.

Etapa 4: Avaliação e Melhoria

A última etapa do modelo refere-se à definição de um processo que garanta que o serviço projetado realmente atende às necessidades de mercado previamente identificadas e estabelecidas. Em caso de não atendimento a essas necessidades, deve-se promover a melhoria do serviço e a busca por clientes insatisfeitos para que estes possam gozar de um serviço revisado e melhorado de acordo com seus desejos. Esta etapa do modelo se divide em dois momentos: verificação e validação do projeto do serviço e recuperação e melhoria do serviço, conforme ilustrado na Figura 2.5.

A verificação e a validação do projeto do serviço devem ocorrer antes de seu lançamento no mercado. A análise de todas as características do serviço deve ser comparada com o que foi projetado anteriormente. Neste momento é apropriada a utilização de um protótipo do serviço ou mesmo técnicas de simulação com testes reais. Caso não seja possível a construção do protótipo, recomenda-se então a utilização de um piloto para uma quantidade minimizada de clientes, introduzindo então o novo serviço. Os resultados dessa verificação devem ser registrados em formulários específicos para manter-se um histórico do processo de projeto e desenvolvimento do serviço.

A recuperação e a melhoria do serviço baseiam-se na utilização de técnicas que permitam que todas as informações referentes ao processo sejam utilizadas para melhoria do desenvolvimento do serviço atual ou daqueles que ainda serão desenvolvidos. Essas técnicas podem ser sustentadas em fontes de informações externas ou internas. Das fontes externas,

destacam-se a recuperação do serviço e as pesquisas de medição da qualidade do serviço e do nível de satisfação dos clientes. O autor resume, em seu modelo, que as falhas devem ser rapidamente identificadas e reparadas por meio de ações ou estratégias que possam diminuir o grau de insatisfação dos clientes logo após a experimentação de alguma falha ocorrida na recepção do serviço. Menciona então algumas ferramentas utilizadas para a percepção da qualidade do serviço como o SERVQUAL, o SERVPERF, o QUALITOMETRO e a abordagem de investigação direta, nesta última contando com a presença de um investigador se passando por cliente para experimentar o nível de serviço da organização sob avaliação. Das técnicas que empregam fontes internas para melhoria e realimentação do processo de projeto e desenvolvimento de serviços, destacam-se a auditoria interna da qualidade, vivente nas organizações que implantaram ou até mesmo se certificaram, um sistema de gestão da qualidade e o FMEA (estudo do modo e efeito da falha), que tem como escopo a identificação dos modos de falhas e confiabilidade.



FIGURA 2.5 Resumo da etapa de avaliação, melhoria e lançamento do serviço do modelo de projeto e desenvolvimento de serviços - Fonte: Mello (2005)

Para finalizar o modelo proposto, é realizado então o lançamento ou a implementação em larga escala do serviço projetado.

Considera-se pertinente algumas observações em relação ao modelo proposto por Mello (2005). Primeiramente por se caracterizar como modelo de projeto e desenvolvimento de serviços genérico, desenvolvido com o intuito de sistematizar as etapas que antecedem a criação e o lançamento de um serviço. Sua validação se deu em empresas de serviços de massa e do tipo lojas de serviços, porém ainda sim, mantém um grau de generalidade em cada uma dessas classificações de serviços, precisando, portanto ser avaliado em segmentos mais específicos como, por exemplo, os serviços educacionais. Outra vertente ressaltada no modelo supracitado é o fato de apesar de ter sua validação em uma empresa do tipo de massa que se utiliza da tecnologia como base para a prestação de seus serviços, pode ser demandada uma adequação para os serviços não presenciais, como, por exemplo, a relação interativa professor-aluno e a possibilidade de estocar parte da aula (material) nos serviços educacionais a distância.

2.6.2 Modelo de projeto desenvolvimento de cursos proposto por Mainardes, Silva e Domingues (2009)

No segundo capítulo deste trabalho, um curso de ensino superior foi apontado como atividade de serviços em uma instituição educacional. Como resultante da revisão bibliográfica sobre projeto e desenvolvimento de cursos, o que mais se aproximou do escopo desta pesquisa foi o trabalho de Mainardes, Silva e Domingues (2009). Os autores apresentam um modelo para o desenvolvimento de novos cursos de ensino superior. Após uma vasta revisão da literatura, eles asseguram que existem poucos e fragmentados estudos sobre o assunto e, por conseguinte, demonstram a necessidade de se construir um modelo que oriente os gestores das instituições de ensino na construção e no incremento de novos cursos de nível superior. O modelo proposto por esses autores é suportado por conceitos sobre inovação em serviços, desenvolvimento de novos serviços, principalmente os educacionais, além da análise dos resultados das pesquisas destes referidos autores: Vesper e Gartner (1997), Palacio, Meneses e Pérez (2002), Jong e Vermeulen (2003), Santos (2003), Cardoso (2005), Hynes e Richardson (2007), Ariffin et al. (2008), Brown (2008), Drozdová (2008), Garcia e Roblin (2008), Harris e Cullen (2008), Ross (2008) e Wolff (2008).

No modelo em questão, os autores discorrem sobre a idéia de que o processo de criação de um novo curso de ensino superior se divide em três etapas: antecedentes à criação do novo curso, desenvolvimento do novo curso e implementação do curso construído. O anexo B ilustra com clareza as etapas do modelo proposto.

A etapa de antecedentes é quando ocorre o surgimento das ideias de um novo curso superior. Essas ideias podem ter origens internas ou externas. São internas quando um novo curso superior pode ser criado por:

- a) sugestões de pessoas ligadas à própria instituição (professores, funcionários ou alunos);
- b) recursos ociosos na instituição (espaços e salas de aulas subutilizadas, capacidade de equipes de docentes e funcionários técnico-pedagógicos com tempo de sobra para atender mais alunos, disponibilidade de recursos financeiros para novos investimentos);
- c) perda de alunos e/ou faturamento (especialmente nas IES privadas);
- d) cumprir objetivos estabelecidos em planejamento estratégico;
- e) combater o crescimento da concorrência de outras instituições de ensino superior com o intuito de ocupar espaços ainda vagos no mercado.

As idéias originadas externamente ocorrem quando:

- a) empresas e/ou entidades procuram a instituição de ensino para solicitar um curso superior não ofertado por ela ou pelo mercado;
- b) incidem exigências da legislação (como a exigência de formação superior para uma determinada área ou atividade);
- c) existe a procura de um determinado curso por um número significativo de pessoas, não ligadas a empresas ou associações, que justifique a viabilidade de sua abertura;
- d) a instituição de ensino tem uma imagem fortalecida no mercado e com isso tem oportunidade de ofertar novos cursos superiores;
- e) ocorre a demanda de novas empresas na localidade da instituição por profissionais cujo curso de formação não é oferecido.

A segunda etapa do modelo proposto é rotulada como a de desenvolvimento do novo curso superior. Nessa etapa é organizado um plano de trabalho e definidas então as pessoas envolvidas na elaboração do novo curso. Com a preparação de um cronograma das atividades, verificam-se quem são os potenciais interessados pelo curso, sejam eles internos (gestores,

professores, equipe técnica e pedagógica) ou externos à instituição (empresas, potenciais alunos e entidades patronais). Em seguida, esse público é ouvido, suas idéias são coletadas e organizadas, e, a partir daí, com a aprovação dos interessados, são estabelecidos o objetivo geral do curso, o perfil do profissional que a instituição pretende formar e a estrutura curricular, ou seja, o projeto pedagógico. A seguir é realizado um estudo da viabilidade financeira para a implantação do curso. São analisados os recursos (livros, sala de aulas, laboratórios, equipamentos, entre outros) de que a instituição já dispõe e os que serão necessário sua aquisição. Este estudo é então apresentado para a administração da instituição que, de posse das informações, realiza a tomada de decisão de dar ou não continuidade à implantação do curso. Se o retorno for negativo, recomenda-se o arquivamento do projeto para uma nova análise posterior. Se for positivo, procede-se, além da formalização das parcerias com as entidades envolvidas, o incremento do projeto e a apresentação aos órgãos governamentais regulatórios. Se reprovado por esses órgãos, o projeto deve ser adequado e reapresentado. Se aprovado, dá-se início à terceira etapa do modelo proposto, apontada como a de implementação do curso.

Na última etapa do modelo, ocorre a estruturação física e pedagógica do curso nos moldes das definições da fase anterior. Incide, também, a criação da campanha de *marketing* e, por conseguinte, o lançamento do curso. Com a formação da primeira turma, o curso é iniciado e avaliado ao longo de seu andamento. As falhas observadas devem, portando, ser corrigidas e, por fim, os ajustes necessários realizados.

Para analisar a adequação do modelo proposto, os autores apresentam, nessa pesquisa, um estudo de caso de uma instituição de ensino superior privada do estado de Santa Catarina. Com o acompanhamento da criação de um novo curso e a comparação com o modelo proposto, os autores se deparam com as falhas observadas na prática do processo de sua criação. Dentre elas pode-se citar:

- a) falta de formalização dos procedimentos, tendo muitas das etapas sido realizadas por ideias dos integrantes que trabalhavam o projeto;
- b) pesquisa de mercado realizada superficialmente;
- c) captação de alunos imprópria por parte das entidades envolvidas;
- d) campanha de *marketing* ineficaz e dificuldade de difundir o curso, caracterizado como inovador no mercado local.

Mainardes, Silva e Domingues (2009) recomendam, por fim, que as IES migrem seus atuais modelos de gestão para um modelo mais empresarial e ainda sugerem que o modelo

proposto por eles seja aferido em outras pesquisas, para que possa, se for o caso, ser alterado e melhorado, visando a eficácia das IES no desenvolvimento de seus cursos.

Através de uma análise empírica sobre o modelo de Mainardes, Silva e Domingues (2009), o que se observa é uma proximidade do que realmente acontece nas instituições de ensino superior, porém, a apreciação ao modelo proposto decorre em relação à etapa intermediária do processo de concepção de um curso superior. Acredita-se que as chances de sucesso de um curso poderiam ser minimizadas se, a etapa de desenvolvimento apresentasse mais procedimentos voltados ao projeto de operacionalização do curso, conforme abordado no modelo de desenvolvimento de serviços de Mello (2005), como por exemplo, um detalhamento maior de todos os processos e suas especificações.

2.6.3 Projeto e desenvolvimento de cursos a distância

Os avanços contínuos e acelerados das tecnologias de informação e comunicação, aliados às transformações que impulsionam o setor de serviços, entre eles os educacionais, possibilitam que, através da EaD, as IES tenham oportunidade de explorar um cenário vasto e com uma demanda de clientes com perfil cada vez mais exigente.

Nesse contexto, Terçariol et al. (2010) proferem que a importância de um planejamento adequado na oferta de cursos dessa modalidade permite uma visão mais ampla de todo o processo e, ainda, que, se houver nesse planejamento a participação das pessoas envolvidas no projeto, como professores, gestores, profissionais da área tecnológica e outros possíveis agentes, os resultados alcançados poderão ser melhores, tanto para a instituição como para os alunos que ingressarem nessa modalidade de ensino.

Ribeiro, Timm e Zaro (2007) salientam que, quando uma instituição de ensino pretende oferecer cursos na modalidade a distância, é imprescindível a criação e a estruturação de um setor específico para desenvolvimento de instrumentos de planejamento e gestão dos cursos. Esse setor deve ter como característica o fornecimento de soluções flexíveis e customizadas para a instituição, equacionando de maneira precisa a relação custo x benefício, sem perder o escopo das questões pedagógicas e, especialmente, da natureza dos conteúdos complexos e de exigência cognitiva elevada. Os autores ainda justificam que geralmente, as instituições iniciam seus projetos de EaD sem uma ideia muito aberta ou acabada de todos os desafios, ou da natureza de todas as ações a serem atendidas. Muitas

instituições reúnem sua equipe em função das aptidões já existentes na instituição, baseando-se na experiência de educadores e gestores que trabalharam previamente com educação a distância, ou trazendo profissionais externos com experiência para se juntar à equipe. Em qualquer um dos casos, são necessárias atuações significativas de qualificação da equipe, tanto pela natureza da atividade quanto pela sua própria característica multidisciplinar, incluindo todos os docentes.

Para Ribeiro, Timm e Zaro (2007), a estrutura de um núcleo de educação a distância não obedece a normas rigorosas, mas todos se caracterizam por movimentar equipes multidisciplinares para a EaD. Normalmente estas são suas atribuições:

- a) coordenar, co-orientar e co-executar atividades de ensino, pesquisa e extensão ligadas à área de Educação a Distância; monitorar o desempenho da infra-estrutura e dos meios tecnológicos disponíveis na IES passíveis de serem utilizados em atividades de EaD;
- b) planejar e executar um plano de ação de EaD;
- c) capacitar, técnica e cientificamente, os profissionais ligados à área de EaD da IES, em uma estrutura *multicampi* e de outras entidades ou instituições;
- d) criar e manter um grupo de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão na área de EaD;
- e) sugerir políticas tecnológicas institucionais para o bom desempenho da EaD na IES, bem como coordenar a execução das políticas aprovadas pelos órgãos superiores da instituição;
- f) manter uma infraestrutura técnica, operacionalmente voltada ao apoio do processo de ensino-aprendizagem a distância;
- g) articular esforços com o setor de avaliação institucional para encontrar mecanismos adequados de avaliação da EaD na IES;
- h) integrar-se com outros órgãos públicos e privados.

Rodrigues (2004) apresenta na Figura 2.7 um guia de orientação para elaboração de uma proposta de curso de EaD e as etapas do seu desenvolvimento.

O desenvolvimento de uma proposta de cursos de EaD deve considerar alguns tópicos, mas de maneira não linear:

- a) leitura de mundo simbólico-real e necessidade do público participante, análise do contexto;
- b) análise dos registros preparatórios;
- c) definição de tema(s) e objetivos mínimos que orientem a prática colaborativa;

- d) proposta e discussão do conteúdo;
- e) organização e discussão do mapa do curso;
- f) *storyboard* (roteiro, digital e impresso);
- g) *layout* (plano impresso);
- h) produção processual;
- i) revisão e atualização permanente;
- j) avaliação processual (GOMEZ, 2004).

O relato de Moore e Kearsley (2007) demonstra a necessidade da criação de um plano de gestão sistematizado para que ocorra o sucesso de um projeto de EaD. Entretanto, deve-se atentar para que esse plano seja coerente com a complexidade dessa modalidade educativa. Nessa linha de pensamento, Arnold (2002) evidencia a importância de se ter uma visão sistêmica na produção de cursos com o envolvimento de um grupo multidisciplinar de pessoas que possuam habilidades e conhecimentos especializados. Esse enfoque se relaciona aos processos vinculados à concepção, produção e implementação de cursos de EaD e inclui desde a escolha do modelo conceitual de ensino/aprendizagem até procedimentos gerenciais que garantam a concretização do projeto. Para esse autor id. o planejamento de um curso de EaD deve ser estabelecido em cinco etapas, conforme segue:

- a) definição da natureza, nível e alcance do curso;
- b) estruturação da equipe de EaD responsável pelo curso;
- c) elaboração do projeto didático-pedagógico do curso;
- d) produção do curso;
- e) implementação do curso.

Para Lévy (2003), seis áreas devem ser levadas em conta para o planejamento pelas instituições que trabalham com Educação a Distância:

- a) visão e planejamento;
- b) currículo;
- c) treinamento de professores e equipes de apoio;
- d) serviços aos alunos;
- e) treinamento e suporte aos alunos;
- f) propriedade intelectual e direitos autorais.

Chaves (2002), também apoiado em conceitos de planejamento, sinaliza que um projeto de implantação de cursos de EaD deve contemplar as seguintes etapas:

GUIA PARA ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE CURSO ATRAVÉS DA EAD (<i>resumido</i>)
1.0 - Diagnóstico;
2.0 - Definição do curso - para que, para quando;
3.0 - Descrição do perfil profissional - entrada (alunos e professores que irão atuar no curso) e saída (conhecimentos, interesses, necessidades tanto em nível pessoal como para atender à demanda do mercado de trabalho);
4.0 - População/Clientela - características sociais, econômicas, geográficas e para que atingi-la;
5.0 - Elementos curriculares - Curso orientado (conteúdos teóricos e práticos, metodologias) e meios técnicos e econômicos;
6.0 - Tutoria;
7.0 - Organização - tomada de decisões, distribuição do trabalho, programa de trabalho e Sistema de comunicação ;
8.0 - Cronograma;
9.0 - Orçamento
ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE UM CURSO
1. Dossiê preliminar
2. Dossiê de apresentação
3. Objetivos pedagógicos - Plano de curso
4. Concepção do material
5. Revisão linguística
6. Formação dos tutores
7. Pré-teste
8. Revisão e correção
9. Concepção gráfica
10. Produção
11. Difusão
12. Implementação
13. Avaliação

FIGURA 2.6– Guia para elaboração de propostas de EaD -Fonte: Rodrigues (2004)

- a) diagnóstico,
- b) *design* (forma),

- c) abordagem pedagógica,
- d) mídias,
- e) distribuição,
- f) pré-implantação,
- g) implantação
- h) pós-curso (avaliações/alterações).

Do mesmo modo, Lee e Owens (2000) sintetizam que o planejamento de cursos em EaD deva seguir etapas semelhantes, descritas abaixo:

1. Diagnóstico e análises preliminares

Nesta etapa, ocorre a definição do público alvo, suas necessidades de capacitação, suas expectativas e identificação do contexto sócio-empresarial geográfico e tecnológico desse público.

Para Rodrigues (1998), neste momento existe a necessidade de se fazer um levantamento das características desse público alvo como, por exemplo, a dispersão geográfica, o tipo de tecnologia a que os alunos têm acesso, a faixa etária dos alunos, o grau de escolaridade e conhecimento do tema, a situação motivacional, os contextos envolvidos e o nível cultural. O resultado desta pesquisa servirá de suporte para a elaboração das etapas posteriores.

2. Projeto

No projeto do curso, originado a partir de seus objetivos, deve constar a estrutura curricular com o conteúdo programático das disciplinas, as especificações de materiais, os recursos necessários e os sistemas de apoio aos alunos e os critérios de avaliações (ARNOLD, 2002).

Nesta fase é necessária a escolha da estratégia pedagógica e a construção de instrumentos de avaliações. Também é ressaltada a importância de se formar uma equipe multidisciplinar para cada processo, de se definir as políticas de remuneração dos professores, tutores e dos direitos autorais sobre o material produzido. Em seguida, é necessária a elaboração do *design* de interface *web* e escolha das ferramentas de suporte (CHAVES, 2002). Esse raciocínio é confirmado por Gomez (2004), que ainda afirma que, nesta fase, cada item e o desenvolvimento metodológico do curso devam estar integrados a uma proposta pedagógica devidamente elaborada por uma equipe multidisciplinar. Sendo assim, todos os profissionais envolvidos na elaboração da metodologia são parceiros, sendo eles: professores, supervisores,

especialistas de cada área específica, coordenadores pedagógicos, *webmaster*, *webdesigner* e revisores de texto.

Para programar as estratégias básicas que acompanham o processo de elaboração de um projeto, deve-se realizar:

- a) estudo sobre os conhecimentos, necessidades e características dos participantes, coletados, por exemplo, por meio de questionários e entrevistas;
- b) análise das potencialidades do tema do curso;
- c) proposição de objetivos gerais e metas do curso;
- d) tratamento dos conteúdos junto a especialistas de cada área;
- e) desenvolvimento do mapa do curso com os conteúdos, as estratégias de ensino-aprendizagem interativas e as avaliações sugeridas;
- f) elaboração e discussão do roteiro geral do curso;
- g) *layout* (plano) do curso;
- h) produção gráfica;
- i) entrega do curso revisado e avaliado pela equipe de produção: especialista da área, *designer* educativo, coordenadores pedagógicos, professores e técnicos, considerando as modificações sugeridas, quando pertinentes;
- j) revisão e avaliação do curso, na sua totalidade, com os coordenadores pedagógicos e os especialistas de área e resolução das questões de direitos autorais de textos, *scripts*, imagens e áudios;
- k) entrega e início do curso na plataforma escolhida (GOMEZ, 2004).

3. Produção

A etapa de produção do curso é a execução daquilo que foi previsto no projeto (ARNOLD, 2002; FRANCIOSI et al., 2001). Essas atividades acontecem desde a afirmação de um cronograma de execução para verificação de prazos, como a preparação de mídias (ARNOLD, 2002; CHAVES, 2002), até a avaliação e aprovação do material didático elaborado (ARNOLD, 2002).

Franciosi et al. (2001) acrescentam que o desenvolvimento dessa fase sugere no levantamento dos recursos necessários para a implementação das atividades interativas e colaborativas com a delimitação de atividades síncronas e assíncronas, elaboração e organização dos recursos a serem utilizados, como também a definição de ferramentas de colaboração, de informação, de acompanhamento e de comunicação que serão utilizadas.

Chaves (2002) ainda aconselha que, no decorrer da etapa da produção, ocorra o treinamento de professores, tutores e monitores, o planejamento da logística de eventos presenciais, a formação de convênios e parcerias para atividades práticas, a definição de metodologia e critérios de avaliação, ou seja, atividades de pré-implementação.

4. Implementação

Na etapa de implementação, que é o momento em que é feita a previsão da infra-estrutura necessária de tecnologia (FRANCOSI et al., 2001), Arnold (2002) aconselha que a implementação exija uma logística própria e inclua uma série de procedimentos didáticos, tecnológicos e administrativos que devem ser monitorados constantemente.

5. Avaliação

Para a última etapa, a avaliação do programa, Rodrigues (1998) sugere analisar a satisfação do aluno em relação à equipe de EaD. Essa avaliação implica em ponderar a relação custo-benefício do curso e a aplicabilidade das atividades propostas. Consideram-se então alguns elementos como, por exemplo, a afinidade dos alunos com os professores tutores, o tempo de retorno das respostas às questões acadêmicas e administrativas, a estrutura da equipe de suporte, entre outros.

De acordo com o referencial teórico abordado sobre planejamento de curso a distância, apresenta-se na figura 2.7 uma síntese das etapas a serem consideradas.



FIGURA 2.7– Etapas a serem consideradas no planejamento de cursos de EaD – Elaboração própria

Apesar dos julgamentos debatidos pelos autores supracitados sobre o planejamento de cursos de EaD estarem próximos da realidade de uma IES, nota-se muito zelo nas questões pedagógicas, produção e disponibilização do material e treinamento da equipe envolvida, tanto com a gestão, como a docência e suporte. A ausência de etapas iniciais de caráter estratégico, intermediárias com enfoque na operacionalização e finais com questões relacionadas ao lançamento no mercado, deixa vivo a necessidade de se estabelecer conceitos que aproximam áreas distintas do conhecimento como a educação e a engenharia.

No capítulo cinco, de acordo com os objetivos desta pesquisa, será apresentado um roteiro estruturado contendo a compilação dos referências teóricas expostos neste capítulo.

Pode-se obter um entendimento neste capítulo de diversos conceitos sobre os serviços, a evolução do setor dentro dos parâmetros econômicos e seu alcance nas atividades educacionais. Fica também mais clara a importância de se pensar em todos os detalhes quando se decide lançar um novo curso na modalidade a distância. Esta deliberação precisa estar alicerçada em procedimentos criteriosos para que as falhas sejam nulas ou, pelo menos, minimizadas.

3 O cenário do Ensino Superior no Brasil

Este capítulo tem como objetivo trazer ao leitor informações sobre o ensino superior brasileiro. São explanados, além da legislação vigente no País, alguns números que demonstram o tamanho e as consequências de sua expansão. Um detalhamento sobre a modalidade de ensino a distância é abordado com o intuito de evidenciar com exatidão o cenário do estudo de caso que será trabalhado no próximo capítulo.

3.1 Apresentação

É sabido que a política praticada no Brasil para a Educação Superior nos últimos anos caracterizou-se pelo aumento cada vez maior do número de alunos, por meio do aumento do número de instituições particulares de ensino e consequentes vagas por elas ofertadas. Gerou-se, assim, uma política de educação de massas.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), o desenvolvimento do ensino superior entre 1994 a 2001 mostrou que as matrículas aumentaram 36% em instituições públicas, 115% em instituições privadas e, de forma geral, neste período, o crescimento das matrículas no ensino superior foi de 82%. Neste período, salienta-se que as instituições federais detinham mais da metade dos alunos matriculados nas instituições públicas, e seu crescimento, neste período, foi, apenas, ligeiramente maior do que a média das instituições públicas (que incluem, além das instituições federais, as estaduais e as municipais).

Segundo Corbucci (2002), essa política de expansão do ensino superior é consequência dos seguintes pensamentos:

- a) uma possível relação direta e necessária entre expansão do ensino superior e desenvolvimento econômico e social. Na tradicional economia liberal, em decorrência do número de graduados na universidade, haveria a criação concomitante de vagas e posições no mercado de trabalho, com reflexos automáticos no sistema econômico e na geração de renda;
- b) o Brasil estaria em situação de atraso, não só em relação aos países mais desenvolvidos, como também em relação aos vizinhos da América Latina, em vista da

baixa proporção de matriculados na faixa etária relevante nesse nível de ensino. Este argumento fundamenta a proposta de expansão do ensino superior;

- c) o acesso ao ensino superior seria um direito de cidadania, e sua universalização, uma decorrência da democratização da sociedade. Uma "educação universitária de massas" seria uma característica dos Estados modernos.

No entanto, Chaimovich (2010) afirma que alguns educadores criticam a Política de Educação Universitária em massa, visto que não há uma relação evidente entre a ampliação do número de vagas no ensino superior e o desenvolvimento social e econômico. Cabe ressaltar que dados de uma pesquisa realizada em 2000 sobre as vagas universitárias no Japão, com todo o seu desenvolvimento econômico e uma população não tão menor que a brasileira, mostram um número de estudantes universitários próximos ao do Brasil.

A educação básica representa papel fundamental, sempre e em qualquer circunstância, bem como fator essencial para o desenvolvimento econômico; porém, o ensino superior só contribuirá nesse sentido à medida que integre um projeto nacional.

Possivelmente, a falta de uma visão mais ampla fez com que a educação, de maneira geral, fosse considerada uma espécie de âncora para a solução de todos os problemas nacionais.

Dados mais atuais do censo da educação superior de 2007 demonstram que o ritmo de aumento do número de IES vem decrescendo ultimamente. Uma das possíveis razões dessa tendência é a recorrente integração de instituições, por fusão ou compra, observada nos últimos anos. Cabe ressaltar que esse declínio no ritmo de desenvolvimento das IES não se refletiu na oferta de vagas, no número de ingressantes, nas matrículas e em relação aos concluintes, os quais mantiveram um crescimento relativamente maior.

3.2 Legislação

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) demonstrada no Anexo C, aprovada pela Lei nº 9.394/96 em 20 de dezembro de 1996, constitui-se em marco de referência para o início do processo de reestruturação da educação superior no Brasil (CATANI e OLIVEIRA, 2007). Foi a partir do primeiro mandato (1995-1998) que o governo

Fernando Henrique Cardoso deu início a uma ampla reforma com o objetivo de modificar o cenário da educação no Brasil, sobretudo o da educação superior.

Promoveu-se a elaboração e a aprovação de uma estrutura legal para alterar as diretrizes e bases que davam sustentação ao modelo até então vigente, implementado desde a reforma universitária de 1968. Ademais, objetivou a introdução de mudanças concretas no padrão de avaliação, de financiamento, de gestão, de currículo e de produção do trabalho acadêmico, produzindo transformações significativas no campo universitário e na identidade das Instituições de Ensino Superior (IES).

Entre outros fatores, a LDB trouxe uma nova forma de ação e de relacionamento entre Estado e as IES, principalmente as públicas, pela qual o Estado assume papel importante no controle e na gestão de políticas para o setor, sobretudo por meio dos mecanismos de avaliação e de financiamento, além de conceber a produção do trabalho acadêmico e o atendimento às demandas da sociedade sob um novo prisma, tendo como norte para o processo de reestruturação os sinais de mercado. Vale ressaltar que a Constituição Federal traz, em seus textos, dispositivos legais fundamentais que pautam, principalmente, a questão da autonomia universitária e da natureza e organização das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Com a LDB surgiram mudanças na educação superior além de muitas perspectivas de melhoras concretas. Essa lei contempla algumas novidades. Faz referência especificamente às instituições de ensino superior, prevê que, assim como nos cursos de graduação e pós-graduação, esse nível de ensino contemplará cursos sequenciais e de extensão para candidatos que atendam requisitos básicos estabelecidos pelas próprias instituições de ensino.

A LDB também institui que o ensino superior pode ser ministrado em IES, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização em universidades e instituições não-universitárias. Ficou definido que a autorização e o reconhecimento de cursos, assim como o credenciamento de instituições de educação superior, passam a ter prazos limitados, podendo ser renovados após avaliações periódicas. Assim, pode-se afirmar que, por meio de leis e alguns decretos, a LDB foi tomando forma e as IES foram se organizando definitivamente. Por esses decretos, por exemplo, ficou estabelecido que as IES fossem classificadas em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores e institutos superiores de educação.

Universidade tem por característica a oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão; tem autonomia didático-científica e pode abrir e fechar cursos, dentro ou fora da sede, assim como modificar vagas sem autorização, exceto para cursos de

medicina, odontologia e psicologia e também da área jurídica. Já os centros universitários oferecem ensino de excelência, não desenvolvendo, porém, na maioria das vezes, pesquisa e extensão; podendo atuar em uma ou mais áreas do conhecimento e também criar e fechar cursos e alterar o número de vagas sem autorização, exceto para os cursos mencionados acima.

As faculdades integradas são constituídas por um conjunto de instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, estabelecidas para atuar em regimento comum e comando unificado. Algumas vezes oferecem ensino de extensão e pesquisa e dependem de autorização do Poder Executivo para a criação de novos cursos. As faculdades, os institutos superiores ou escolas superiores, por sua vez, atuam normalmente em uma área de conhecimento e dependem de autorização prévia do Poder Executivo para expandir sua área de atuação.

Tem-se por institutos superiores de educação, instituições voltadas especificamente para a formação de professores da educação básica, as quais podem, entretanto, se organizar como unidades acadêmicas de IES já credenciadas.

3.3 A realidade brasileira

É importante demonstrar, para maiores elucidações deste trabalho, a quantidade de instituições voltadas para o ensino superior no Brasil, bem como a quantidade de vagas ociosas presentes. Para tanto, estão registrados aqui dados coletados do censo da educação superior, com uma análise sobre a evolução do ensino superior de 2002 a 2009.

O Censo de 2009 teve a participação de 2.314 IES, que registraram 5.954.021 matrículas em 28.671 cursos de graduação presencial e a distância. O número de inscrições para esses cursos, em 2009, foi de 6.889.269, e, considerando todas as formas de ingresso (por processo seletivo e outras formas), o Censo registrou um total de 2.065.082. Já o número de concluintes foi de 959.197. (INEP, 2011).

A figura 3.1 demonstra o crescimento do número de instituições no Brasil de 2000 a 2009. As informações revelam que 89% das instituições de ensino superior são privadas e apenas 11% são públicas.

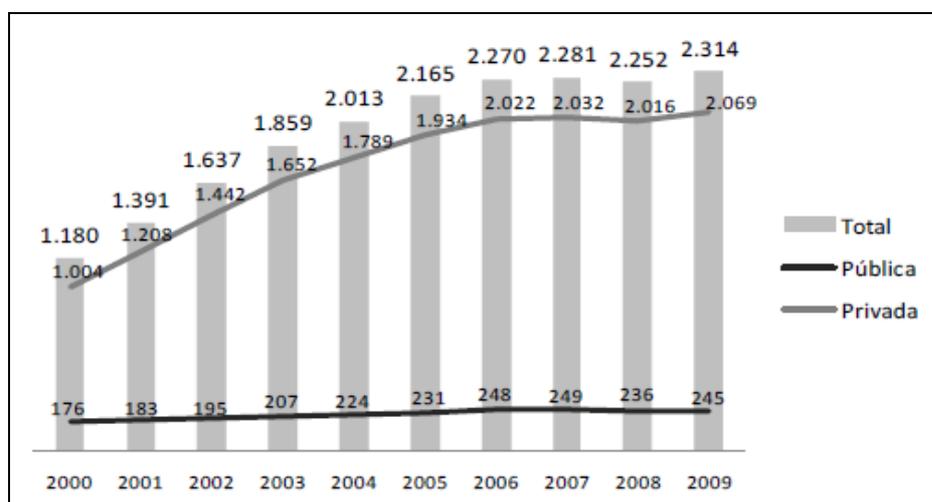


Figura 3.1 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior Brasil 2000-2009 - Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed - INEP (2011)

A educação superior brasileira reúne um grande número de matrículas num pequeno número de instituições. Em 2009, apenas 117 (5,1%) IES, avaliadas como de grande porte, detinham 2.505.670 (48,9%) matrículas na graduação presencial. As IES de pequeno porte, com no máximo 1.000 matrículas, correspondem a 1.473 (63,8%) instituições. A figura 3.2 demonstra a repartição do número de IES e de matrículas pelo porte das IES.

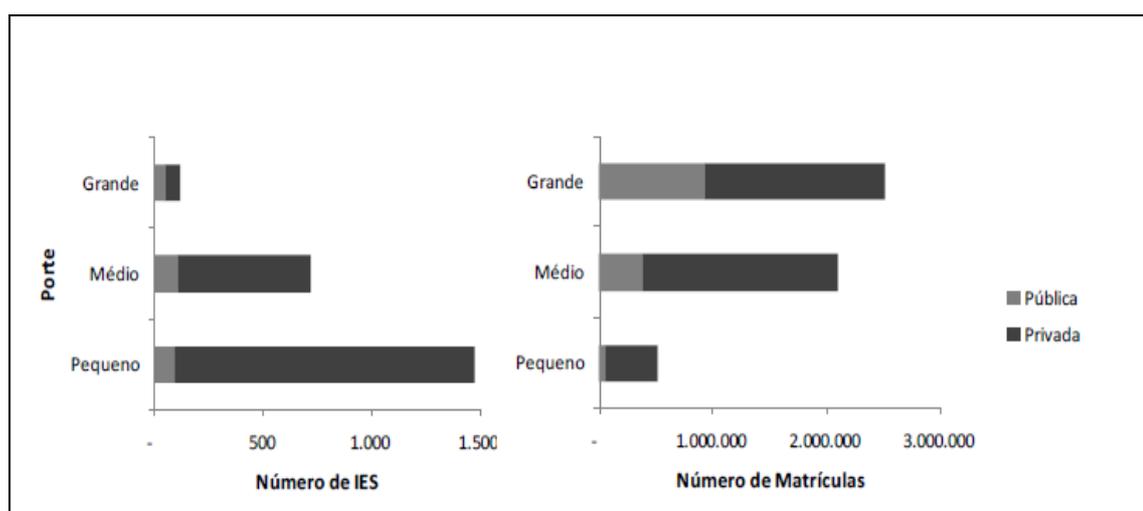


Figura 3.2 - Distribuição do Número de IES e Matrículas por Porte da IES na Educação Superior segundo Categoria Administrativa - Graduação Presencial - Brasil - 2009
Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed - INEP (2011)

Nota: Pequeno Porte: até 1.000 matrículas; Médio Porte: de 1.001 a 10.000 matrículas;

e Grande Porte: mais de 10.000 matrículas.

Analisando a quantidade de cursos de graduação oferecidos, tanto na modalidade presencial como a distância, observa-se pela Figura 3.3 que ocorreu um crescimento de 65% no número de cursos. Desta porcentagem, aproximadamente 84% são de instituições privadas.

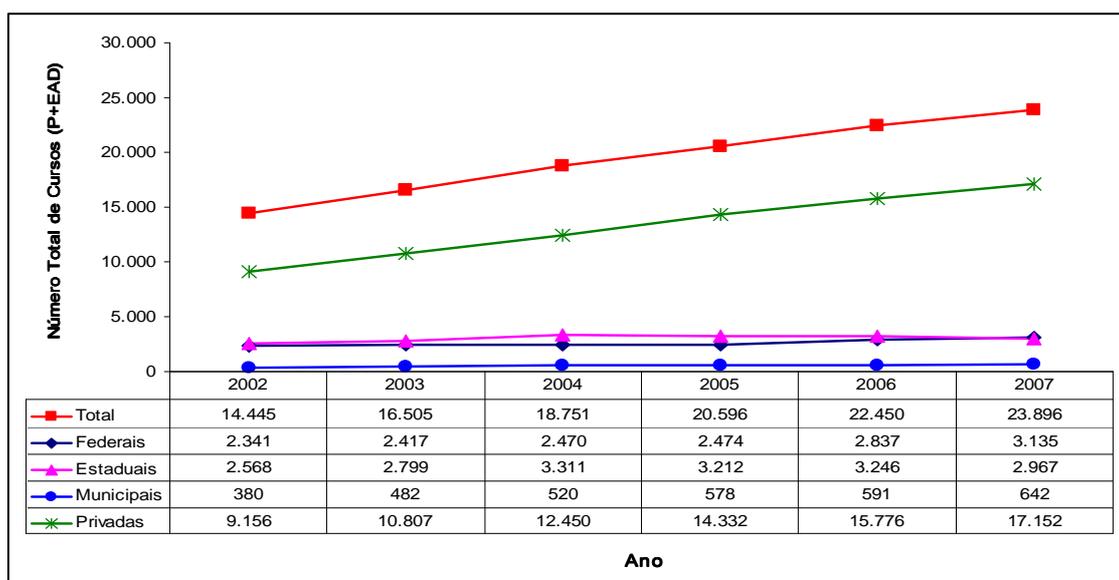


FIGURA 3.3 Número de Cursos – Graduação Presencial e a Distância por Categoria Administrativa - Brasil - 2002-2007 - Fonte: INEP (2009)

Apesar das faculdades representarem a maior parte das IES no Brasil, e aproximadamente 92% delas contidas no setor privado, apenas 32% dos estudantes estudam em faculdades, o restante, 54% em universidades e 14% em centros universitários (INEP, 2009). Esses dados são justificados devido à simplicidade do processo de abertura de faculdades em relação aos centros universitários e universidades e pelo fato de, geralmente, as faculdades possuírem um porte menor, com um número reduzido de cursos.

A Figura 3.4 ilustra ainda que, em 2007, no Brasil haviam 5.250.147 alunos matriculados em curso superiores. Desse número, cerca de 7% estavam matriculados na modalidade a distância.

A tabela 3.1 destaca que o aumento do número de vagas oferecidas no Brasil não aconteceu proporcionalmente ao número de ingressos e matrículas, resultando no crescimento expressivo de vagas ociosas. Das 1.341.987 registradas em 2007, aproximadamente 93% delas pertencem às instituições privadas.

Conforme dados do Censo de 2007, existiam 408 cursos na modalidade a distância, oferecidos em 97 instituições. As matrículas na modalidade de ensino a distância aumentaram 78,5% em relação ao ano anterior, porém vale a pena destacar que o número de vagas oferecidas aumentou 89,4% em relação a 2006, mas o número de inscritos e de ingressos não acompanhou o mesmo ritmo de crescimento, registrando uma relação de 0,35 candidatos por vaga (INEP, 2009). A consequência desse desequilíbrio resultou no aumento de vagas ociosas também nesta modalidade de ensino.

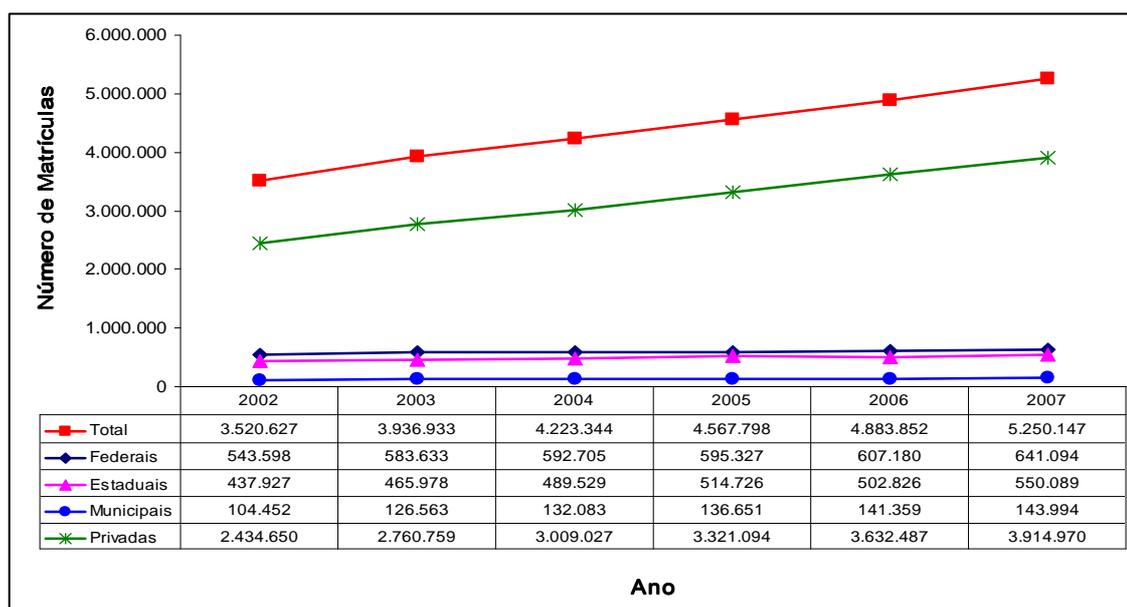


FIGURA 3.4 Número de matrículas – graduação presencial e a distância por categoria administrativa no Brasil – 2002-2007 - Fonte: INEP (2009)

Quanto à modalidade de ensino, em 2009, os cursos de EaD aumentaram em 30,4%, enquanto os presenciais 12,5% em relação ao ano anterior. Esse comportamento também é acompanhado pela evolução do número de matrículas nos cursos EaD, as quais, em 2009, atingiram 14,1% do total de matrículas na graduação, conforme ilustrado na figura 3.5 INEP (2011).

Tabela 3.1 - Número de vagas ociosas no Brasil 2002-2007 - Fonte: INEP (2009)

Ano	Total	Pública			Privada	Pública
		Federal	Estadual	Municipal		
2002	567.947	1.705	6.771	6.387	553.084	14.863
2003	739.779	893	3.085	10.154	725.647	14.132
2004	1.017.311	1.060	6.222	13.968	996.061	21.250
2005	1.038.706	1.959	6.243	16.485	1.014.019	24.687
2006	1.181.089	2.456	8.572	22.670	1.147.391	33.698
2007	1.341.987	3.400	4.011	23.358	1.311.218	30.769

3.4 A Educação a distância (EaD)

3.4.1 Apresentação

A modalidade de educação a distância (EaD) foi implantada já há algum tempo no Brasil, porém somente nos últimos cinco anos é que tem sido alvo de discussões. Moran (2009) afirma que, depois da LDB de 1996, o Brasil implantou efetivamente cursos superiores na modalidade a distância, mas somente nos dias de hoje o País está passando da fase experimental – aprendendo e testando alguns modelos diferentes – à fase de solidificação e de maior regulação por parte do Ministério da Educação. O autor assegura que o Brasil está vivenciando uma fase de mudanças profundas na EaD, pois a evolução das tecnologias em rede e móveis é muito rápida.

Uma das razões para o fomento das discussões ao redor do tema pode ser a difusão das tecnologias digitais, em especial a internet, que facilitou a interação entre os sujeitos envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem.

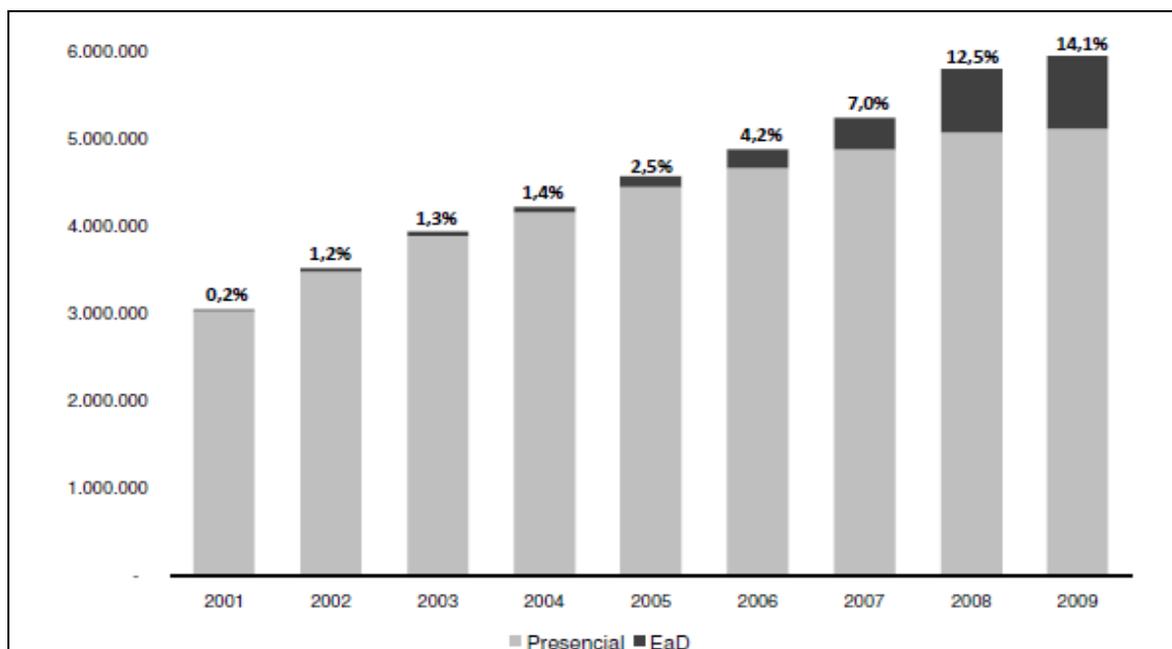


Figura 3.5 - Evolução do Número de Matrículas de Graduação por Modalidade de Ensino Brasil - 2001-2009 - Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed(2011)

Com a propagação da internet no Brasil, a EaD via *web* ou educação *on-line* passou a favorecer os professores e alunos que, através dos recursos da internet, como *e-mail*, listas de discussão, ambientes virtuais de aprendizagem, videoconferência, entre outros, poderiam usufruir desses avanços tecnológicos nos quais a interatividade é permitida e os conhecimentos podem ser construídos colaborativamente (RICCIO; SILVA; SOUZA, 2007).

Para o presidente do INEP, Reynaldo Fernandes, o crescimento da EaD é um acontecimento mundial e, conforme sua avaliação, esse crescimento, apesar de se sobressair em comparação a outras modalidades, não foi excessivo (MEC-SEED, 2009).

Com a matrícula de 728 mil alunos em 2008, a educação a distância mostra um crescimento de 96,9% em relação a 2007, quando seu número mal superava 369 mil. De acordo com dados do censo da educação superior, o número de cursos a distância passou de 408, em 2007, para 647, em 2008 (MEC-SEED, 2009).

A média do crescimento da EaD no Brasil, segundo Moran (2009), é de 20% ao ano, tanto na graduação como na especialização. Esse desenvolvimento aconteceu velozmente e, em algumas instituições, a expansão foi repentina, passando em quatro anos a ter mais de 150 mil alunos (quando no presencial não possuem nem 10% dessa quantidade de alunos). Gomes (2006) avalia que o crescimento da EaD ocorre em consequência de ser uma modalidade

educativa caracterizada por beneficiar a ampliação de oportunidades à formação, principalmente superior, com qualidade e com flexibilidade.

Para Sanchez (2008), a EaD ascendeu mais de 200% entre 2004 e 2007, e o número de alunos de cursos de graduação já supera o de cursos de especialização e extensão. Salienta ainda que, no ensino de graduação, em cursos autorizados pelo MEC, o número de alunos no começo de 2008 era 430 mil, enquanto nos cursos de especialização e extensão o número alcançava 390 mil estudantes. Conforme se pode observar na Figura 3.3, enquanto o número de matrículas em cursos de graduação na modalidade a distância nas instituições privadas cresceu 43 vezes no período de 2002 a 2007, nas IES públicas esse crescimento foi de apenas 3 vezes no mesmo período. Isso demonstra que as instituições privadas, como no ensino presencial, apresentam domínio mercadológico também nesta modalidade de ensino.

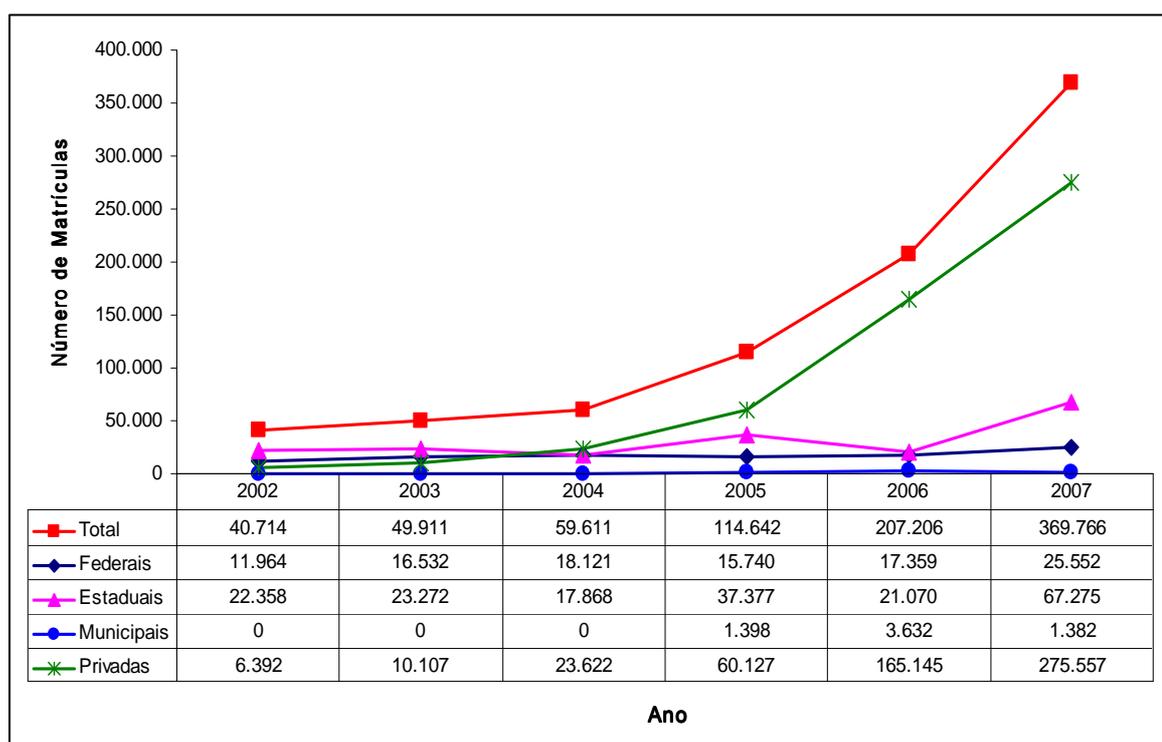


FIGURA 3.6 - Número de matrículas na graduação a distância por categoria administrativa

Fonte: INEP (2009)

Na Tabela 3.2 verifica-se a evolução do número de alunos matriculados a distância, por região, em instituições autorizadas pelo Sistema de Ensino a ministrar EaD no Brasil, de 2004 a 2007. Verifica-se que a região norte cresceu em dez vezes o número de alunos matriculados, o que demonstra a existência de uma demanda reprimida de alunos que aguardava oportunidades para dar prosseguimentos aos estudos. Pode-se relacionar o

crescimento do número de alunos por região, além da carência de oportunidades como também no que se refere ao desenvolvimento de infra-estrutura de cada localidade do país.

Segundo dados da Abraead (2008), conforme apresentado na Tabela 3.3, têm-se uma indicativa de que existem mais de dois milhões e meio de estudantes matriculados em curso de educação a distância no país em todas as categorias, incluindo não só os alunos em cursos de instituições credenciadas pelo Sistema de Ensino, mas também grandes projetos de importância regional ou nacional, como os da Fundação Bradesco, Fundação Roberto Marinho e os do Grupo S (Sesi, Senai, Senac, Sebrae etc).

Tabela 3.1 – Quantidade de alunos por região (Brasil – 2004-2007)

Fonte: Adaptado de Abraead (2008)

Região	Alunos em 2004	Alunos em 2007
Centro-Oeste	23.588	107.984
Nordeste	57.982	80.482
Norte	11.644	121.409
Sudeste	163.887	367.945
Sul	52.856	295.006
Total Geral	309.957	972.826

A apresentação destes dados demonstra que esta modalidade de ensino tem sido considerada como opção de qualificação para diversas instituições, não só de ensino superior, mas também organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. Além disso, a melhoria dos meios de tecnologia e comunicação se faz necessária. Isso para que o aproveitamento desta modalidade de ensino se desenvolva para todas as regiões do país e com isso diminua as diferenças sociais e educacionais existentes no país.

3.4.2 Tipos de EaD

Segundo Rodrigues (2004), a variedade na oferta dos diversos tipos de cursos na modalidade a distância e suas respectivas certificações demanda uma estrutura específica para cada tipo de curso; por exemplo, quanto à formação dos professores, à organização do currículo, às atividades dos alunos e às estruturas de suporte aos alunos e professores. Portanto, para que a EaD possa ser utilizada em todas essas possibilidades, com variações no desenho dos cursos, salienta a importância das instituições atentarem-se para os modelos e critérios já consolidados na modalidade presencial, que muitas vezes são requisitos legais para a certificação.

Tabela 3.2 – Número de brasileiros em cursos de Educação a Distância

Fonte - Abraead (2008)

Instituição Formadora	Descrição	N. Alunos
Instituições credenciadas e cursos autorizados pelo Sistema de Ensino (AbraEAD/2008)	EJA, Fundamental, Médio, Técnicos, Graduação, Pós-graduação	972.826
Educação corporativa e Treinamento em 41 empresas (AbraAED/2008)	Formação de funcionários, colaboradores e fornecedores	582.985
Senai	Formação inicial e continuada de trabalhadores (exclui os cursos de formação técnica de nível médio e de pós-graduação)	53.304
Sebrae	Cursos para empreendedores: Análise e planejamento financeiro, Aprender a aprender, Como vender mais e melhor, De olho na qualidade, Iniciando um pequeno grande negócio e Desafio Sebrae	218.575
Senac	Programas compensatórios de matemática e português e cursos de formação inicial e continuada, nas áreas de informática, gestão, comércio, saúde e turismo e hospitalidade.	29.000
CIEE	Cursos de iniciação profissional	148.199
Fundação Bradesco	Escola Virtual	164.866
OI Futuro	Tonomundo	175.398
Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação (Seed/MEC)	Proformação, Proinfantil, Tecnologias na Educação e Formação pela Escola*	8.552
Governo do Estado de São Paulo	Rede do Saber: Crônica na Sala de Aula, Se Toque, Progestão, Viva Japão, PEC Formação Universitária Município, Curso de Pregão Eletrônico, Convênio com Escola Paulista de Magistratura, Videoconferências do Centro Paula Souza, Curso de Iniciação Funcional para Assistentes Sociais do Tribunal de Justiça. / Departamento de Informática Educativa (DIE/FDE):Interaction Teachers, Interaction Students. **	119.225
Fundação Telefônica	Educarede (Projetos Minha Terra, Memórias em Rede, Coisas Boas 2007 e Rede de Capacitação)	9.000
Fundação Roberto Marinho	Telecurso TEC e Multicurso Ensino Fundamental, Tecendo o Saber, Projetos de Formação Educacional, Travessia e Poronga	22.553
TOTAL		2.504.483

* Não foi incluído o projeto Mídias na Educação (20 mil alunos), já que estes foram informados pelas instituições de ensino na pesquisa AbraEAD, citada em outro item da tabela.

** Três projetos realizados em conjunto com o MEC foram incluídos na lista de alunos apresentada pelo Seed/MEC.

Essa atenção se faz necessária para que os cursos realizados com a tecnologia da EaD possam possuir o mesmo reconhecimento no mercado dos mesmos cursos que são ofertados na forma presencial.

Entretanto, Riccio, Silva e Souza (2007), em relação aos programas que se utilizam da EaD para a formação de professores, enfatizam a necessidade de uma mudança significativa de paradigmas usando as tecnologias digitais, pois o que é visto são diversos cursos a

distância seguindo modelos idênticos aos dos cursos presenciais, tanto no formato quanto na avaliação, desconsiderando as peculiaridades desta modalidade de ensino. Peters (2002) já preconizava que os desenvolvimentos tecnológicos iriam influenciar ininterruptamente a EaD, determinando assim o surgimento de novas gerações e demandando mais estudos sobre técnicas de aprendizagem dos alunos, produção de materiais e padrões de interoperabilidade das plataformas.

Para Porto e Régnier (2003), a EaD precisa ser considerada sob duas óticas distintas: a oferta de cursos que são regulamentados pelo MEC (como a oferta de cursos de graduação; pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*; sequenciais) e a oferta de cursos livres para pessoas físicas ou “pacotes por encomenda” para empresas e organizações. Os autores complementam, ainda, que estes cursos são sujeitos a regulamentações diferentes, motivo pelo qual crescem em ritmos diferenciados e respondem a expectativas distintas das populações alvo.

A internet é utilizada atualmente, pelo menos em algum momento, em quase a totalidade de cursos superiores a distância. Sobretudo, existem instituições que a utilizam como base tecnológica, ou seja, a maior parte das atividades dos cursos é desenvolvida integralmente na rede.

Moran (2009) pronuncia que os cursos de curta duração podem ser realizados inteiramente *on-line*; já nos superiores, principalmente os de graduação, ainda há forte pressão pelo modelo semipresencial.

Segundo Gomez (2004), o desenvolvimento de cursos *Web*, orientados pelos princípios da educação popular, do rizoma, do desenho participativo, do sujeito múltiplo e da mediação pedagógica, envolve, segundo a perspectiva do autor, a práxis concreta dos participantes, o tratamento do tema, da aprendizagem e da forma. Envolve também a situacionalidade sócio-histórica dos integrantes do projeto, a organização, as manifestações de cada um e a metodologia por eles construída. O curso, na realidade, é um dispositivo que permite a criação de um espaço para desenvolver um projeto educativo. Por isso, deve-se analisar a particularidade de cada situação, na qual podem ser utilizados diversos dispositivos metodológicos: *brainstorming*, grupos de trabalho, dinâmica de grupo, questionários e entrevistas, realizados face a face e/ou *on-line*.

Moran (2009) enfatiza que a EaD está se tornando cada vez mais complexa — o crescimento é nítido em todos os aspectos. A diferenciação dos modelos acontece pela rapidez na evolução das redes, pela mobilidade tecnológica e pela abrangência dos sistemas de

comunicação digitais. Estes modelos também se diferenciam por possuir concepções pedagógicas e organizacionais distintas.

Existem modelos auto-instrucionais e os colaborativos, modelos focados no professor (teleaula), no conteúdo e outros centrados em atividades e projetos. Há modelos para poucos alunos e modelos de massa, para dezenas de milhares de alunos. Há cursos com grande interação com o professor e outros com baixa interação (MORAN, 2009).

Segundo Moran (2009), pode-se classificar os modelos de EaD existentes na atualidade no Brasil em três tipos distintos: teleaula, vídeoaula e WEB.

Em relação ao modelo teleaula:

Reúne os alunos em salas e um professor transmite uma ou duas aulas por semana, ao vivo. Os alunos enviam perguntas, e o professor responde aquelas que considera mais importantes. Em geral, depois das teleaulas, os alunos reúnem-se nas telessalas, em pequenos grupos, para realizar algumas atividades de discussão e aprofundamento de questões relacionadas com a aula dada sob a supervisão de um mediador, chamado professor-tutor local. Além das aulas, os alunos costumam receber material impresso e orientações de atividades para fazer durante a semana, individualmente, com o acompanhamento de um professor-tutor on-line ou eletrônico (MORAN, 2009).

Ainda de acordo com Moran (2009), a ampliação desse modelo ocorreu em um formato desordenado com a criação de muitos pólos sem critérios e padrões ideais de infraestrutura.

Cortelazzo (2007) salienta que, nesse modelo, a presença dos tutores é fundamental para o andamento das atividades semanais dos alunos, quando são extraídas dos tutores de maneira individual, através de formação de grupos de discussões e agendamento de *chats on-line*.

As atividades dos cursos no pólo presencial podem ser observadas pelo coordenador pedagógico, responsável pela supervisão dos tutores, da infraestrutura e do desenvolvimento acadêmico (MORAN, 2009).

A respeito do modelo vídeoaula:

Há dois modelos predominantes, um semipresencial e outro on-line. O modelo mais usual é o de telessalas, em que o aluno vai presencialmente uma ou várias vezes por semana e um tutor supervisiona a exibição do vídeo e as atividades relacionadas ao conteúdo da disciplina. Este também é responsável por tirar as dúvidas dos alunos, sob a coordenação de um professor responsável por essa disciplina. Esse modelo é muito útil, principalmente para cidades pequenas, sem condições para a instalação de uma

instituição de ensino superior presencial. Outro modelo é com vídeoaulas, em que os alunos acessam via WEB ou recebem um CD ou DVD. Os alunos assistem as vídeoaulas em casa ou no trabalho, lêem o material impresso e fazem as atividades que são entregues a um tutor – on-line, num ambiente de aprendizagem digital, em geral o Moodle. Os alunos só vão a um pólo para a avaliação. (MORAN, 2009).

Dada a flexibilidade deste último formato, onde as atividades são realizadas na sua maioria pela internet e com os avanços da tecnologia, verifica-se uma forte tendência por parte das organizações na adoção deste último modelo.

Para Moran (2009), o enfoque em metodologias mais participativas é condição essencial para acontecer uma educação de qualidade, presencial ou a distância, na sociedade do conhecimento.

A propósito do modelo WEB:

Há basicamente dois modelos diferentes de ensino superior a distância via web: o modelo mais virtual e o modelo semipresencial. No modelo virtual, a orientação dos alunos é feita a distância pela Internet ou telefone. Os alunos se reportam ao professor e ao tutor durante o semestre e geralmente se encontram presencialmente apenas para as avaliações. É um modelo no qual tudo acontece predominantemente na Internet e os encontros presenciais são mais espaçados, porque não existem os pólos para apoio semanal. No modelo semipresencial, os alunos têm pólos perto de onde moram e, além do tutor on-line, têm o tutor presencial no pólo, com quem podem tirar dúvidas, participar das atividades solicitadas e dos laboratórios de informática e outros, específicos do curso. (MORAN, 2009).

3.4.3 Recursos e Ambientes para EaD

Uma questão importante a se considerar na EaD são os dispositivos pedagógicos de fala, leitura e escrita utilizados no ambiente virtual onde elementos curriculares envolvidos, como contextualização, tematização, problematização, metas, objetivos, conteúdo, estratégias, avaliação, entre outros, precisam ser devidamente dosados para que durante o curso não haja imprevistos. Entre os dispositivos pedagógicos podem ser citados:

- a) videoconferência: que permite áudio e imagem simultâneos e diferidos dos interlocutores. É um recurso importante pelo qual se pode gravar a interação, sendo

- considerado elemento de comunicação interpessoal e coletiva que pode ser utilizado para a avaliação;
- b) rádio: rádio em rede (radionet) é um dispositivo que pode ser utilizado na educação em rede. Ele incorpora funcionalidades e contribui quando é construído por alunos e professores;
 - c) TV educativa: funciona também em rede digital e, por suas emissões diferenciadas, constitui-se em escolar ou educativa. Recorre a uma metodologia específica para operar em rede;
 - d) *e-mail*: uma das ferramentas mais utilizadas em cursos; é um dispositivo de leitura e de escrita utilizado para realizar consultas, resolver dúvidas e para argumentação;
 - e) *chat*: de suma importância para incentivar o diálogo, ocorre em tempo real, quando os participantes trocam mensagens escritas sobre reflexões, debatem ideias, podendo ser de forma restrita ou para todos os participantes. Existe uma programação em que os debates são previamente agendados;
 - f) fórum: um espaço em que grupos de discussão permitem compartilhar atividades e opiniões representando o esforço coletivo. As opiniões e mensagens registradas são livres;
 - g) bloco de anotações: é um caderno digital onde o aluno pode fazer anotações sobre as aulas, podendo ser enviado para os colegas e para o mediador e, também, podendo ser enviado por *e-mail*;
 - h) navegação: tem a finalidade de pesquisa sobre o conteúdo relacionado, com registro e sistematização no bloco de anotações;
 - i) arquivos anexos em extensão PDF (Texto Padrão da Internet): são arquivos anexos que propõem a leitura relacionada a um conteúdo da unidade;
 - j) glossário, biografias, fontes: são *links* internos, embutidos nas telas, onde são encontradas breves explicações de termos, nomes e obras mencionadas ao longo do curso;
 - k) agenda de eventos: tem a finalidade de lembrar as atividades, encontros virtuais, etc. Esse recurso sempre considera os fusos horários da região atingida pelo curso;
 - l) netiqueta: conjunto de regras que orientam o comportamento ético em rede norteando a maneira de se lidar com os outros participantes no trabalho de leitura e escrita e com os recursos no espaço virtual;
 - m) *help*: são orientações voltadas para auxiliar o participante na utilização dos manuais e ferramentas disponíveis;

n) FAQ: recurso que armazena em arquivo as perguntas mais frequentes do curso WEB fornecendo informações complementares para o conteúdo e a operação do curso.

Outro recurso explorado pela EaD é o hipertexto. O hipertexto é formado pelas possibilidades de inter-relação entre textos e usuários, debates e opiniões, sendo assim constituído o ciberespaço. A educação a distância e a consequente utilização do ciberespaço traduzem uma nova forma de relacionamento com o conhecimento através das possibilidades da interatividade.

Através desses dispositivos pedagógicos os alunos são estimulados a participarem mais ativamente do curso. É necessário, pois, fazer uma avaliação minuciosa de tais recursos para que sejam explorados da melhor maneira possível. As estratégias, os materiais e os recursos tecnológicos devem estar devidamente conectados entre a disponibilidade e a finalidade buscada.

O aluno de um curso na modalidade a distância deve ser o centro do processo educativo e a interação deve ser respaldada por um sistema de tutoria apropriado e de um ambiente informatizado, principalmente programado para o atendimento às necessidades do estudante (MEC-SEED, 2007).

Para Gomez (2004), as estratégias de ensino e avaliação são apresentadas como diagnósticas, de apresentação de informação, de participação do estudante, de avaliação por testes e de ação/realização.

As atividades de avaliação inicial buscam revisar aprendizagens prévias com a utilização de anedotas relacionadas a um tópico, textos para abrir debates e obter opiniões, atividades lúdicas, humorísticas, de intriga ou de suspense, informe de habilidades por meio de *chat*, desafios a resolver; testes de temas específicos, pesquisa para citação ou *link*, apresentação de pergunta retórica, situações hipotéticas, organizador prévio (colocando informação ou texto curto antes de um conjunto importante de conhecimentos a serem trabalhados, como, por exemplo, guia dos pontos principais), amostra de relevâncias de uma história de interesse pessoal ou humano, pensamento que provoca pergunta ou declaração e espaço para sugestões.

As informações devem ser apresentadas aos alunos de forma a oferecer elementos para avaliação de análise situacional; demonstração de um procedimento; diálogo ou debate com o tutor; exercício de descoberta, demonstração de atitudes; comportamentos ou procedimentos apropriados ou impróprios; identificação de nomes, funções ou partes para um determinado sistema; ilustração, leitura-conferência; indicação de pontos chave de um conceito; produção de definições; mostra de inter-relação de conceitos, etc. (GOMEZ, 2004).

Em relação à participação do aluno, segundo Gomez (2004), deve-se propor atividades de avaliação, tais como simulação de situações, deixando o estudante ver o resultado das decisões, e diálogo com o orientador, apresentando problemas e guias de estudo interativo. Algumas atividades podem ter avaliação expressa: seção de perguntas e respostas, diálogo *on-line* por meio de *chat*, prática de descoberta, exercício de prática, desafios efetivos, teóricos e práticos, compreensão de textos, debate de temas preparados. Outras atividades não têm avaliação expressa: desafios para ver o posicionamento do estudante, procedimento de simulação situacional, simulação com guia e orientação, simulação de sistema e capacidade para manipular, por exemplo.

Os *softwares* também devem possuir propostas de novas atividades possibilitando avaliações tais como: criar um plano de ação, resolver exercícios de enriquecimento e oferecer novas oportunidades para quem não consegue realizar uma tarefa, fazer lição de casa, assistir a vídeos para posterior debate, apresentação de resumo de lição e desenvolvimento de testes de revisão-gratificação do desempenho dos estudantes (GOMEZ, 2004).

Alguns *softwares* também apresentam: desafios lúdicos para estabelecer um clima de conflitos teóricos que estimule o aluno a buscar uma solução e que o leve a participar na construção do conhecimento, de reflexões, de interações e de ações. O lúdico é entendido em sentido estrito e no sentido de introduzir certos temas: jogo de perguntas, de concentração, palavras cruzadas, de competição, de combinação, de desenvolvimento de regras e de roda de giro, entre outros (GOMEZ, 2004).

Um fator bastante importante a ser considerado é que na EaD tudo o que se escreve torna-se documento, fazendo com que as pessoas primem pela boa escrita, pela linguagem a ser utilizada e pelo bom uso do português, privilegiando a gramática e a ortografia.

Outro fator relevante é a netiqueta que, como já foi citado, nada mais é do que um conjunto de regras que orienta o comportamento ético em rede, norteando a maneira de se lidar com os outros participantes no trabalho de leitura e escrita e com os recursos no espaço virtual, ou seja, é a ética na *web*.

A cortesia e o bom trato com as pessoas são essenciais para o processo de construção de uma comunidade de aprendizagem, seja em ambiente presencial ou em ambiente virtual, devendo ser, portanto, uma prática constante e primordial para se construir uma relação de respeito e confiança entre alunos e tutores. Faz-se importante que o tutor do ensino a distância respeite os prazos definidos, seja regular e possua um sistema de orientação e acompanhamento do aprendizado.

3.4.4 Qualidade em EaD

O importante é que EaD é educação e tem de ser de qualidade, tanto quanto a educação na modalidade presencial (NASCIMENTO e CARNIELLI, 2007).

É notado que parte dos recentes trabalhos que abordam a questão da EaD possui um enfoque na questão da qualidade, dos cursos e das instituições, relacionando-o com os modelos pedagógicos utilizados. Moran (2009) esclarece que a qualidade não é medida pelo número de alunos matriculados, mas pela seriedade e coerência do projeto pedagógico, pelos recursos humanos envolvidos e pelas intenções do alunado, de aprender ou simplesmente receber um diploma. Adverte ainda que as instituições sérias de cursos presenciais normalmente estão habituadas a exercer também um trabalho a distância com as mesmas características, mas que aquelas que são menos sérias, cujos objetivos são focados mais para os interesses econômicos no presencial, costumam ver a EaD como um caminho ainda mais rentável.

Devido a essa visão apenas comercial em relação a EaD, é demonstrado a necessidade dos órgãos governamentais estabelecerem meios de fiscalizarem os cursos e as instituições exatamente para combater a falta de qualidade nos cursos oferecidos. Acredita-se se isso ocorrer, como aconteceu nos cursos presenciais, o próprio mercado vai selecionar as instituições que prezam pela qualidade e extinguir as que não se preocupam com esse fator.

A política de garantia de qualidade referente aos variados aspectos relacionados à modalidade de EaD foi estabelecida de acordo com o Decreto nº 5.622, de dezembro de 2005, de maneira especial ao credenciamento institucional, à supervisão, ao acompanhamento e à avaliação, adaptados com padrões de qualidade pronunciados pelo Ministério da Educação (MEC-SEED, 2007).

Neste capítulo foi possível visualizar o cenário do ensino superior brasileiro, a legislação que o constitui, a quantidade de instituições de ensino que disputam o mercado educacional e os problemas por elas enfrentados. Para que o leitor possa se familiarizar com o tema desta pesquisa, foram contemplados também alguns tópicos da EaD como: a sua trajetória, os tipos e os recursos utilizados e a preocupação com a sua qualidade.

Como se pode constatar nos capítulos anteriores, além de ratificar a importância de se profissionalizar o processo de desenvolvimento de cursos, em especial de EaD, visando aumentar as possibilidades de seu sucesso, é possível, descobrir como uma IES, através de um

planejamento ordenado de seus cursos, pode vislumbrar uma série de novas oportunidades de negócios e lhe tornar mais competitiva frente aos seus concorrentes.

4 Estudo de caso – Os procedimentos de EAD adotados pela Instituição objeto de estudo

Neste capítulo, é relatado um estudo de caso com o objetivo de explorar o ambiente de uma IES e demonstrar como são realizados os procedimentos práticos na criação de um curso superior de pós-graduação embasado na tecnologia da EaD e apresentar uma comparação com os modelos teóricos discutidos no capítulo anterior. A escolha de uma única IES para o desdobramento desta pesquisa, justifica-se pelo fato dela apresentar características que são pertinentes com os objetivos deste trabalho. Basicamente por possuir uma experiência, mesmo que mínima, com a EaD e também por estar vivenciando um período importante no desenvolvimento desta modalidade de ensino, com o planejamento de sua expansão, tanto com a diversificação de cursos, como com a ampliação de seu mercado de atuação.

4.1.1 Caracterizações do mercado da unidade de investigação

A região na qual está localizada a instituição pesquisada possui atualmente diversas IES públicas e privadas que oferecem cursos de graduação e pós-graduação presenciais e a distância. Na EaD é marcante a atuação de grandes redes de ensino consolidadas que atuam em nível nacional, e até internacional, com representatividade na região, o que demonstra a aceitação plena do mercado local dessa modalidade de ensino.

4.1.2 Descrição da unidade de investigação (IES)

A instituição unidade de investigação deste trabalho está situada na região central do estado de São Paulo, é caracterizada como um centro universitário privado, sem fins lucrativos, dedicado ao ensino, à pesquisa e à extensão e teve sua origem pedagógica em um colégio fundado em 1943.

A partir de 1968, iniciou suas atividades no ensino superior com a criação dos cursos de Administração e Economia e se tornou pioneira na região na formação de bacharéis nessas áreas de conhecimento e de atuação profissional.

Em 1970 foi criado o curso de Direito e, um ano após, os cursos de Estudos Sociais, História, Geografia e Pedagogia, constituindo então uma Federação de Faculdades Isoladas.

Mais tarde, em 1994, foram criados mais dois cursos superiores, o de Ciências com Habilitação em Matemática e o curso de Ciências Biológicas com ênfase em Ciências Ambientais. Neste momento a instituição já se destacava também por prestar serviços à comunidade e se tornar um exemplo de participação da iniciativa privada na solução de problemas.

A transformação em Centro Universitário a partir de 1997 registrou um marco histórico na vida da Instituição. A partir desse momento até o ano de 2010, foram criados diversos novos cursos superiores, sendo treze na área de saúde, entre eles o curso de Medicina; treze na área de Ciências Humanas e Sociais; sete na área de Engenharia. Vale ressaltar que, nesse período, algumas atividades foram implementadas, entre elas a iniciação científica e o centro integrado de estudos e pesquisas, sendo também desenvolvidos e consolidados dois programas de mestrado.

Dentre as características marcantes que destacam a instituição sobressaem inúmeras ações de extensão universitária. São projetos, eventos, prestação de serviços à comunidade, produção de cursos e publicações que se originam da formação teórico-prática dos alunos das diversas áreas do conhecimento.

Para atender à demanda profissional da região e às exigências de aprimoramento dos egressos dos cursos de graduação e às inovações técnico-conceituais das áreas do conhecimento, também foram desenvolvidos diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* na modalidade presencial.

Atualmente a instituição possui cerca de 7.500 alunos distribuídos em 31 cursos de graduação e 18 cursos de pós-graduação e pratica suas atividades em uma área construída de aproximadamente 25.000 m² distribuída em cinco unidades. Os alunos matriculados em seus cursos de extensão, graduação e pós-graduação, tanto na modalidade presencial como a distância, residem, na sua maioria, em um raio geográfico de 120 quilômetros.

Possui uma reitoria, duas pró-reitorias (acadêmica e administrativa), quatro departamentos acadêmicos, 332 docentes, 75% destes titulados como mestres ou doutores, e 252 colaboradores que constituem seu corpo técnico-administrativo.

4.1.3 A educação a distância na IES

4.1.3.1 As primeiras experiências com a EaD

As primeiras experiências com o ensino a distância na instituição ocorreram a partir do ano 2003, quando, mesmo de maneira informal, alguns professores criaram um grupo, denominado grupo gestor, para discutir as possibilidades de implantação dessa modalidade de ensino.

A oferta do primeiro curso foi de extensão universitária. Titulado como “Matemática Financeira com o uso da calculadora HP12”, teve o objetivo de servir como piloto nas questões tecnológicas através de ferramentas desenvolvidas na própria instituição. Este primeiro ensaio serviu como alicerce para, após melhorias nos recursos utilizados, tanto tecnológicos como pedagógicos, o desenvolvimento de dois novos cursos de atualização na área de Direito.

Esses primeiros cursos ofertados obtiveram bons resultados, porém, como os técnicos e docentes da instituição, nesse momento, já possuíam uma maior intimidade com os recursos do ensino a distância, por experiências individuais e participação em diversos treinamentos e congressos, optaram pela adesão à ferramenta Moodle. Esse posicionamento foi justificado pelo fato de essa ferramenta ter sido desenvolvida por profissionais da educação em um sistema aberto e oferecer uma forte interação entre os tutores e seus alunos.

A partir do ano 2007, a instituição também sinaliza, em consequência de suas experiências bem sucedidas nos cursos anteriores, a intenção de utilizar os recursos do ensino a distância para complementar o ensino presencial da graduação, tanto no contexto permitido pela legislação, ocupando até 20% da carga horária do curso, como na configuração de atividades complementares, fora da estrutura curricular obrigatória. Contudo, fez o encaminhamento ao Ministério da Educação de um projeto para regulamentação e para oferecimento de cursos de pós-graduação a distância.

4.1.3.2 O Credenciamento da IES no MEC e a Oferta do Primeiro Curso

No período que antecedeu o credenciamento da instituição no Ministério da Educação para oferta de cursos a distância, ocorreram algumas adaptações nos processos organizacionais para, além de contemplar as exigências legais, proporcionar melhor nível de funcionalidade na execução das atividades relacionadas à EaD. A proposta inicial era a oferta do curso de Direito Ambiental.

Visando estruturar a equipe que seria responsável em desenvolver todas as ações de EaD, foi criado o então Núcleo de Ensino a Distância (NEAD). Este núcleo é composto por integrantes do grupo gestor e profissionais hábeis para atuar nas suas devidas funções. Possui, além de um coordenador geral e um secretário, diversos outros coordenadores especializados nas áreas pedagógica, tecnológica e de produção e logística de material. Além disso, conta com o apoio de outros departamentos da instituição: biblioteca, financeiro, jurídico e marketing.

A maior parte das informações descritas neste capítulo foi obtida através do contato direto do pesquisador com as pessoas citadas, tanto do NEAD, como dos outros departamentos envolvidos. Devido a aplicação de um questionário por escrito (anexo B) e a participação em inúmeras reuniões de trabalho, foi possível descrever detalhadamente como ocorreram os processos decisórios e práticos da implantação da EaD juntamente com o planejamento de sua expansão.

É importante ressaltar que a estruturação da equipe do NEAD só foi fecunda graças a uma visão por parte da direção da instituição, que a considerava, ao invés de custos, um indispensável investimento, pois sabia que, a partir desse grupo, nasceriam propostas concretas para o desenvolvimento não só de cursos a distância, como também de uma cultura institucional envolvendo essa modalidade de ensino.

De acordo com os “Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância” do MEC não existe um modelo único de EaD. Todos os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens, recursos educacionais e tecnológicos (MEC, 2010).

Para tal, a instituição pesquisada adotou alguns procedimentos, baseados nesses referenciais e na legislação vigente, para oferta de cursos de EaD de qualidade. Esses procedimentos, que serão relatados no decorrer deste capítulo, além da criação de um projeto pedagógico para cada curso e a adaptação das metodologias de ensino às características

institucionais, contemplam também a definição do planejamento e das estratégias para oferta de cursos, tanto na própria sede como posteriormente em outras regiões do país com a criação de núcleos de apoio presenciais.

Entendem-se como os pólos, um local de apoio com recursos mínimos de infraestrutura (laboratórios de informática, biblioteca, apoio de tutores) para realização das atividades presenciais dos cursos de graduação à distância, conforme determina a legislação vigente no parágrafo quarto do artigo 45 da portaria n. 40 do Ministério da Educação (anexo D). Para os cursos de pós-graduação *lato sensu*, mantém-se então apenas a exigência de que os encontros presenciais aconteçam para que sejam realizadas as avaliações e a defesa do trabalho de conclusão de curso, neste caso, são denominados núcleo, pois não há necessidade da infra-estrutura exigida como nos cursos de graduação?

Após o credenciamento da instituição, ao inicializar as atividades do NEAD, surgiram algumas dúvidas para as pessoas que estavam articulando as ações a serem adotadas. Uma delas era se, em um primeiro momento, seria oferecido apenas um curso de pós-graduação, no caso o de Direito Ambiental, ou se logo também outros cursos na área do Direito ou mesmo em outras áreas do conhecimento. Outra dúvida convergia em relação aos núcleos onde seriam realizados os encontros presenciais: optar apenas pela cidade sede ou diversificar em outras cidades e regiões do país.

Apesar de a instituição estar autorizada nesse momento para a oferta de mais de um curso e/ou núcleo de apoio presencial, optou-se, por uma decisão cautelosa da direção, pela oferta de um único curso e núcleo de apoio presencial, ou seja, o curso de Direito Ambiental na sede da instituição. Foram então realizadas algumas ações, que serão descritas a seguir.

Temas relacionados com a tecnologia foram modulados. De início a personalização do ambiente de consulta virtual dos alunos e da plataforma de estudos, que, conforme relatado pelo coordenador de tecnologia do NEAD decidiu-se pela utilização do MOODLE, justificada por se tratar de um ambiente virtual de aprendizagem desenvolvido por diversos educadores do mundo inteiro. Salientou ainda que, além do acesso à sua fonte ser gratuito, o que possibilita a customização e integração com outros sistemas, existem diversos *pluglins* que podem ser adicionados à plataforma tornando a prática do ensino mais dinâmica.

Em seguida, houve um estudo criterioso, por parte da coordenação tecnológica do NEAD, baseado na previsão de demanda de acessos simultâneos, para se dimensionar a capacidade dos servidores e a velocidade da internet necessária para que ocorresse um atendimento de qualidade.

Questões pedagógicas também foram realinhadas e definidas. Além da padronização do currículo mínimo e dos métodos de ensino e aprendizagem, foram previstos e arquitetados os treinamentos necessários para o corpo docente envolvido com o curso.

A estrutura curricular do curso foi verificada juntamente com seu modelo pedagógico. Segundo o coordenador pedagógico do NEAD, alguns aspectos foram considerados para definição da carga horária necessária na organização do tempo, do espaço e das expectativas na relação da atuação dos participantes e de quais seriam as atividades de aprendizagem desenvolvidas no decorrer do curso.

Logo após, surgiu a necessidade da escolha dos professores-conteudistas, que produziriam os conteúdos dos módulos e disciplinas, e dos professores-tutores, responsáveis pelo acompanhamento dos alunos na plataforma virtual. Segundo informações do coordenador do curso, esta escolha foi baseada na indicação de professores que já atuavam na área específica. Os professores que compuseram o quadro deste primeiro curso, tanto conteudistas como tutores, não possuíam uma larga experiência em trabalhar com a EaD, porém através de alguns treinamentos passaram a se adequar à nova proposta.

Os materiais produzidos pelos professores conteudistas foram avaliados pelas coordenações, tanto pedagógica como de produção de material, e, em seguida, foram introduzidos no ambiente de aprendizagem virtual fazendo-se uso dos recursos definidos no modelo pedagógico.

Uma vez constituídas as questões técnico-pedagógicas, chegou-se ao momento de pensar na captação de alunos, ou seja, nas estratégias de *marketing* necessárias para que se conseguisse quórum mínimo para abertura da primeira turma.

Tornou-se de extrema importância a elaboração de um *site* institucional para modalidade a distância e de um *site* específico do curso. Esses *sites* foram organizados com enfoque na divulgação e, principalmente, com o objetivo de convencer o visitante interessado a se inscrever no curso ofertado.

A distribuição de materiais impressos e a exposição de *outdoors* específicos do curso para um público regional, juntamente com a divulgação em *sites* distribuídos na internet, fizeram parte desta primeira etapa da campanha, vivenciada pelo departamento de *marketing* da instituição, que, nesse momento, ainda se acostumava com a idéia de trabalhar com a venda de cursos na modalidade a distância.

Em se tratando das atividades de bastidores, ou seja, as que serviriam de apoio para o NEAD, como a instituição já possuía em funcionamento alguns departamentos, houve apenas a necessidade de adequação dos procedimentos que eram desenvolvidos no ensino presencial

para o ensino a distância. Esta adequação ocorreu através de um estudo por parte dos gestores de cada departamento. Este estudo serviu para verificar se a demanda de serviços específicos dos alunos matriculados na modalidade a distância poderiam ser agregadas com a mesma capacidade de recursos já utilizados no ensino presencial.

A secretaria geral, mais especificadamente a secretaria de pós-graduação acadêmica, assumiu, além do controle das matrículas e documentações, grande parte do atendimento aos candidatos interessados e, posteriormente, alunos matriculados no curso.

O setor de tesouraria, responsável pela cobrança das mensalidades e atendimento específico sobre questões financeiras, sem muitas alterações na sua rotina de trabalho, também fez as adequações supracitadas com tranquilidade.

As questões legais tiveram que ser bem elaboradas, e os detalhes trabalhados com muita cautela, uma vez que a instituição, até então, não tinha vivenciado experiências que envolviam contratos jurídicos específicos no campo da EaD.

Vale salientar que, paralelamente a essas atividades descritas, foram analisadas pela direção da instituição as planilhas de previsão de custos fixos e variáveis, cálculo de valores de mensalidades e políticas de descontos.

Para a alegria de toda a equipe, os objetivos em relação ao número de matrículas foram atingidos e iniciaram-se então as atividades da primeira turma do curso de pós-graduação em Direito Ambiental.

4.1.3.3 Política de Expansão

A princípio, na ocasião do credenciamento junto aos órgãos reguladores governamentais, a instituição já almejava a ampliação de seus projetos de EaD, conforme explicitava claramente em seu Projeto Pedagógico Institucional.

A expansão poderia ocorrer através de parcerias com outras instituições no âmbito nacional, instituições essas que já ofereciam ou ansiavam em oferecer ensino a distância.

Com o propósito de consolidar o projeto de EaD institucional, a grande dificuldade encontrada nesse momento era nortear os rumos dessa expansão. Pretendia-se aumentar a quantidade de cursos de pós-graduação nessa modalidade e também estar presente em diversas cidades do país. A dúvida pairava sobre quais seriam os novos cursos e cidades que possibilitariam esse crescimento.

Outro fator importante a ser avaliado era a questão dos altos investimentos, tanto na infra-estrutura tecnológica e de pessoal como na aquisição dos direitos autorais do conteúdo dos cursos, considerando que a instituição não dispunha de recursos financeiros em abundância. Portanto, uma escolha mal feita poderia acarretar prejuízos, pois de nada valeriam cursos muito bem arranjados em seu conteúdo se não possuíssem demanda suficiente para cobrir seus custos. Como conseguir minimizar os investimentos iniciais em uma proposta estável para que os objetivos almejados pela instituição sejam atingidos?

Nesse momento, pelo levantamento dessas questões, torna-se claro e identificado um problema a ser abordado no contexto do objeto de estudo. A necessidade de se pensar, através de um planejamento adequado, alternativas para que a instituição possa expandir a oferta de seus cursos de pós-graduação na modalidade a distância com investimentos iniciais reduzidos.

Conforme se pode observar no protocolo de pesquisa no anexo B, as pessoas que compuseram o grupo, ou seja, os sujeitos desta pesquisa foram, além do autor desta dissertação, na qualidade de secretário geral do NEAD, os demais integrantes desse núcleo, coordenador geral, coordenador pedagógico, coordenador de tecnologia e coordenadora de produção de material. No decorrer da pesquisa, se fez necessária a participação de outros indivíduos obtida por meio das respostas a alguns questionários. Foram incluídos, além dos coordenadores dos cursos e áreas, o reitor e alguns representantes de departamentos da instituição (tesouraria, biblioteca, jurídico e *marketing*).

Com a realização de reuniões periódicas com os integrantes do grupo, buscava-se uma reflexão aprofundada das alternativas que a instituição tinha para expandir suas atividades de EaD.

Por uma análise posterior ao início das atividades do primeiro curso, o de Direito Ambiental, o grupo verificou, por meio de um estudo do perfil dos candidatos inscritos e matriculados, que estes, em sua maioria, enquadravam-se como residentes em cidades próximas à cidade sede, ou seja, ao local onde seria realizado o encontro presencial para a realização das avaliações e defesa do trabalho de conclusão de fim do curso. Em relação aos candidatos inscritos e não matriculados, muitos eram de cidades distantes da sede e até mesmo de outros estados do país.

Outro fator importante identificado pelo grupo nesse estudo dos candidatos foi que a grande maioria dos alunos matriculados, cerca de 80%, era composta de alunos egressos da instituição. Esses dados são explicados pelo fato de a concentração da maior parte da divulgação do curso ter ocorrido apenas na região geográfica onde a instituição estava

localizada, além do reconhecimento pelos ex-alunos do curso de Direito que, juntamente com a Instituição, possuía cerca de 40 anos de existência.

Avaliando essa primeira experiência, tornou-se claro para o grupo que, se a idéia era atingir um público alvo de outras regiões do país, seria essencial que fosse implantado o encontro presencial, que, de acordo com o modelo pedagógico, seria apenas um no final do curso, para outras cidades representativas da união.

Algumas possibilidades então foram colocadas em pauta nas reuniões do grupo. A primeira seria a busca de parcerias com outras entidades, necessariamente idôneas, que possuíssem sede nas cidades que despertassem o interesse da instituição em oferecer cursos a distância. A parceria poderia ser de dois tipos: ou apenas seria alugado um espaço físico para aplicação da avaliação presencial nos dias predeterminados ou seriam aproveitados, além do espaço físico, os serviços dos funcionários da entidade, tanto para suporte na aplicação das avaliações, atendimento e venda de matrículas, como na utilização de laboratórios de informática e biblioteca. Obviamente que os custos a serem pagos para as entidades parceiras seriam maiores ou menores dependendo do tipo de parceria selecionado.

A segunda possibilidade, considerada mais adequada pelo grupo, seria, na ocasião da realização do encontro presencial, fazer a locação de um estabelecimento apropriado para realização das atividades.

Vale ressaltar que, para cursos de pós-graduação *lato sensu*, ao contrário de cursos de graduação, é estabelecido na legislação a obrigatoriedade de um encontro avaliativo presencial, não havendo, porém, a exigência de infra-estrutura física de apoio em cada pólo regional. Esses locais poderiam ser, por exemplo, um colégio, um auditório de hotel ou mesmo as instalações de uma escola pública.

A identificação de outra vertente, quando se falava em expansão, seria a oferta de novos cursos em diversas outras áreas. Era consenso nas reflexões do grupo que a escolha do curso de Direito Ambiental para ser o pioneiro não foi a melhor opção em se tratando de captação de matrículas e demanda de mercado, pois se tratava de um curso com público alvo muito específico e pequeno, porém a instituição possuía um renome na área jurídica com seu curso de graduação em Direito com cerca de quatro décadas de existência.

Como a instituição já possuía uma diversidade de cursos de pós-graduação na modalidade presencial, o pensamento inicial do grupo era transpor alguns desses cursos já consolidados nesta modalidade para ofertar também no ensino a distância, visto que, conforme identificado pelo grupo, o perfil da maioria dos alunos que realizariam um curso a distância difere do perfil dos que realizariam um curso presencial. Conforme poderá ser

observado mais adiante no item 4.1.3.3.2, essa não seria a melhor opção tendo em vista a falta de experiência dos docentes dos cursos presenciais com a EaD.

Vale ressaltar que também foi cogitada pelo grupo, em diversos momentos desta pesquisa, a possibilidade da realização de parcerias mais amplas com instituições, não necessariamente de ensino, possuidoras de um *know how* mais aprofundado.

Mesmo não se consolidando nenhuma dessas parcerias, o que se pode verificar, pelos estudos detalhados de cada uma delas, foi o aumento do nível de experiência dos integrantes do grupo que, por seus conhecimentos individuais, possibilitavam a construção de técnicas mais adequadas e próximas da realidade da instituição.

Nesse momento da pesquisa, o grupo já tinha plena consciência da ação a ser tomada. Expandir a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* para todo o país. Entretanto, também já se constatava que os meios para a realização dessa ação seriam, além do aumento da quantidade de núcleos presenciais e cursos, uma boa estratégia mercadológica com uma campanha de *marketing* muito bem elaborada para captação de alunos e solidificação do projeto de EaD institucional.

4.1.3.3.1 O Aumento da Quantidade de Núcleos Presenciais

Era evidente que, baseada na experiência do primeiro curso ofertado, a escolha de cidades estratégicas para a realização dos encontros presenciais traria retorno positivo para a proposta de expansão dos cursos para outras regiões do país. A grande dificuldade era escolher quais estados ou cidades mereciam destaques para aquele momento inicial em relação à ampliação da penetração da instituição em outras regiões do país. Com o propósito de abrandar as dúvidas em relação a esse ponto, o grupo se propôs a fazer uma pesquisa mercadológica com escopo principal na análise das instituições que já tinham participação efetiva nesse segmento do mercado.

O grupo concluiu por unanimidade que a avaliação dos custos de deslocamento até as cidades que serviriam de núcleos presenciais era relativa. Esses gastos só existiriam no caso de a instituição confirmar a escolha do local. Essa confirmação só aconteceria após outra análise importante entre a quantidade de alunos matriculados que teriam optado por esse local como núcleo de apoio presencial e os custos efetivos de deslocamento com os quais a instituição arcaria caso viessem a confirmá-lo.

Como resultante das investigações entre a agudeza da concorrência, a ponderação financeira, a localização geográfica e a importância econômica das cidades, aliada com a visão prudente da direção da instituição, foram selecionadas, como possibilidade de escolha dos alunos no ato da matrícula, apenas 22 cidades do Brasil para realização do encontro presencial. São elas: Araçatuba, Araraquara, Bauru, Belém, Brasília, Campinas, Campo Grande, Fernandópolis, Franca, João Pessoa, Londrina, Marília, Poços de Caldas, Pouso Alegre, Presidente Prudente, Rio de Janeiro, Salvador, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo, Sorocaba, e Uberlândia.

4.1.3.3.2 O Aumento da Quantidade de Cursos

Em relação ao aumento da quantidade dos cursos de pós-graduação oferecidos na modalidade a distância, procurou-se, em um primeiro momento, buscar nos cursos presenciais propostas de cursos que poderiam ser adaptadas para a EaD.

Nessa linha de raciocínio, logo de imediato o grupo se defrontou com uma limitação. No formato presencial, cada curso possuía um coordenador, responsável não só pela elaboração de um projeto pedagógico como pela contratação do corpo docente e pelo acompanhamento dos alunos. Observou-se que a maioria desses coordenadores ainda não tinha tido contato com os recursos da EaD. Essa carência de docentes com o mínimo de experiência dificultaria e muito a configuração dos primeiros novos cursos, inviabilizando qualquer projeto de expansão, pois os recursos necessários para capacitá-los, naquele instante, seriam considerados onerosos demais para a instituição.

Partindo do pressuposto que, para coordenar um curso de pós-graduação na modalidade a distância dentro da instituição, seria necessário o mínimo de conhecimento de recursos da EaD e visando também a minimização dos custos com treinamento, o grupo concluiu que os docentes qualificados que já exerciam suas funções dentro do NEAD seriam as pessoas mais aptas para assumir as coordenações dos primeiros novos cursos. Além disso, o desenvolvimento dos projetos pedagógicos incidiria de imediato sem custos adicionais para a instituição, mas a remuneração dessas novas funções só ocorreria a partir da formação da primeira turma.

Após a definição dos coordenadores dos cursos, era o momento de idealizar em quais áreas do conhecimento poderiam ser formatados os cursos. Foram definidas três áreas com

base na qualificação profissional da equipe: Direito, Educação e Tecnologia. Mais adiante, o grupo sentiu a necessidade, pelas informações fornecidas pela equipe de *marketing*, de explorar cursos nas áreas de Administração e Negócios e de Comunicação e Marketing. Neste caso, ocorreu a abertura para dois docentes externos ao NEAD, que já possuíam certa experiência em EaD, assumirem os cursos destas áreas do conhecimento, totalizando portanto cinco áreas a serem ofertadas.

Com a definição dos coordenadores e das áreas, o grupo procurava identificar quais seriam os cursos que, disseminados no mercado, teriam o intuito de ocupar a demanda existente e, ao mesmo tempo, serem concebidos de modo a reduzir os custos necessários para suas implantações. Seguindo essa mesma linha de entendimento, uma maneira interessante encontrada, após diversos momentos de reflexão entre a equipe, foi a padronização de, pelo menos, um módulo comum por área, ou seja, parte da carga horária de cada curso deveria ser comum para os demais cursos da mesma área. Entende-se por módulo um conjunto de conteúdo com uma carga horária pré-definida agregada por assunto. Obrigatoriamente esse módulo análogo para todos os cursos da mesma área deveria ser o que os iniciaria, objetivando com isso a redução ainda maior dos custos que envolvem diretamente a compra de conteúdos e a produção do material. Essa menção justifica-se pelo fato de se trabalhar com a hipótese de não formação de uma turma por falta de demanda para um determinado curso e, neste caso, os gastos referentes aos módulos restantes seriam dispensáveis.

Outra padronização estabelecida pelo grupo aos coordenadores de áreas, reforçando a idéia de tornar mínimos os riscos com custos que inviabilizassem o projeto, foi a definição sobre o conteúdo do primeiro módulo, ou seja, do módulo comum. Esse conteúdo seria absorvido pelo próprio coordenador de área e, portanto, os custos diretos relacionados aos seus conteúdos também estariam diluídos nos investimentos iniciais instituídos pela IES. A exceção para essa regra foi em relação aos cursos das áreas de Administração e Negócios e de Comunicação e Marketing, cujos coordenadores não possuíam funções administrativas dentro do NEAD. A fim de evitar o aumento dos custos iniciais, os coordenadores de áreas também se comprometeram a servir como tutores de, pelo menos, uma das primeiras turmas do módulo comum. Para as três áreas cujos coordenadores eram integrantes do NEAD, ou seja, Educação, Tecnologia e Direito, os custos com essas tutorias também estariam vinculados às suas funções administrativas.

A indicação dos cursos de cada área a serem ofertados ficou sob a responsabilidade de cada coordenador que adotou sua própria metodologia conforme será explanado logo abaixo.

De acordo com o coordenador da área de Educação, a escolha dos cursos foi baseada, além da análise das necessidades do mercado de trabalho e a adaptação aos currículos que antecederam os dias atuais, também na consulta aos docentes que já atuavam nos segmentos educacionais cujos cursos foram propostos. Esta consulta se justificou para que o desenvolvimento dos conteúdos programáticos contemplasse todas as necessidades para a construção do conhecimento e domínio sobre estes temas.

O relato do coordenador dos cursos da área de Tecnologia também mostrou que a pesquisa mercadológica para verificação das carências existentes foi a melhor opção na escolha dos cursos. Além disso, foram utilizados os padrões adotados mundialmente como referência no desenvolvimento desta seleção de cursos.

Os cursos na área de administração e negócios, segundo informações do coordenador da área, também foram propostos de acordo com que o mercado já oferecia. O parâmetro principal deste coordenador foram instituições reconhecidas pelo mercado que já ofereciam os cursos desta área do conhecimento.

Para a coordenadora da área de Comunicação e Marketing, a pesquisa, de caráter exploratório, realizada pela internet, mostrando os indicativos dos principais campos em crescimento nesta área de atuação, juntamente com a oferta de cursos em nível de pós-graduação, foi a melhor ferramenta utilizada para a seleção dos cursos indicados.

Paralelamente às questões pedagógicas dos cursos, alguns levantamentos importantes foram realizados pelo grupo. Com a abertura dos cursos, era explícita a necessidade de se ampliar o quadro de funcionários para desenvolvimento de atividades, tanto de bastidores como a produção do material, como de linha de frente para atendimento aos alunos matriculados. Para viabilidade do projeto, neste primeiro momento, os custos referentes a estas contratações não deveriam existir e os novos serviços que surgissem deveriam ser absorvidos pelo quadro atual, o que seria totalmente possível. Além disso, os possíveis custos de deslocamento para aplicação da avaliação presencial nos núcleos foram provisionados também para ocorrerem somente após a confirmação das novas turmas de alunos.

Com esse modo de arquitetar o planejamento da expansão da EaD, a instituição investia em uma nova opção de negócio com um baixo risco de endividamento financeiro. Isso se explicava pelo fato de a maior parte dos investimentos ocorrerem após a matrícula dos alunos, ou seja, a entrada de receita, possibilitando assim um maior equilíbrio financeiro para esse novo negócio.

Finalizada a etapa de planejamento de assuntos relacionados com a metodologia de ensino, a base tecnológica, os projetos pedagógicos dos cursos e a infra-estrutura de apoio,

havia ainda a necessidade um olhar macro analítico sobre a previsão de receitas e despesas de todo o projeto, para aí, sim, ser assegurada a comprovação de sua viabilidade.

4.1.3.3.3 A Estratégia de Captação de Alunos

No momento em que a instituição já tinha bem alinhado seu planejamento estratégico operacional para expansão de seus projetos de EaD, identificou-se que algumas alternativas para captação de alunos, com a elaboração de um plano de *marketing* agressivo, tornavam-se indispensáveis para a consumação desse acontecimento.

Era o momento de se planejar como a instituição iria levar tudo aquilo que foi preparado para seu público potencial, ou seja, aqueles que poderiam se tornar seus alunos.

O grupo se convenceu de que, nessa etapa, não se poderia conter os investimentos. A expansão para outras regiões do país só aconteceria se a instituição, de alguma maneira, tivesse visibilidade, pois seu projeto de EaD era muito recente e ainda não possuía identidade mercadológica consolidada nessas regiões. O modo mais eficaz de se alcançar essa visibilidade era por meio da divulgação pela internet.

Constatado esse caminho, então era hora de agir. Primeiramente ocorreu uma reformulação de todos os *sites* que envolviam os cursos de EaD, com novos projetos de *layouts* e conteúdo. Tudo isso para criar um ambiente virtual agradável e bem claro para o *cyber* visitante.

Em seguida, foi feita uma análise dos *sites* que poderiam ser explorados para divulgação dos cursos. Alguns treinamentos específicos foram realizados pela equipe de *marketing* para melhor utilização das ferramentas disponíveis.

De extrema importância, foram remodelados os canais para todos os tipos de atendimento, tanto pessoal, telefônico ou eletrônico. A constituição de equipes de linha de frente bem preparadas objetivava a recepção dos contatos originados de todas as formas de divulgação. A melhoria dos sistemas de informática também ocorreu para facilitar, principalmente, o gerenciamento e a manutenção dos contatos de relacionamento com o cliente.

Com o intuito de fortalecer ainda mais a proposta, ocorreu a junção das campanhas dos cursos de pós-graduação presencial e a distância. Isso proporcionou, além de um maior alcance ao público destinado, uma melhor logística para uma divulgação regional.

A organização de um grande evento de lançamento de todas essas campanhas, além de servir como uma oportunidade de captação de contatos e interessados, também sinalizou uma maior exposição para a comunidade local do que se pretendia apresentar.

Atendendo sugestões do grupo, também teve início a participação da instituição, por meio de equipes especializadas, nas redes sociais da internet. O monitoramento do que transita na rede poderia direcionar algumas ações e contribuir para melhorar processos dentro da instituição.

A proposta de captadores externos ou parceiros que serviriam de vendedores difundidos em diversas regiões do país também foi contemplada pelo grupo para reforçar ainda mais a amplitude da campanha.

Atualmente, cerca de 90% da carga horária da primeira turma do curso de Direito Ambiental foi cumprida pelos seus 30 alunos. Do ponto de vista acadêmico e administrativo, observa-se que o aprimoramento das atividades de EaD na instituição é contínuo. Em conjunto com ações publicitárias já relatadas neste capítulo, o processo de matrículas para os 23 cursos de pós-graduação está em andamento e já possui inscrições efetivas originadas das diversas regiões do país.

Ainda não é possível relatar se os objetivos da expansão do projeto de EaD estão sendo atingidos, porém verifica-se um esforço desmedido por parte não só do grupo de professores e funcionários envolvidos diretamente, mas também de toda a comunidade acadêmica, para sua concretização.

4.2 Análise Comparativa frente aos Modelos Teóricos

Para finalizar este capítulo, apresenta-se uma análise comparativa do que foi descrito no presente estudo de caso com os conceitos teóricos acometidos nos capítulos iniciais deste trabalho. Como resultante dessa análise, pode-se identificar, além das limitações dos procedimentos adotados pela instituição, os seus pontos fortes, que poderão contribuir para a ampliação do referencial teórico sobre projeto e desenvolvimento de cursos a distância.

No item 6 do capítulo 2 desta pesquisa, Mello (2005) aborda em seu modelo de projeto e desenvolvimento de serviços, a existência de quatro etapas. Mainardes, Silva e Domingues (2009) sintetizam em três etapas o modelo para projeto e desenvolvimento de cursos para uma IES e diversos outros autores (LEE e OWEN 2000; FRANCIOSI et al, 2001; ARNOLD,

2002; CHAVES, 2002; LÉVY, 2003; GOMEZ, 2004; MOORE e DEARSLEY, 2007; RODRIGUES, 2004) fazem contribuições significativas sobre as etapas de planejamento de cursos na modalidade a distância.

Com o delineamento desses trabalhos, verificou-se entre eles uma característica comum: a exposição de forma estruturada das diversas etapas que antecedem a criação e o lançamento de um serviço seja ele educacional ou não.

No item 2.6 deste trabalho pode-se constatar que os referenciais teóricos abordados sobre projeto e desenvolvimento de serviços e cursos, dentre eles os na modalidade a distância, não são genéricos. Contudo, para subsidiar a análise comparativa que será mencionada neste capítulo e ancorada sobre os três pilares teóricos relatados, apresenta-se na figura 4.1 um roteiro estruturado de tal modo a se tornar mais abrangente em relação a todas as etapas contempladas pelos autores referenciados. A proposição da organização deste roteiro vai ao encontro do que se acredita estar mais próximo da realidade prática de uma IES. Baseado neste roteiro, como será descrito a seguir, foi possível constatar a presença ou não, parcial ou total, de cada uma das etapas contempladas nos referenciais teóricos atingidos neste trabalho.



FIGURA 4.1– Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado – Elaboração própria

Conforme sugerido por Terçariol et al. (2010), existiu a participação de pessoas envolvidas com o projeto de EaD institucional na criação e configuração dos cursos. Também ocorreu a criação de um departamento específico, o NEAD, para se “pensar” os projetos de criação de cursos na modalidade a distância, conforme orientam Ribeiro, Timm e Zaro (2007). Este departamento se incumbiu de articular todas as ações relacionadas com a EaD na instituição.

1) Antecedentes à Criação do Novo Curso

A etapa de Antecedentes à Criação do Novo Curso, ilustrada na figura 4.2, se refere ao projeto da concepção do serviço. Nela são identificadas procedimentos de análise estratégica para criação de cursos de EaD, geração e seleção de idéias destes novos cursos, definição do pacote e das especificações dos serviços atrelados aos cursos.

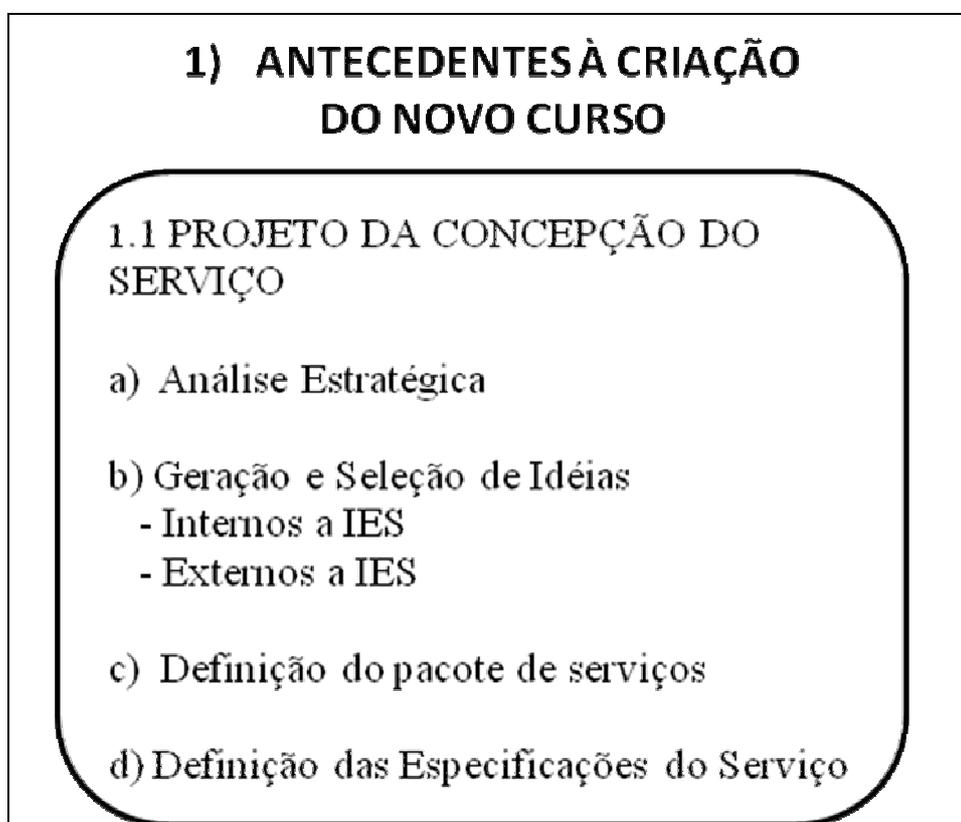


FIGURA 4.2– Etapa Antecedente à Criação do Novo Curso
do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado – Elaboração própria

1.1) Projeto da Concepção dos Serviços

a) Análise Estratégica

Inicialmente, pode-se verificar que a instituição não apresentou processos formais de análises estratégicas em relação a pesquisa e necessidades do mercado conforme propõe Mello (2005) na etapa de concepção de serviço de seu modelo, porém, pode-se identificar que questões co-relacionadas foram levantadas em apenas alguns momentos principalmente no que se mencionava a utilização dos recursos tecnológicos e pedagógicos. A presença de um estudo detalhado sobre a definição do modelo pedagógico e dos recursos tecnológicos a serem utilizados foi considerada de extrema importância no processo de planejamento dos cursos.

Neste contexto, ressalta-se uma primeira crítica aos procedimentos adotados pela instituição, uma vez que a inexistência de um estudo estratégico amplo, formal e bem elaborado no início de qualquer processo de concepção de um novo curso, pode interferir em toda a trajetória de sua criação, podendo gerar implicações no seu lançamento, causando principalmente a perda de competitividade frente aos concorrentes. Sugere-se, portanto, para traduzir as expectativas de seus clientes, conforme propões Mello (2005), a utilização de ferramentas como SERQUAL e *benchmarking*.

b) Geração e Seleção de Idéias

De acordo com o modelo de desenvolvimento de cursos de Mainardes, Silva e Domingues (2009), no caso estudado, a origem das idéias do primeiro curso (Direito Ambiental) foi proposta através de iniciativas mistas, ou seja, internas e externas. O envolvimento de professores da instituição com o projeto de EaD e as sugestões de um novo curso na área de Direito, aliada à imagem positiva que a instituição possuía na área jurídica, conforme já relatado anteriormente, propiciou a sua aceitação por parte da comunidade acadêmica e mais adiante da direção da IES. No processo de expansão, as idéias foram originadas através de pesquisas individuais, sugestões internas, disponibilidade de mão de obra, entre outros fatores. A seleção dos novos serviços (cursos) a serem criados ocorreu no processo de expansão, com a identificação por parte dos coordenadores de áreas, na escolha dos cursos a serem ofertados. Como já relatado neste capítulo, alguns coordenadores foram buscar idéias em cursos já consolidados em instituições concorrentes, ou seja, através de *benchmarking* informal.

Vale ressaltar que em nenhum momento foram realizadas discussões por parte da organização para filtrar as idéias propostas levando em consideração pesquisas mercadológicas. Neste momento prevaleceu a experiência individual de cada coordenador, uma vez que todas as idéias de cursos sugeridas foram acatadas sem uma análise mais profunda sobre a introdução dos referidos cursos no mercado.

A utilização da ferramenta de *brainstorming*, para geração de idéias, é contemplada no modelo de Mello (2005) na etapa de concepção de serviço, porém o autor afirma que sua utilização deve ocorrer através de métodos formais e em seguida a realização de um processo de filtragem para verificar se as idéias atendem aos critérios competitivos estabelecidos na análise estratégica.

c) Definição do pacote de serviços

A definição de pacotes de serviços, conforme recomendado no modelo de Mello (2005), ocorreu, principalmente no processo de planejamento da expansão da EaD na instituição. Conforme salientado por Arnald (2002), alguns serviços facilitadores, como a criação do NEAD, de uma nova equipe de telemarketing, da criação de uma secretaria para atendimento exclusivo dos alunos dos cursos de pós-graduação a distância, foram provisionados.

d) Definição das Especificações do Serviço

As especificações dos cursos foram identificadas de maneira formal apenas no momento de elaboração de seus projetos pedagógicos escorados nos padrões adotados pela instituição e na legislação vigente.

2) Desenvolvimento do Novo Curso

Na figura 4.3, é apresentada Etapa de Desenvolvimento do Novo Curso. Nesta etapa são considerados essencialmente os processos e as instalações físicas que envolvem a criação dos cursos.

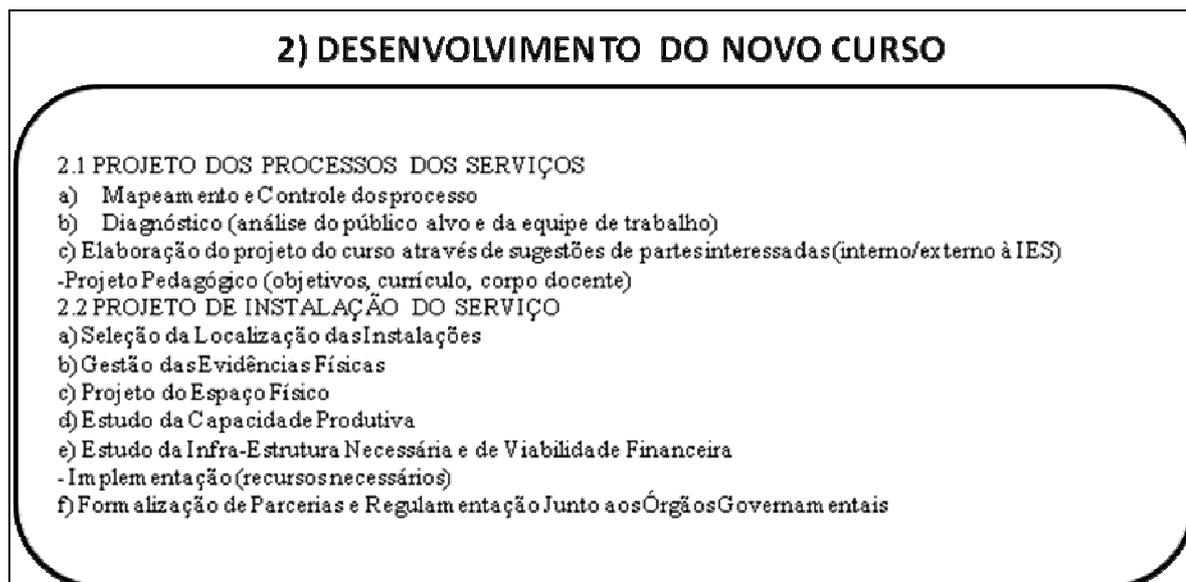


FIGURA 4.3– Etapa Desenvolvimento de um Novo Curso
do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado – Elaboração própria

Conforme relatado na etapa de desenvolvimento dos cursos no modelo de Mainardes, Silva e Domingues (2009), a presença da escolha da equipe a se trabalhar, tanto no primeiro curso, como nos demais, foi observada e também a definição dos cronogramas. Reuniões com pessoal externo da instituição (empresas, prefeituras, entre outros) direcionaram os cursos e projetos pedagógicos. Os projetos foram elaborados juntamente com a infraestrutura e por fim, foi realizado um estudo de viabilidade financeira.

2.1) Projeto dos Processos dos Serviços

a) Mapeamento e Controle dos Processos

Mello (2005) enfatiza ainda na etapa do modelo que se refere ao projeto do processo do serviço, a importância da realização do mapeamento e controle de todos os processos de serviços. No presente estudo de caso, os processos do serviço na criação dos cursos foram identificados através de reuniões dos coordenadores do NEAD, coordenadores de cursos e gestores dos setores de apoio (tesouraria, jurídico e *marketing*). Verificou-se então que a separação dos processos foi por área ou setor. Ficou definido que cada coordenador ou gestor ficaria responsável pelo seu processo, porém, na fase de planejamento, não ocorreu um detalhamento de cada um deles.

Analisa-se, portanto, que essa visão setorial e a falta da utilização de um fluxograma formalizado no mapeamento de todos os processos de criação de um curso de pós-graduação a distância, prejudicaram a idealização das atividades, principalmente nos momentos que alguns destes processos se inter-relacionaram, ou seja, fizeram parte de duas ou mais áreas simultaneamente. Como exemplo, pode-se citar questões de permissões de acessos ao ambiente virtual de aprendizagem. A priori ficou a cargo da coordenação tecnológica, porém verificou-se mais tarde, que seria necessária uma abrangência maior nas discussões, envolvendo a coordenação pedagógica, coordenadores de cursos e professores tutores.

Como os processos não foram definidos com exatidão, não foi possível definir claramente o controle apropriado de cada um deles na fase de planejamento dos cursos de EaD. Ocorreu apenas a presença superficial de um detalhamento das atividades críticas no controle de processos. Conforme sugerido por Mello (2005), esse detalhamento pode ocorrer através da utilização de métodos como a padronização dos procedimentos.

b) Diagnóstico (análise do público alvo e da equipe de trabalho)

Observou-se na instituição a presença de um levantamento do público alvo no momento do planejamento da expansão de seu projeto de EaD. Este levantamento vai ao encontro do que é relatado por Chaves (2000) e Lee e Owens (2000) na etapa de diagnóstico e nas fases de definição dos cursos, descrição do perfil profissional, população e clientela citado por Rodrigues (2004) em seu guia de elaboração de propostas de cursos de EaD.

c) Elaboração do projeto do curso através de sugestões de partes interessadas (interno/externo à IES)

Um dos processos importantes identificados, sob a responsabilidade também dos coordenadores, foi a elaboração do projeto pedagógico, com considerações específicas principalmente sobre estrutura curricular e corpo docente como aconselhado por Arnald (2002), Chaves (2002), Lévy (2003), quando se referem a abordagem pedagógica e na etapa do projeto citado por Lee e Owens (2000) e Rodrigues (2004), quando descrevem a necessidade de se trabalhar os elementos curriculares e formação de tutores.

2.2) Projeto das Instalações do Serviço

a) Seleção da localização das instalações

No que se refere à escolha das instalações e a gestão das evidências físicas, contemplado na etapa de projeto das instalações do serviço do modelo proposto por Mello (2005), o que pode ser observado na instituição é que, como os cursos de pós-graduação a distância foram projetados no padrão WEB, ou seja, via internet e com apenas um encontro presencial, pode-se relacionar esta etapa diretamente com os núcleos presenciais, ou seja, os locais aonde estes encontros deverão acontecer.

Ressalta-se que, no planejamento da expansão da EaD, quando foram escolhidas as cidades que serviriam de núcleos presenciais, foi realizado um pequeno estudo de mercado com outras instituições, porém não ocorreu um detalhamento deste estudo. Não houve a preocupação de se definir o endereço exato na cidade que serviria de núcleo, pois esta localização seria definida oportunamente com a formação da turma.

Mello (2005) observa que o sistema prestador de serviço deve estar preferencialmente próximo do cliente. Neste quesito, o que pôde ser observado na instituição em estudo, foi que, em se tratando de cursos praticados quase que na sua totalidade pela internet, a preocupação maior era atingir o cliente potencial principalmente através dos meios eletrônicos como *sites* e *emails*, porém também foi cogitada a possibilidade de ter captadores de matrículas distribuídos nas diversas regiões que se pretendia atuar. Considera-se, portanto, que um detalhamento destas ações de maneira formalizada, poderia trazer maiores benefícios aos objetivos ligados ao acesso ao serviço.

b) Gestão das evidências físicas

Sobre as evidências físicas, pouco esforço se dedicou ao planejamento dos cursos, uma vez que toda estrutura de atendimento ao cliente, instalações, entre outros, já existiam para suprir a demanda dos cursos presenciais. Apenas a ampliação de alguns departamentos, por exemplo, o NEAD foi prevista principalmente para que as atividades de produção material pudessem ser exercidas por uma equipe maior.

Ainda sobre as evidências físicas, é salientado no modelo de Mello (2005) se atentar aos aspectos tangíveis do serviço, porém, em se tratando de EaD, o serviço é prestado, quase

que na sua totalidade remotamente, através de um ambiente virtual, portanto, pode-se considerar também nesta etapa, a preocupação da IES em customizar este ambiente na WEB.

c) Projeto do espaço físico

No que tange ao *layout* de espaço físico, também relatado no modelo de Mello (2005), as instalações dos cursos se desdobraram não só no atendimento presencial ao aluno, como também no atendimento a distancia, destacando-se a customização do *layout* do ambiente virtual de aprendizagem na internet.

d) Estudo da capacidade produtiva

Em se tratando de cursos de pós-graduação a distância, refere-se a um serviço prestado de forma não presencial, ou seja, na sua maior parte pela internet. O serviço central, ou seja, o ensino é composto por um conteúdo que é disponibilizado no ambiente virtual de aprendizagem na internet por um professor chamado de conteudista. Diferentemente de um curso presencial, este conteúdo pode ser estocado, pois uma vez produzido e disponibilizado no sistema, poderá ser utilizado por outros alunos posteriormente. No caso da instituição em estudo um levantamento da capacidade produtiva, sugerido no modelo de Mello (2005), foi realizado para produção do material, considerando que esta atividade somente adviria com intensidade caso houvesse a confirmação da turma, ou seja, da demanda para que o curso aconteça.

Outro estudo realizado foi em relação às questões tecnológicas (capacidade de servidores e consumo de banda de internet), e por fim, foi identificado um estudo sobre a participação dos professores tutores, que exerceriam o atendimento aos alunos somente com a confirmação das turmas. Um professor tutor poderia assumir uma ou mais turmas de acordo com a sua disponibilidade.

e) Estudo da infraestrutura necessária e de viabilidade financeira

Um estudo dos recursos que a instituição já possuía foi realizado, principalmente em relação aos tecnológicos e de pessoal, para que sejam aproveitados, minimizando assim os custos desnecessários para implantação do projeto. Lee e Owens (2000) defendem a

necessidade de existir esta análise sobre os recursos necessários na fase de implementação do planejamento de um curso a distância.

f) **Formalização de parcerias e regulamentação junto aos órgãos governamentais**

Poucas parcerias foram implementadas na fase de planejamento dos cursos, a maioria delas ocorreram após a campanha de *marketing* e divulgação dos cursos.

3) **Implementação do Curso Construído**

A Etapa de Implementação do Curso Construído é ilustrada na figura 4.4. Nela são considerados o processo de entrega do curso, além da validação de todo seu projeto.

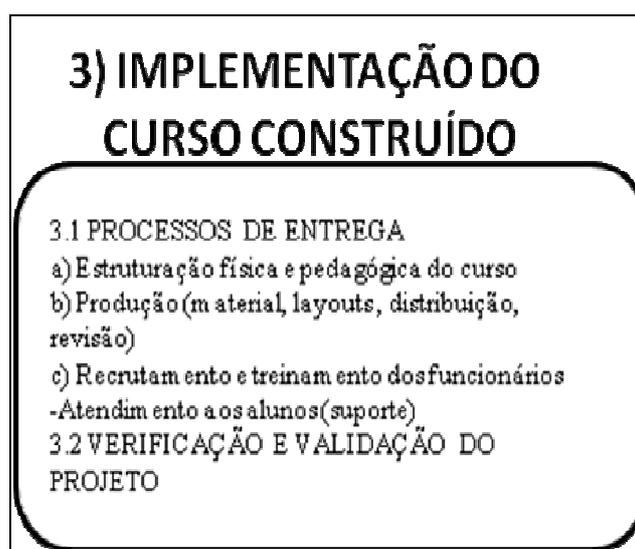


FIGURA 4.4– Etapa Implementação do Curso Construído do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado – Elaboração própria

3.1) **Processos de Entrega**

A etapa de projeto do processo do serviço no modelo de Mello (2005) ainda prevê o processo de entrega e o recrutamento e seleção dos funcionários. A presença da etapa de planejamento da entrega do serviço foi identificada, tanto na idealização das formas de atendimento por parte dos funcionários de linha de frente e retaguarda, como corpo docente,

coordenadores e gestores e técnico-administrativos, nas atividades, como padronização e o *empowerment*.

a) Estruturação física e pedagógica do curso

Como já relatado anteriormente, a instituição procurou se atentar às questões pedagógicas quando se preparava para criar seus cursos na modalidade a distância. No que se refere à questão física, como já contemplado no etapa 2.2b., novamente ressalta-se a preocupação com o ambiente virtual de aprendizagem através dos recursos disponíveis para promover a interatividade entre professor e aluno

b) Produção (material, layouts , distribuição, revisão)

Diversos autores dão especial atenção sobre a etapa da produção de material (conteúdo e *layout*), de um curso a distância por se tratar da concepção gráfica do material (RODRIGUES, 1998; GOMEZ, 2004), de acordo com a metodologia de cada curso, juntamente com a definição dos *layouts* e dos recursos tecnológicos que irão contribuir para o desenvolvimento das atividades interativas (FRANCIOSI et al., 2001). Neste contexto, verificou-se que a instituição se dedicou, ainda que de maneira superficial, com a produção de seu material gráfico, na fase de planejamento de seus cursos.

c) Recrutamento e treinamento dos funcionários

O recrutamento da equipe de trabalho ocorreu de forma natural uma vez que a instituição já possuía um grupo gestor que discutia as possibilidades de implantação do seu projeto de EaD. No decorrer do desenvolvimento deste projeto, algumas pessoas iniciaram sua participação nos trabalhos e também foram capacitadas para exercer as funções que lhe foram delegadas. Os funcionários dos setores envolvidos tiveram participação nos treinamentos determinados, como por exemplo, o esclarecimento sobre os cursos aos funcionários de linha de atendimento e suporte (linha de frente), porém não foi identificada a utilização de técnicas que poderiam proporcionar segundo Mello (2005), um melhor desempenho nas atividades, como padronização e o *empowerment*.

De extrema importância para cursos de EaD, o atendimento ou suporte aos alunos matriculados, seja ele técnico ou esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o desdobramento do curso, foi planejado de maneira informal dentro da instituição, contudo, verificou-se algumas falhas na comunicação com o aluno, que poderiam ter sido evitadas, e foram sanadas apenas após o início das atividades.

3.2) Verificação e Validação do Projeto

Em momento algum foi planejado na instituição a elaboração de um projeto ou curso piloto, porém, conforme foi relatado nas experiências da instituição com EaD, desde a criação do primeiro curso de extensão, essa validação ocorreu de maneira natural com a intensificação da ousadia de cada projeto de um novo curso. Cursos com menor duração (extensão) serviram, mesmo que informalmente, de antecedentes para os cursos de maior duração como os de pós-graduação *lato sensu*. Neste sentido, reafirmamos que o curso de Direito Ambiental, pode ter sido considerado um protótipo para os demais, conforme sugerido por Mello (2005), na etapa de verificação e validação do projeto de seu modelo.

4) Lançamento do Novo Curso

Ressalta-se Etapa Lançamento do Novo Curso, apresentada na figura 4.5, a importância de se planejar o lançamento do curso no mercado.

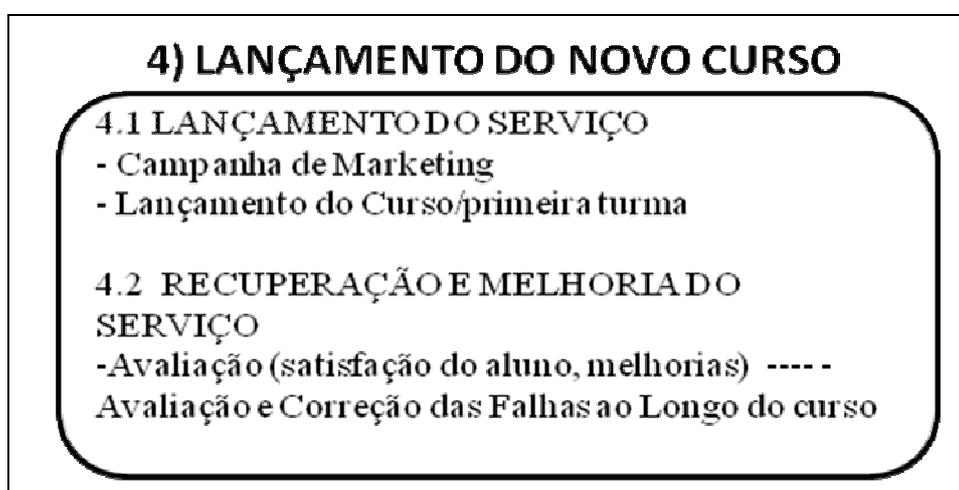


FIGURA 4.5– Etapa Lançamento do Novo Curso do Roteiro Estruturado do Referencial Teórico Abordado – Elaboração própria

4.1) Lançamento do Serviço

Campanha de *marketing* / Lançamento do curso/primeira turma

A etapa de lançamento do serviço proposta no modelo de Mello (2005) ou a etapa de implementação do modelo de Mainardes, Silva e Domingues (2009), engloba toda a campanha de *marketing* que foi elaborada na fase de planejamento dos cursos na instituição em estudo. Mesmo tendo sido observado que o departamento competente para realização deste trabalho não possuía experiência nesse tipo de atividade (captação de matrículas de cursos a distância), foram provisionados alguns cursos para capacitação da equipe deste departamento.

Verificou-se que nos referenciais teóricos abordados, o planejamento de *marketing* não obteve um detalhamento, como se pode observar na instituição em estudo. Para exemplificar pode-se citar: melhorias do conteúdo dos sites dos cursos e equipe de atendimento (venda), evento de lançamento da campanha, introdução da instituição nas redes sociais e possibilidade de parcerias comerciais para captação de matrículas.

4.2) Recuperação e Melhoria do Serviço

-Avaliação (satisfação do aluno, melhorias) - Correção das falhas ao longo do curso

Em relação à etapa de avaliação do serviço, conforme identificado na literatura pesquisada, tanto nos modelos teóricos sobre projeto e desenvolvimento de serviços, como também as considerações de todos os autores que enfocam planejamento de cursos a distância, verificou-se que, nos procedimentos adotados pela instituição em estudo, a validação do projeto não ocorreu na fase de planejamento, ou seja, antes do lançamento do primeiro curso, e, portanto, o curso de Direito Ambiental, pode ser considerado como um piloto do projeto posterior com a oferta de novos cursos. Somente após o seu lançamento é que foi possível constatar algumas falhas que proporcionavam insatisfação de alguns clientes em relação a determinadas falhas que ocorreram durante o funcionamento do primeiro curso.

Nesta conjuntura, se a instituição tivesse optado por um estudo na fase de projeto com a elaboração de um curso de especialização piloto, com uma quantidade menor de alunos,

conforme sugere Mello (2005), as falhas identificadas no andamento do curso poderiam ter sido minimizadas ou mesmo evitadas.

A proposta da IES, após a operacionalização dos cursos no que se refere à avaliação dos alunos, seria feita através de formulários eletrônicos já utilizados nos cursos presenciais, adaptando as questões para a EaD, após o término de cada turma. Neste contexto, observa-se que a instituição poderia considerar também as expectativas dos alunos, conforme sugere Mello (2005) com a utilização do SERVQUAL.

Quanto à etapa de recuperação e melhoria, destacada do modelo de Mello (2005), Mainardes, Silva e Domingues (2009) e também amparada pelos autores que abordam o planejamento de curso de EaD (LEE e OWENS, 2000; CHAVES, 2002; RODRIGUES, 2004; GOMEZ, 2004) pode-se avaliar que o curso de Direito Ambiental, também considerado como o “piloto” de um projeto maior, teve acompanhamento contínuo por parte de toda a equipe para que algumas falhas que foram detectadas, pudessem ser supridas para que não mais ocorressem.

Como foi observado neste capítulo, em relação aos procedimentos de criação dos cursos de pós-graduação a distância na instituição objeto de estudo, destacam-se dois grandes importantes momentos referentes às etapas que antecedem seus lançamentos.

O primeiro momento foi em relação ao curso de Direito Ambiental. Nota-se uma proposta muito mais modesta no sentido de dar início às atividades de pós-graduação na modalidade a distância. Visto que a instituição não possuía um conhecimento abrangente de todos os processos que envolviam cursos nesta modalidade de ensino, identificou-se com menos frequência a presença das etapas descritas nos trabalhos teóricos sobre projeto e desenvolvimento de serviços debatidos no capítulo 2 desta pesquisa.

O segundo momento de destaque foi em relação ao planejamento da expansão do projeto de EaD institucional, com a ampliação do número de cursos e núcleos. Nesta ocasião, a equipe condutora das ações já possuía um pouco mais de experiência do negócio, o que proporcionou um olhar mais empresarial e maduro das ações a serem adotadas em cada fase do planejamento dos cursos.

No decorrer de todo este capítulo pode-se observar além da comparativa entre os conceitos teórico difundidos na literatura sobre projeto e desenvolvimento de serviços e a prática da implantação da EaD experimentada por uma IES privada, foram identificadas as limitações praticadas e também os procedimentos adotados que não foram abordados com muita abrangência nos referenciais teóricos mencionados neste trabalho.

5 Conclusões e considerações finais

5.1 Análise dos Objetivos da Pesquisa

Após uma apreciação derradeira sobre os objetivos desta pesquisa, conclui-se que os mesmos foram alcançados.

Objetivo Principal:

O capítulo quatro apresentou uma análise comparativa entre os conceitos teóricos difundidos na literatura sobre projeto e desenvolvimento de serviços e a prática de implantação da Educação a Distância (EaD) vivenciada por uma IES privada. Quanto aos objetivos secundários, esta dissertação:

- a) realizou uma análise comparativa dos referenciais teóricos apresentados sobre projeto e desenvolvimento de serviços.
- b) identificou as limitações da implantação da EaD na instituição, ressaltando a importância de um planejamento adequado nas fases que antecedem a criação, o lançamento e a execução de cursos desta modalidade para que tenham maiores chances de sucesso.
- c) identificou os pontos fortes da prática desenvolvida pela instituição para complementar as eventuais lacunas da literatura, contribuindo para a ampliação do referencial teórico sobre projeto e desenvolvimento de cursos a distância.

Ao final do quarto capítulo pôde-se comparar os conceitos teóricos sobre projeto de desenvolvimento de serviços, projeto e desenvolvimento de cursos e trabalhos que enfatizavam o planejamento de cursos na modalidade a distância. Todas as etapas contempladas nestes referenciais teóricos puderam ser observadas ou não no processo de criação e expansão dos cursos de pós-graduação na modalidade a distancia na IES pesquisada.

Os referenciais teóricos puderam ser comparados através da sugestão de um resumo estruturado que serviu como subsídio na comparação com os procedimentos práticos adotados pela instituição.

Como resultante desta comparação entre teoria e prática, pode-se destacar diversas limitações no processo de planejamento e desenvolvimento dos cursos de pós-graduação na modalidade de EaD. Também se identificou que algumas etapas contempladas na prática foram pouco exploradas nos modelos teóricos.

De modo geral, conclui-se que nos procedimentos adotados pela instituição, durante o seu processo de criação e expansão de cursos de pós-graduação na modalidade a distância, houve a constituição de diversas etapas contempladas nos modelos de projeto e desenvolvimento de serviços proposto por Mello (2005), projeto e desenvolvimento de cursos proposto por Mainardes, Silva e Domingues (2009) e nos trabalhos que abordaram o planejamento de cursos de EaD, extraídos da literatura e detalhados no capítulo 2. Vale ressaltar que apesar de estarem presentes, parcial ou totalmente, as maiorias destas etapas se deram de maneira não organizada e informal, o que pode ter proporcionado um resultado não tão eficiente. O esclarecimento para tamanha desorganização e informalidade na ocorrência das etapas debatidas pelos diversos autores, se articula pelo fato de que as pessoas que detinham as responsabilidades sobre muitas destas etapas, não estavam plenamente centradas em sua realização. Isso se justifica pelo motivo de exercerem outras atividades dentro da instituição e não a específica de ponderar o planejamento e desenvolvimento de cursos. Como solução, sugere-se a criação de um departamento específico para planejamento e desenvolvimento. Neste departamento seria concentrada a gestão principal de todas as etapas necessárias para que o planejamento dos cursos ocorra de maneira ampla, organizada e formal. O relacionamento deste departamento, tanto com os diversos setores, acadêmicos e administrativos, como com parceiros de organizações externas, harmonizaria um resultado estratégico e qualificativo para a instituição como um todo.

Constatou-se que, dentre todos os procedimentos adotados pela instituição, no que se refere ao planejamento de seus cursos de pós-graduação a distância, o que mais se destacou na prática, podendo ser considerado como seu ponto forte, e não teve seu detalhamento nos modelos teóricos apresentados, foi a campanha de *marketing* e lançamento dos cursos. É salientado na literatura, a importância de se atentar a todas as etapas de um projeto de desenvolvimento de um serviço ou curso, porém analisa-se que, de nada vale um grau de seriedade apenas nas etapas iniciais do projeto se não programada uma bem elaborada campanha de *marketing* para lançamento do mesmo. Sugere-se, portanto, que os modelos

teóricos sobre projeto e desenvolvimento de serviços contemplem, na etapa de lançamento, uma definição das estratégias de *marketing* a serem adotadas no decorrer da inserção do serviço no mercado.

5.2 Limitações da Pesquisa

Considera-se como fator limitante dos resultados deste trabalho o estudo de apenas uma única instituição de ensino. Acredita-se que o estudo em outras instituições com características dessemelhantes possam contribuir ainda mais para a construção de um referencial teórico sobre projeto e desenvolvimento de cursos a distância. Espera-se através desta pesquisa que os embasamentos aqui debatidos possam fomentar as discussões científicas envolvidas do tema.

5.3 Sugestões de Trabalhos Futuros

Tendo em vista a inexistência de um modelo específico e inovador para projeto e desenvolvimento de cursos a distância no Brasil, sugere-se a realização de pesquisas que disseminem esforços para suprir essa lacuna. Uma proposta seria testar o modelo proposto no resumo estruturado, base para as análises empregadas nesta dissertação, em outras IES.

6 Referências Bibliográficas

ABRAEAD. **Anuário brasileiro estatístico de educação aberta e a distância**. 4.ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2008.

ARNOLD, S. B. Planejamento em Educação a Distância. In: ARNOLD, S. B T.; MOREIRA, M. **Educação a distância**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2002.

BALLANTYNE, D. Action research reviewed: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v.38, n.3/4, p.321-337, 2004.

BERTO, Rosa Maria Villares S., NAKANO, Dai Noburu. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, [online]. 1999, vol.9, n.2, pp. 65-75. ISSN 0103-6513. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v9n2/v9n2a05.pdf>

BRASIL. Ministério da Educação. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Portaria n. 40, de 12 de dezembro de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 dez. 2007. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ead/port_40.pdf >. Acesso em: 03 jan. 2011.

BRASIL. Lei 9394/96 - Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 20 de Dezembro de 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> >. Acesso em: 27 out. 2010.

BRASIL. DECRETO Nº 5.622, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm >. Acesso em: 27 out. 2010

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

CASTRO, J. M.; LADEIRA, E. S. Gestão e planejamento de cursos a distância (EaD) no Brasil: Um estudo de casos múltiplos em três instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, 2009, vol.10, n.2, p.229-247. Disponível em <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewArticle/344>. Acesso em: 11/09/2010.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. **Políticas e gestão da educação superior. Transformações recentes e debates atuais**. Editora Alternativa – São Paulo: Xamã; Goiânia, 2003.

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

CHAIMOVICH, H. Os Desafios do Ensino Superior no Brasil. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/tematicas/educacao/superior/reformaperspectivas/chaimovichdesafios.pdf>. Acesso em: 15/11/2010.

CHAVES, M. C. Fatores importantes para desenvolvimento de cursos on line. Disponível em: <http://cdchaves.sites.uol.com.br/fatores_desenvolvimento.htm> Acesso em: 11 de setembro de 2010.

CHIMENDES, V. C. G. **Análise de um Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviço: Uma pesquisa – Ação em uma Empresa de Transporte Rodoviário de Passageiros**. Itajubá, 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Itajubá.

COBRA, M. & ZWARG, F. A. **Marketing de Serviço: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COLENCI, A. T. **O Ensino de Engenharia como uma Atividade de Serviços: a exigência de atuação em novos patamares de qualidade acadêmica.** São Carlos, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CONSTITUIÇÃO DA REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL: atualizada até a Emenda Constitucional nº 57, de 18 de dezembro de 2008. São Paulo, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.

CORBUCCI, P. R. “Avanços, Limites e Desafios das Políticas do MEC para a Educação Superior na Década de 1990: Ensino de Graduação”. **IPEA: Texto para discussão Nº 869.** Brasília, Março de 2002. Disponível em: <<http://www.georgezarur.com.br/artigos/63/o-discurso-liberal-e-a-expansao-do-ensino-superior-no-brasil>>. Acesso em: 18 mar. 2010.

CORREA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

CORTELAZZO, I.; ROMANOWSKI, J. P.; RIBEIRO, R. Z. M. Cursos de graduação a distância: inclusão e qualidade. Trabalho apresentado no Congresso Internacional da ABED. Rio de Janeiro, Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/82200724656PM.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2010.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.220-240, 2002.

DORIGON, D.S. **Gestão de operações e qualidade dos serviços nas unidades de informação.** Florianópolis, 2006, 203p. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC).

EDVARDSSON, B. **New Service Development and Innovation in the New Economy.** Lund, Sweden: Studentlitteratur, 2000.

EVARD, Y. & RODRIGUES, A. Uma Tipologia de Serviços Baseada na Teoria Microeconômica da Informação. **Revista de Administração Contemporânea**, Anais da XIX Reunião Anual da ANPAD, 1:5: 275-291, 1995.

FERREIRA, A. M. D.; LAURINDO, F. J. B.; Decisão de terceirização durante o processo de desenvolvimento de novos serviços de Tecnologia da Informação (TI): Uma contribuição à teoria de processo de desenvolvimento de novos serviços. *Produto & Produção*, v.10, n.1, p.94-121, fev. 2009. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/viewArticle/7819>. Acesso em: 3 de junho de 2009.

FRANCIOSI, B.; ANDRADE, A. F.; BEILER, A.; WAGNER, P.R. Modelando Ambientes de Aprendizagem a Distância baseado no uso de mídias integradas: um Estudo de Caso. 2001. Artigo publicado no *site* da Associação Brasileira de Ensino a Distância - ABED. Disponível em: www.abed.org.br. Acesso em: 11 de setembro de 2010.

GIANESI, I.G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIANESI, I; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES FILHO, A.C. Qualidade: Momentos da Verdade no Serviço de Atendimento aos Usuários. **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitária**. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, 2002.

GOMES, M. A. F. Avaliação de cursos em EaD. In: **SENAED – Seminário Nacional ABED de Educação a distância**, 4, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.abed.org.br/seminario2006/pdf/tc003.pdf>

GOMEZ, M. V. **Educação em rede – uma visão emancipadora**. Editora Cortez – Instituto Paulo Freire, 2004.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta de indicadores para sistema de inteligência competitiva em instituições de ensino superior. *Revista Produção*, 2007, vol.7, Num.1, p.1-19. Disponível em www.producaoonline.com.br. Acesso em: 20/05/2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, C. **Marketing. Gerenciamento e Serviços**. Tradução: Arlete Simille Marques. Revisão Técnica: Saul Faingaus Bekin. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

HAUSER, John R.; CLAUSING, Don. **The house of quality**. *Havard Business Review*, p. 63 – 73, May-June, 1988.

HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**. v.25, p.364-374, 2007.

HESKETT, J. L. & SASSER JR., W. E. & HART, C. W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. Tradução: Carmem Dolores Straube, Irineu Gustavo Gianesi. São Paulo: Pioneira. 314 p. Título original: *Service breakthroughs: changing the rules of the game*, 1994.

HYNES, B; RICHARDSON, I. **Entrepreneurship education: a mechanism for engaging and exchanging with the small business sector**. *Education + Training*, v.49, n.8/9, p.732-744, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Anual de Serviços - 2008*. Disponível em: <http://www.ibge.com.br>. Acesso em: 17 de junho de 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acessado em: 12 de fevereiro de 2009.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2007. Disponível em: www.inep.gov.br/download/.../Apresentação_Censo_EducaçãoSuperior.ppt. Acesso em: 3 de julho de 2009.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em: 4 de abril de 2011.

IOTTI, N. L. **Percepção da qualidade dos serviços prestados em uma instituição privada de ensino superior**. Porto Alegre, 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia. Curso de Mestrado Profissional em Engenharia.

KELLY, D. e STOREY, C. New service development: initiation strategies. **International Journal of Service Industry Management**. v.11, Iss:1, pp.45-63, 2000.

KON, Anita. **Economia de Serviços. Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KOTLER, P.; FOX. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. (1998) - **Administração e Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6.ed. 7reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9394/1996. Rio de Janeiro, DP&A, 2005.

LEE, William W.; OWENS, Diana L. **Multimedia Based Instructional Design**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LEVY, S. Six factor to consider when planning online distance learning programs in higher education. *On-line Journal of Distance Learning Administration*, v.6, n.1, Spring. 2003. State University of West Georgia, Distance Education Center. Disponível em: <http://www.westga.edu/~distance/ojdl/spring61/levy61.htm>. Acesso em: 13 de setembro de 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v.47, Summer, p.9-20, 1983.

MAINARDES, E. W.; SILVA, M. J. A. M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Inovação em Serviços Educacionais: Proposta de um Modelo para o Desenvolvimento de Novos Cursos de Ensino Superior. **Anais SIMPOI**, São Paulo, 2009.

MARCONDES, R. S.; MELLO, C. H. P. Análise da Aplicação de um Modelo de Projeto e Desenvolvimento de Serviços em uma Empresa de Comércio Exterior. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção** – n.6, p.65– 85, jun 2007.

MEC/SEED. Ministério da Educação/Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância. Última atualização em 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 27 de outubro de 2010.

MEC-SEED. Censo aponta grande aumento do número de matrículas e cursos. Brasília: Secretaria de Educação a Distância, nov. 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14701:censo-aponta-grande-aumento-do-numero-de-matriculas-e-cursos&catid=210&Itemid=86>. Acesso em: 6 de setembro de 2010

MEIRELLES, D.S. O conceito de serviço. **Revista Economia Política**, v.26, n.1, janeiro/março 2006, p.119-136.

MELLO, C. H. P. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços**. São Paulo, 2005. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo

MELLO, C. H. P.; CHIMENDES, V. C. G.; Análise de três modelos de referência para o projeto e desenvolvimento de serviços. **Anais do XXVI ENEGEP**, Fortaleza, 2006.

MELLO, C. H. P.; CHIMENDES, V. C. G.; TURRIONI, J. B. Setor de serviços: áreas a serem exploradas para o desenvolvimento de pesquisa. **XII Simpósio de Engenharia de Produção**, UNESP, Bauru, novembro de 2005.

MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. O.; TURRIONI, J. B. Estratégias de iniciação no desenvolvimento de novos serviços. **Anais do XXIII ENEGEP**, Ouro Preto, 2003.

MELLO, S. C. B.; DUTRA, H. F. O.; OLIVEIRA, P. A. S. Avaliando a qualidade de serviços educacionais numa IES: o impacto da qualidade percebida na apreciação do aluno de graduação. **Revista O&S**, v.8, n.21, maio/agosto, 2001, p.125-137.

MELLO, C.H.; COSTA NETO, P.L.O.; TURRIONI, J. B.; SILVA, C.E.S. **Gestão do processo de Desenvolvimento de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, G. H. S.; TOLEDO, J. C. Qualidade em Serviços: O papel da função de desenvolvimento de novos serviços. **Anais do XVII ENEGEP**, Gramado, 1997.

MENOR, L. J. An Empirical Investigation of New Service Development Competence and Performance. 2000. Tese (Ph.D.) - University of North Carolina at Chapel Hill. United States - North Carolina, 2000. Disponível em: <http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/Teaching/HS09/doc/sem1/MenorTatikondaSampson2002.pdf>. Acesso em: 10/09/2010.

MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New service development competence in retail banking: construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, 2006, doi:10.1016/j.jom.2006.07.004, available online 7 November 2006.

MENOR, L. J.; TATIKONDA, M. V.; SAMPSON, S. E. New service development: areas for exploitation and exploration. **Journal of Operations Management**, v.20, n.2, p.135-157, Apr. 2002.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n.1, p.216-229, jan./abr. 2007.

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

MORAN, J. M. O ensino superior a distância no Brasil. **Educação & Linguagem**. v.12, n.19, jan./jun. 2009.

MURANO, M.; SOUZA, M. A. ; DIEHL, C. A. Gestão Econômica em Instituições de Ensino Superior: Mensuração de Resultados por Unidade de Negócios. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 04, v.1, n.8, jul./dez., 2007, p.43-66.

NASCIMENTO, F.; CARNIELLI, B. L. Educação a distância no ensino superior: expansão com qualidade? **ETD – Educação Temática Digital**. Campinas, v.9, n.1, p.84-98, nov. 2007.

OLIVEIRA, L. B.; ÁVIA, M. G. Descentralização em Unidades de Negócio: o Caso de uma Empresa do Setor Financeiro. *RAC*, v. 3, n. 1, jan./abr. 1999: 127-146. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_03/dwn/rac-v3-n1-lbo.pdf>. Acesso em: 4 de julho de 2009.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v.49, Fall, p. 41-50, 1985.

PETERS, Otto. **A educação a distância em transição**. São Leopoldo: Unisinos, 2002.

PIRATELLI, C. L. **Uma abordagem Estratégica do Projeto Pedagógico: O caso de um curso de graduação em Engenharia de Produção.** Araraquara, 2005. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – Centro Universitário de Araraquara, UNIARA.

PIRATELLI, C.L. **Medidas de Avaliação de Desempenho de uma Instituição de Ensino Superior: uma abordagem de Pesquisa Operacional.** São José dos Campos, 2010. 300f. Tese de Doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica. Área Produção – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.

PORTO, C.; RÉGNIER, K., O ensino superior no mundo e no Brasil – condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2005: Uma abordagem exploratória. Dezembro, 2003. Disponível em: <www.mec.gov.br/sesu>. Acesso em: 2 de abril de 2010.

QUAGGIO, F. M. ; SILVA, M. T. . Professional Services Redesign: a challenge to NSD models. In: **14th International Annual EurOMA Conference, 2007**, Ankara.

RIBEIRO, L.O.M.; TIMM, M.I; ZARO, M.A. Gestão de EaD: A importância da visão sistêmica da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados. **Novas Tecnologias na Educação**, v.5, julho 2007.

RICCIO, N. C. R.; SILVA, P. R., SOUZA, E. P., Formação de Tutores para Educação a Distância com ênfase na interatividade. **Anais do XXVII Congresso da SBC**. Rio de Janeiro. Julho de 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Ação: Princípios e Métodos.** João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2003.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. **Modelo de Avaliação para Cursos no Ensino a Distância.** Florianópolis, 1998. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. **Modelo de planejamento para cursos de pós-graduação a distância em cooperação universidade-empresa**. Florianópolis, 2004. Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

ROZENFELD, H. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SANCHEZ, F. **Anuário brasileiro estatístico de educação aberta e a distância**. São Paulo: Instituto Monitor/ABED, 2008.

SANTOS, L.C. **Um modelo para formulação da estratégia de operações de serviços**. 319p. Florianópolis, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC).

SCHMENNER R. W. **Administração de Operações em Serviços**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

SHOSTACK, G. L. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, v.41, n.2, p.73-80, 1977.

SHOSTACK, G.L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, January – February, pp.133-139, 1984

SILVA, E. O mais flexível vencerá. **Revista Ensino Superior**. São Paulo, v.8, n.86, p.12-14, nov. 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alber; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SYSON, F; PERKS, H. New service development: a network perspective. **Journal of Services Marketing**, v.18, n.4, p.255, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TAVARES, M. C. Bens e serviços: classificação e estratégia. **Mercado Global**, p.55 - 86, mar./ abr., 1986.

TAX, S. S.; STUART, I. Designing and implementing new services: The challenges of integrating service systems. **Journal of Retailing**, v.73, n.1, p.105-134, 1997.

TERÇARIOL, A. A.L., Mendes, M. I. P.; VENÂNCIO, C. C. S. Educação a Distância : O Relato de um Plano de Gestão. **Brazilian Educational Technology: Research and Learning** - v.1, n.1, p.54-65, jan./abr. 2010.

TRIVINOS, A. N. S. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. v.4, Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N. e FROHLICH, M. Case research in operation management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WOLFF, W. I. “A chimera of sorts”: rethinking educational technology grant programs, courseware innovation, and the language of educational change. **Computers & Education**, v.51, p.1184-1197, 2008.

YANAZ, M. Concorrência em confronto. Revista Ensino Superior. São Paulo, Edição n. 102. março de 2007. Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=11917>. Acesso em: 15 de setembro de 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo A - Protocolo de Pesquisa

Entrevistados:

- Reitor da Instituição;
- Coordenadora de Produção de Material do NEAD;
- Coordenador Geral do NEAD e dos cursos da área de Direito;
- Coordenador Pedagógico do NEAD e dos cursos da área de Educação;
- Coordenador de Tecnologia do NEAD e dos cursos da área de Tecnologia;
- Coordenador de Marketing da Instituição;
- Coordenadora dos cursos da área de Marketing;
- Coordenador dos cursos da área de Administração e Negócios

Questões:

- 1) Como surgiu a idéia de implantação da EaD na instituição e quais os fatores que influenciaram seu desenvolvimento?
- 2) Após a decisão da instituição de implantar a EaD, quais foram os procedimentos adotados?
- 3) Qual o tipo de credenciamento solicitado junto ao Ministério da Educação? Justifique esta escolha.
- 4) Qual o primeiro curso a ser ofertado? Justifique esta escolha.
- 5) Qual a experiência da instituição em EaD antes do credenciamento do Ministério da Educação?
- 6) Como foi realizada a escolha das pessoas que iriam trabalhar com a EaD na instituição?
- 7) Qual foi o modelo pedagógico adotado pela instituição? Justifique.
- 8) Qual foi a opção de tecnologia (plataforma de estudos) adotada pela instituição? Justifique.
- 9) Após o credenciamento do MEC, quais os procedimentos adotados?
- 10) Quais departamentos foram envolvidos no processo de EaD?
- 11) Em relação ao curso de Direito Ambiental:
 - a) Como foi a escolha da coordenação do curso?
 - b) Como foi a escolha dos professores conteudistas e tutores?
 - c) Como foi realizada a produção de material?
 - d) Ocorreu algum tipo de treinamento para os docentes?
 - e) Como foi realizada a campanha de marketing para divulgação do curso?
- 12) Em relação à política de expansão do EaD na instituição:

- a) Quais os objetivos da instituição?
- b) Quais os procedimentos adotados para esta expansão?
- c) Justifique a escolha dos novos cursos e áreas.
- d) Justifique a escolha dos coordenadores dos cursos.
- e) Justifique a escolha dos núcleos presenciais.
- f) Quais os procedimentos de marketing adotados para captação de alunos?

Anexo A - Protocolo de Pesquisa

Entrevistados:

- Reitor da Instituição;
- Coordenadora de Produção de Material do NEAD;
- Coordenador Geral do NEAD e dos cursos da área de Direito;
- Coordenador Pedagógico do NEAD e dos cursos da área de Educação;
- Coordenador de Tecnologia do NEAD e dos cursos da área de Tecnologia;
- Coordenador de Marketing da Instituição;
- Coordenadora dos cursos da área de Marketing;
- Coordenador dos cursos da área de Administração e Negócios

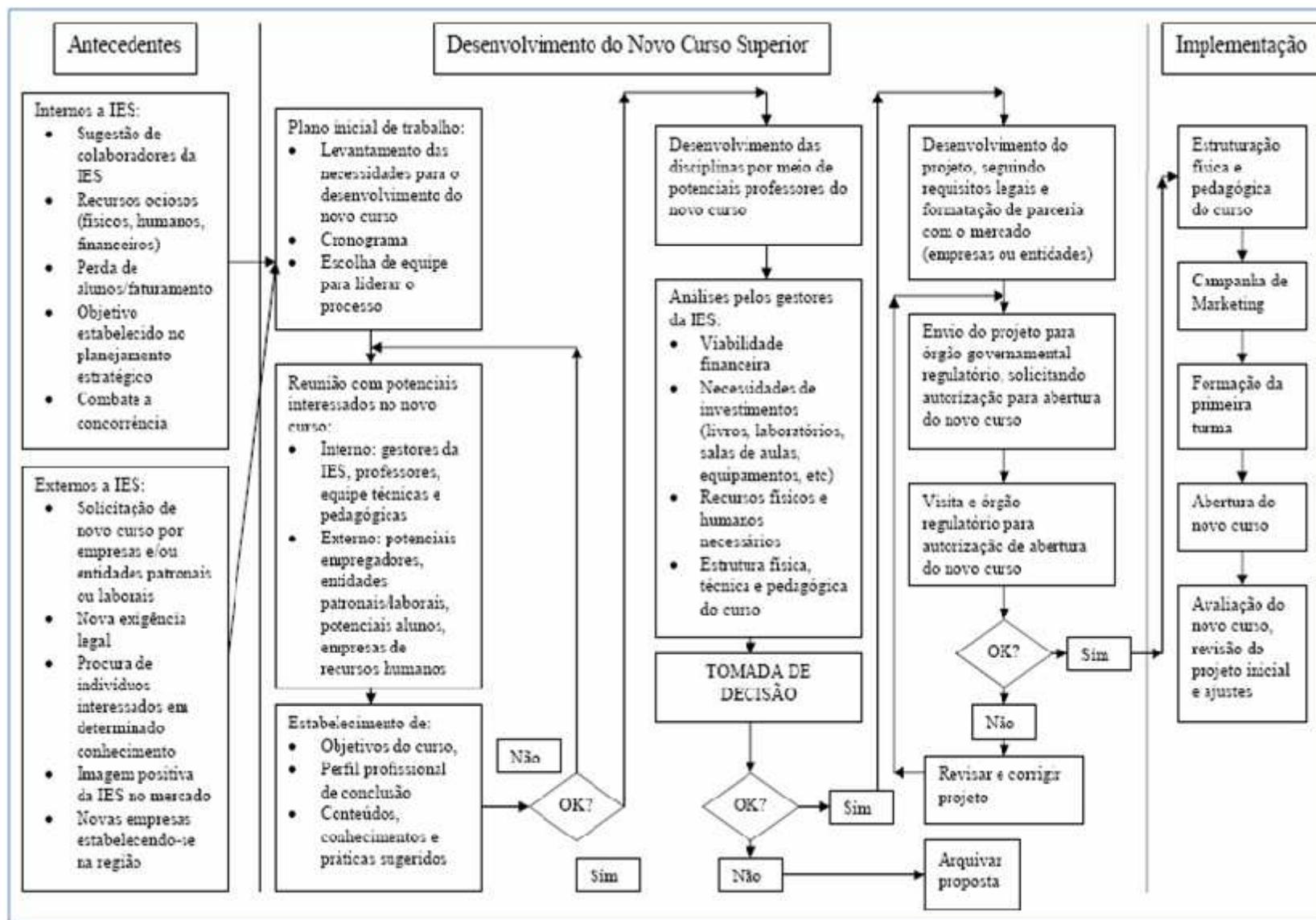
Questões:

- 1) Como surgiu a idéia de implantação da EaD na instituição e quais os fatores que influenciaram seu desenvolvimento?
- 2) Após a decisão da instituição de implantar a EaD, quais foram os procedimentos adotados?
- 3) Qual o tipo de credenciamento solicitado junto ao Ministério da Educação? Justifique esta escolha.
- 4) Qual o primeiro curso a ser ofertado? Justifique esta escolha.
- 5) Qual a experiência da instituição em EaD antes do credenciamento do Ministério da Educação?
- 6) Como foi realizada a escolha das pessoas que iriam trabalhar com a EaD na instituição?
- 7) Qual foi o modelo pedagógico adotado pela instituição? Justifique.
- 8) Qual foi a opção de tecnologia (plataforma de estudos) adotada pela instituição? Justifique.
- 9) Após o credenciamento do MEC, quais os procedimentos adotados?
- 10) Quais departamentos foram envolvidos no processo de EaD?
- 11) Em relação ao curso de Direito Ambiental:
 - a) Como foi a escolha da coordenação do curso?
 - b) Como foi a escolha dos professores conteudistas e tutores?
 - c) Como foi realizada a produção de material?
 - d) Ocorreu algum tipo de treinamento para os docentes?
 - e) Como foi realizada a campanha de marketing para divulgação do curso?
- 12) Em relação à política de expansão do EaD na instituição:

- a) Quais os objetivos da instituição?
- b) Quais os procedimentos adotados para esta expansão?
- c) Justifique a escolha dos novos cursos e áreas.
- d) Justifique a escolha dos coordenadores dos cursos.
- e) Justifique a escolha dos núcleos presenciais.
- f) Quais os procedimentos de marketing adotados para captação de alunos?

Anexo B – Modelo para desenvolvimento de novos cursos superiores

Fonte: Mainardes, Silva e Domingues (2009)



Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I

Da Educação

Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º. Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º. A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

TÍTULO II

Dos Princípios e Fins da Educação Nacional

Art. 2º. A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;

- IV** - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V** - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI** - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII** - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII** - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX** - garantia de padrão de qualidade;
- X** - valorização da experiência extra-escolar;
- XI** - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

TÍTULO III

Do Direito à Educação e do Dever de Educar

Art. 4º. O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

- I** - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;
- II** - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;
- III** - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;
- IV** - atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;
- V** - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;
- VI** - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;
- VII** - oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;

VIII - atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;

IX - padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

Art. 5º. O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.

§ 1º. Compete aos Estados e aos Municípios, em regime de colaboração, e com a assistência da União:

I - recensear a população em idade escolar para o ensino fundamental, e os jovens e adultos que a ele não tiveram acesso;

II - fazer-lhes a chamada pública;

III - zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela freqüência à escola.

§ 2º. Em todas as esferas administrativas, o Poder Público assegurará em primeiro lugar o acesso ao ensino obrigatório, nos termos deste artigo, contemplando em seguida os demais níveis e modalidades de ensino, conforme as prioridades constitucionais e legais.

§ 3º. Qualquer das partes mencionadas no caput deste artigo tem legitimidade para peticionar no Poder Judiciário, na hipótese do § 2º do Art. 208 da Constituição Federal, sendo gratuita e de rito sumário a ação judicial correspondente.

§ 4º. Comprovada a negligência da autoridade competente para garantir o oferecimento do ensino obrigatório, poderá ela ser imputada por crime de responsabilidade.

§ 5º. Para garantir o cumprimento da obrigatoriedade de ensino, o Poder Público criará formas alternativas de acesso aos diferentes níveis de ensino, independentemente da escolarização anterior.

Art. 6º. É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental.

Art. 7º. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;

II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;

III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no Art. 213 da Constituição Federal.

TÍTULO IV

Da Organização da Educação Nacional

Art. 8º. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º. Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º. Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.

Art. 9º. A União incumbir-se-á de:

I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;

III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;

IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

§ 1º. Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º. Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º. As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior.

Art. 10º. Os Estados incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;

III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.

Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos Municípios.

Art. 11º. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Art. 16º. O sistema federal de ensino compreende:

I - as instituições de ensino mantidas pela União;

II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;

III - os órgãos federais de educação.

Art. 17º. Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;

II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;

III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;

IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

Parágrafo único. No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino.

Art. 18º. Os sistemas municipais de ensino compreendem:

I - as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;

II - as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;

III - os órgãos municipais de educação.

Art. 19º. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20º. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

TÍTULO V

Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino

CAPÍTULO I

Da Composição dos Níveis Escolares

Art. 21º. A educação escolar compõe-se de:

I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;

II - educação superior.

CAPÍTULO II

Da Educação Básica

Seção I

Das Disposições Gerais

Art. 22º. A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Art. 23º. A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

§ 1º. A escola poderá reclassificar os alunos, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no País e no exterior, tendo como base as normas curriculares gerais.

§ 2º. O calendário escolar deverá adequar-se às peculiaridades locais, inclusive climáticas e econômicas, a critério do respectivo sistema de ensino, sem com isso reduzir o número de horas letivas previsto nesta Lei.

Art. 24º. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver;

II - a classificação em qualquer série ou etapa, exceto a primeira do ensino fundamental, pode ser feita:

a) por promoção, para alunos que cursaram, com aproveitamento, a série ou fase anterior, na própria escola;

b) por transferência, para candidatos procedentes de outras escolas;

c) independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação feita pela escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato e permita sua inscrição na série ou etapa adequada, conforme regulamentação do respectivo sistema de ensino;

III - nos estabelecimentos que adotam a progressão regular por série, o regimento escolar pode admitir formas de progressão parcial, desde que preservada a seqüência do currículo, observadas as normas do respectivo sistema de ensino;

IV - poderão organizar-se classes, ou turmas, com alunos de séries distintas, com níveis equivalentes de adiantamento na matéria, para o ensino de línguas estrangeiras, artes, ou outros componentes curriculares;

V - a verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios:

a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais;

b) possibilidade de aceleração de estudos para alunos com atraso escolar;

c) possibilidade de avanço nos cursos e nas séries mediante verificação do aprendizado;

d) aproveitamento de estudos concluídos com êxito;

e) obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos;

VI - o controle de frequência fica a cargo da escola, conforme o disposto no seu regimento e nas normas do respectivo sistema de ensino, exigida a frequência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas letivas para aprovação;

VII - cabe a cada instituição de ensino expedir históricos escolares, declarações de conclusão de série e diplomas ou certificados de conclusão de cursos, com as especificações cabíveis.

Art. 25º. Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

Parágrafo único. Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo.

Art. 26º. Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela.

§ 1º. Os currículos a que se refere o caput devem abranger, obrigatoriamente, o estudo da língua portuguesa e da matemática, o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil.

§ 2º. O ensino da arte constituirá componente curricular obrigatório, nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos.

§ 3º. A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos.

§ 4º. O ensino da História do Brasil levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro, especialmente das matrizes indígena, africana e européia.

§ 5º. Na parte diversificada do currículo será incluído, obrigatoriamente, a partir da quinta série, o ensino de pelo menos uma língua estrangeira moderna, cuja escolha ficará a cargo da comunidade escolar, dentro das possibilidades da instituição.

Art. 27º. Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

I - a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;

II - consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;

III - orientação para o trabalho;

IV - promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais.

Art. 28º. Na oferta de educação básica para a população rural, os sistemas de ensino promoverão as adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades da vida rural e de cada região, especialmente:

I - conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos alunos da zona rural;

II - organização escolar própria, incluindo adequação do calendário escolar às fases do ciclo agrícola e às condições climáticas;

III - adequação à natureza do trabalho na zona rural.

Seção II

Da Educação Infantil

Art. 29º. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30º. A educação infantil será oferecida em:

I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

Art. 31º. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.

Seção III

Do Ensino Fundamental

Art. 32º. O ensino fundamental, com duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

§ 1º. É facultado aos sistemas de ensino desdobrar o ensino fundamental em ciclos.

§ 2º. Os estabelecimentos que utilizam progressão regular por série podem adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observadas as normas do respectivo sistema de ensino.

§ 3º. O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

§ 4º. O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.

Art. 33º. O ensino religioso, de matrícula facultativa, constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, sendo oferecido, sem ônus para os cofres públicos, de acordo com as preferências manifestadas pelos alunos ou por seus responsáveis, em caráter:

I - confessional, de acordo com a opção religiosa do aluno ou do seu responsável, ministrado por professores ou orientadores religiosos preparados e credenciados pelas respectivas igrejas ou entidades religiosas; ou

II - interconfessional, resultante de acordo entre as diversas entidades religiosas, que se responsabilizarão pela elaboração do respectivo programa.

Art. 34º. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

§ 1º. São ressalvados os casos do ensino noturno e das formas alternativas de organização autorizadas nesta Lei.

§ 2º. O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino.

Seção IV

Do Ensino Médio

Art. 35º. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Art. 36º. O currículo do ensino médio observará o disposto na Seção I deste Capítulo e as seguintes diretrizes:

I - destacará a educação tecnológica básica, a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes; o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura; a língua portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania;

II - adotará metodologias de ensino e de avaliação que estimulem a iniciativa dos estudantes;

III - será incluída uma língua estrangeira moderna, como disciplina obrigatória, escolhida pela comunidade escolar, e uma segunda, em caráter optativo, dentro das disponibilidades da instituição.

§ 1º. Os conteúdos, as metodologias e as formas de avaliação serão organizados de tal forma que ao final do ensino médio o educando demonstre:

I - domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna;

II - conhecimento das formas contemporâneas de linguagem;

III - domínio dos conhecimentos de Filosofia e de Sociologia necessários ao exercício da cidadania.

§ 2º. O ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas.

§ 3º. Os cursos do ensino médio terão equivalência legal e habilitarão ao prosseguimento de estudos.

§ 4º. A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional.

Seção V

Da Educação de Jovens e Adultos

Art. 37º. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.

§ 1º. Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

§ 2º. O Poder Público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

Art. 38º. Os sistemas de ensino manterão cursos e exames supletivos, que compreenderão a base nacional comum do currículo, habilitando ao prosseguimento de estudos em caráter regular.

§ 1º. Os exames a que se refere este artigo realizar-se-ão:

I - no nível de conclusão do ensino fundamental, para os maiores de quinze anos;

II - no nível de conclusão do ensino médio, para os maiores de dezoito anos.

§ 2º. Os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos educandos por meios informais serão aferidos e reconhecidos mediante exames.

CAPÍTULO III

Da Educação Profissional

Art. 39º. A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

Parágrafo único. O aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, jovem ou adulto, contará com a possibilidade de acesso à educação profissional.

Art. 40º. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

Art. 41º. O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos.

Parágrafo único. Os diplomas de cursos de educação profissional de nível médio, quando registrados, terão validade nacional.

Art. 42º. As escolas técnicas e profissionais, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade.

CAPÍTULO IV

Da Educação Superior

Art. 43º. A educação superior tem por finalidade:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Art. 44º. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:

I - cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;

II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;

IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Art. 45º. A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização.

Art. 46º. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

§ 1º. Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação, que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento.

§ 2º. No caso de instituição pública, o Poder Executivo responsável por sua manutenção acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências.

Art. 47º. Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver.

§ 1º. As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições.

§ 2º. Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca

examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as normas dos sistemas de ensino.

§ 3º. É obrigatória a frequência de alunos e professores, salvo nos programas de educação a distância.

§ 4º. As instituições de educação superior oferecerão, no período noturno, cursos de graduação nos mesmos padrões de qualidade mantidos no período diurno, sendo obrigatória a oferta noturna nas instituições públicas, garantida a necessária previsão orçamentária.

Art. 48º. Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular.

§ 1º. Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprias registrados, e aqueles conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 2º. Os diplomas de graduação expedidos por universidades estrangeiras serão revalidados por universidades públicas que tenham curso do mesmo nível e área ou equivalente, respeitando-se os acordos internacionais de reciprocidade ou equiparação.

§ 3º. Os diplomas de Mestrado e de Doutorado expedidos por universidades estrangeiras só poderão ser reconhecidos por universidades que possuam cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados, na mesma área de conhecimento e em nível equivalente ou superior.

Art. 49º. As instituições de educação superior aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas, e mediante processo seletivo.

Parágrafo único. As transferências ex officio dar-se-ão na forma da lei.

Art. 50º. As instituições de educação superior, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo seletivo prévio.

Art. 51º. As instituições de educação superior credenciadas como universidades, ao deliberar sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os órgãos normativos dos sistemas de ensino.

Art. 52º. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

Art. 53º. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

- I** - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
- II** - ampliação e diminuição de vagas;
- III** - elaboração da programação dos cursos;
- IV** - programação das pesquisas e das atividades de extensão;
- V** - contratação e dispensa de professores;
- VI** - planos de carreira docente.

Art. 54º. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.

§ 1º. No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão:

- I** - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;
- II** - elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes;
- III** - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor;
- IV** - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais;
- V** - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento;
- VI** - realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos;
- VII** - efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho.

§ 2º. Atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.

Art. 55º. Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.

Art. 56º. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Art. 57º. Nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas.

CAPÍTULO V

Da Educação Especial

Art. 58º. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais.

§ 1º. Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender às peculiaridades da clientela de educação especial.

§ 2º. O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível a sua integração nas classes comuns de ensino regular.

§ 3º. A oferta de educação especial, dever constitucional do Estado, tem início na faixa etária de zero a seis anos, durante a educação infantil.

Art. 59º. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais:

I - currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicos, para atender às suas necessidades;

II - terminalidade específica para aqueles que não puderem atingir o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em virtude de suas deficiências, e aceleração para concluir em menor tempo o programa escolar para os superdotados;

III - professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns;

IV - educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora;

V - acesso igualitário aos benefícios dos programas sociais suplementares disponíveis para o respectivo nível do ensino regular.

Art. 60º. Os órgãos normativos dos sistemas de ensino estabelecerão critérios de caracterização das instituições privadas sem fins lucrativos, especializadas e com atuação exclusiva em educação especial, para fins de apoio técnico e financeiro pelo Poder Público.

Parágrafo único. O Poder Público adotar, como alternativa preferencial, a ampliação do atendimento aos educandos com necessidades especiais na própria rede pública regular de ensino, independentemente do apoio às instituições previstas neste artigo.

TÍTULO VI

Dos Profissionais da Educação

Art. 61º. A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:

I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;

II - aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

Art. 62º. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

Art. 63º. Os institutos superiores de educação manterão:

I - cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II - programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

Art. 64º. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Art. 65º. A formação docente, exceto para a educação superior, incluirá prática de ensino de, no mínimo, trezentas horas.

Art. 66º. A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.

Parágrafo único. O notório saber, reconhecido por universidade com curso de doutorado em área afim, poderá suprir a exigência de título acadêmico.

Art. 67º. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

III - piso salarial profissional;

IV - progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;

VI - condições adequadas de trabalho.

Parágrafo único. A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino.

TÍTULO VII

Dos Recursos financeiros

Art. 68º. Serão recursos públicos destinados à educação os originários de:

I - receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - receita de transferências constitucionais e outras transferências;

III - receita do salário-educação e de outras contribuições sociais;

IV - receita de incentivos fiscais;

V - outros recursos previstos em lei.

Art. 69º. A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais, na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

§ 1º. A parcela da arrecadação de impostos transferida pela União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, ou pelos Estados aos respectivos Municípios, não será considerada, para efeito do cálculo previsto neste artigo, receita do governo que a transferir.

§ 2º. Serão consideradas excluídas das receitas de impostos mencionadas neste artigo as operações de crédito por antecipação de receita orçamentária de impostos.

§ 3º. Para fixação inicial dos valores correspondentes aos mínimos estatuídos neste artigo, será considerada a receita estimada na lei do orçamento anual, ajustada, quando for o caso, por lei que autorizar a abertura de créditos adicionais, com base no eventual excesso de arrecadação.

§ 4º. As diferenças entre a receita e a despesa previstas e as efetivamente realizadas, que resultem no não atendimento dos percentuais mínimos obrigatórios, serão apuradas e corrigidas a cada trimestre do exercício financeiro.

§ 5º. O repasse dos valores referidos neste artigo do caixa da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios ocorrerá imediatamente ao órgão responsável pela educação, observados os seguintes prazos:

I - recursos arrecadados do primeiro ao décimo dia de cada mês, até o vigésimo dia;

II - recursos arrecadados do décimo primeiro ao vigésimo dia de cada mês, até o trigésimo dia;

III - recursos arrecadados do vigésimo primeiro dia ao final de cada mês, até o décimo dia do mês subsequente.

§ 6º. O atraso da liberação sujeitará os recursos a correção monetária e à responsabilização civil e criminal das autoridades competentes.

Art. 70º. Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

I - remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação;

II - aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;

III - uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino;

IV - levantamentos estatísticos, estudos e pesquisas visando precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino;

V - realização de atividades-meio necessárias ao funcionamento dos sistemas de ensino;

VI - concessão de bolsas de estudo a alunos de escolas públicas e privadas;

VII - amortização e custeio de operações de crédito destinadas a atender ao disposto nos incisos deste artigo;

VIII - aquisição de material didático-escolar e manutenção de programas de transporte escolar.

Art. 71º. Não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino aquelas realizadas com:

I - pesquisa, quando não vinculada às instituições de ensino, ou, quando efetivada fora dos sistemas de ensino, que não vise, precipuamente, ao aprimoramento de sua qualidade ou à sua expansão;

II - subvenção a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial, desportivo ou cultural;

III - formação de quadros especiais para a administração pública, sejam militares ou civis, inclusive diplomáticos;

IV - programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social;

V - obras de infra-estrutura, ainda que realizadas para beneficiar direta ou indiretamente a rede escolar;

VI - pessoal docente e demais trabalhadores da educação, quando em desvio de função ou em atividade alheia à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Art. 72º. As receitas e despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino serão apuradas e publicadas nos balanços do Poder Público, assim como nos relatórios a que se refere o § 3º do Art. 165 da Constituição Federal.

Art. 73º. Os órgãos fiscalizadores examinarão, prioritariamente, na prestação de contas de recursos públicos, o cumprimento do disposto no Art. 212 da Constituição Federal, no Art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e na legislação concernente.

Art. 74º. A União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

Parágrafo único. O custo mínimo de que trata este artigo será calculado pela União ao final de cada ano, com validade para o ano subsequente, considerando variações regionais no custo dos insumos e as diversas modalidades de ensino.

Art. 75º. A ação supletiva e redistributiva da União e dos Estados será exercida de modo a corrigir, progressivamente, as disparidades de acesso e garantir o padrão mínimo de qualidade de ensino.

§ 1º. A ação a que se refere este artigo obedecerá a fórmula de domínio público que inclua a capacidade de atendimento e a medida do esforço fiscal do respectivo Estado, do Distrito Federal ou do Município em favor da manutenção e do desenvolvimento do ensino.

§ 2º. A capacidade de atendimento de cada governo será definida pela razão entre os recursos de uso constitucionalmente obrigatório na manutenção e desenvolvimento do ensino e o custo anual do aluno, relativo ao padrão mínimo de qualidade.

§ 3º. Com base nos critérios estabelecidos nos § 1º e 2º, a União poderá fazer a transferência direta de recursos a cada estabelecimento de ensino, considerado o número de alunos que efetivamente freqüentam a escola.

§ 4º. A ação supletiva e redistributiva não poderá ser exercida em favor do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios se estes oferecerem vagas, na área de ensino de sua

responsabilidade, conforme o inciso VI do Art. 10 e o inciso V do Art. 11 desta Lei, em número inferior à sua capacidade de atendimento.

Art. 76º. A ação supletiva e redistributiva prevista no artigo anterior ficará condicionada ao efetivo cumprimento pelos Estados, Distrito Federal e Municípios do disposto nesta Lei, sem prejuízo de outras prescrições legais.

Art. 77º. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e não distribuam resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio sob nenhuma forma ou pretexto;

II - apliquem seus excedentes financeiros em educação;

III - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades;

IV - prestem contas ao Poder Público dos recursos recebidos.

§ 1º. Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para a educação básica, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública de domicílio do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão da sua rede local.

§ 2º. As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público, inclusive mediante bolsas de estudo.

TÍTULO VIII

Das Disposições Gerais

Art. 78º. O Sistema de Ensino da União, com a colaboração das agências federais de fomento à cultura e de assistência aos índios, desenvolverá programas integrados de ensino e pesquisa, para oferta de educação escolar bilingüe e intercultural aos povos indígenas, com os seguintes objetivos:

I - proporcionar aos índios, suas comunidades e povos, a recuperação de suas memórias históricas; a reafirmação de suas identidades étnicas; a valorização de suas línguas e ciências;

II - garantir aos índios, suas comunidades e povos, o acesso às informações, conhecimentos técnicos e científicos da sociedade nacional e demais sociedades indígenas e não-índias.

Art. 79º. A União apoiará técnica e financeiramente os sistemas de ensino no provimento da educação intercultural às comunidades indígenas, desenvolvendo programas integrados de ensino e pesquisa.

§ 1º. Os programas serão planejados com audiência das comunidades indígenas.

§ 2º. Os programas a que se refere este artigo, incluídos nos Planos Nacionais de Educação, terão os seguintes objetivos:

I - fortalecer as práticas sócio-culturais e a língua materna de cada comunidade indígena;

II - manter programas de formação de pessoal especializado, destinado à educação escolar nas comunidades indígenas;

III - desenvolver currículos e programas específicos, neles incluindo os conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades;

IV - elaborar e publicar sistematicamente material didático específico e diferenciado.

Art. 80º. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.

§ 1º. A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º. A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º. As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

§ 4º. A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;

II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;

III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.

Art. 81º. É permitida a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais, desde que obedecidas as disposições desta Lei.

Art. 82º. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas para realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição.

Parágrafo único. O estágio realizado nas condições deste artigo não estabelecem vínculo empregatício, podendo o estagiário receber bolsa de estágio, estar segurado contra acidentes e ter a cobertura previdenciária prevista na legislação específica.

Art. 83º. O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.

Art. 84º. Os discentes da educação superior poderão ser aproveitados em tarefas de ensino e pesquisa pelas respectivas instituições, exercendo funções de monitoria, de acordo com seu rendimento e seu plano de estudos.

Art. 85º. Qualquer cidadão habilitado com a titulação própria poderá exigir a abertura de concurso público de provas e títulos para cargo de docente de instituição pública de ensino que estiver sendo ocupado por professor não concursado, por mais de seis anos, ressalvados os direitos assegurados pelos arts. 41 da Constituição Federal e 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

Art. 86º. As instituições de educação superior constituídas como universidades integrar-se-ão, também, na sua condição de instituições de pesquisa, ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, nos termos da legislação específica.

TÍTULO IX

Das Disposições Transitórias

Art. 87º. É instituída a Década da Educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta Lei.

§ 1º. A União, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos.

§ 2º. O Poder Público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para os grupos de sete a quatorze e de quinze a dezesseis anos de idade.

§ 3º. Cada Município e, supletivamente, o Estado e a União, deverá:

I - matricular todos os educandos a partir dos sete anos de idade e, facultativamente, a partir dos seis anos, no ensino fundamental;

II - prover cursos presenciais ou a distância aos jovens e adultos insuficientemente escolarizados;

III - realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância;

IV - integrar todos os estabelecimentos de ensino fundamental do seu território ao sistema nacional de avaliação do rendimento escolar.

§ 4º. Até o fim da Década da Educação somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço.

§ 5º. Serão conjugados todos os esforços objetivando a progressão das redes escolares públicas urbanas de ensino fundamental para o regime de escolas de tempo integral.

§ 6º. A assistência financeira da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como a dos Estados aos seus Municípios, ficam condicionadas ao cumprimento do Art. 212 da Constituição Federal e dispositivos legais pertinentes pelos governos beneficiados.

Art. 88º. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adaptarão sua legislação educacional e de ensino às disposições desta Lei no prazo máximo de um ano, a partir da data de sua publicação.

§ 1º. As instituições educacionais adaptarão seus estatutos e regimentos aos dispositivos desta Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos.

§ 2º. O prazo para que as universidades cumpram o disposto nos incisos II e III do Art. 52 é de oito anos.

Art. 89º. As creches e pré-escolas existentes ou que venham a ser criadas deverão, no prazo de três anos, a contar da publicação desta Lei, integrar-se ao respectivo sistema de ensino.

Art. 90º. As questões suscitadas na transição entre o regime anterior e o que se institui nesta Lei serão resolvidas pelo Conselho Nacional de Educação ou, mediante delegação deste, pelos órgãos normativos dos sistemas de ensino, preservada a autonomia universitária.

Art. 91º. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 92º. Revogam-se as disposições das Leis nºs 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 5.540, de 28 de novembro de 1968, não alteradas pelas Leis nºs 9.131, de 24 de novembro de 1995 e 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e, ainda, as Leis nºs 5.692, de 11 de agosto de

1971 e 7.044, de 18 de outubro de 1982, e as demais leis e decretos-lei que as modificaram e quaisquer outras disposições em contrário.

Brasília, 20 de dezembro de 1996, 185º da Independência e 108º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Renato Souza

GABINETE DO MINISTRO

PORTARIA NORMATIVA Nº 40, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2007(*)

Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições.

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições, considerando o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, alterado pelo Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2006, pelo Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007 e pelo Decreto nº 6.861, de 27 de maio de 2009, que dispôs sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de cursos e instituições e cursos superiores; bem como a conveniência de simplificar, racionalizar e abreviar o trâmite dos processos relacionados, utilizando ao máximo as possibilidades oferecidas pela tecnologia da informação; e o disposto nas Leis nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999; nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; nº 10.861, de 14 de abril de 2004; e nº 10.870, de 19 de maio de 2004, bem como a Portaria Normativa nº 23, de 1º de dezembro de 2010, resolve determinar a publicação da Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, consolidada, conforme se segue:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º A tramitação dos processos de regulação, avaliação e supervisão de instituições e cursos superiores do sistema federal de educação superior será feita exclusivamente em meio eletrônico, no sistema e-MEC, e observará as disposições específicas desta Portaria e a legislação federal de processo administrativo, em especial os princípios da finalidade, motivação, razoabilidade, moralidade, interesse público, economia e celeridade processual e eficiência, aplicando-se, por analogia, as disposições pertinentes da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. (NR) § 1º A comunicação dos atos se fará em meio eletrônico, com observância aos requisitos de autenticidade, integridade, validade jurídica e interoperabilidade da Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.

§ 2º As notificações e publicações dos atos de tramitação dos processos pelo e-MEC serão feitas exclusivamente em meio eletrônico.

§ 3º A contagem de prazos observará o disposto no art. 66 da Lei nº 9.784, de 1999, em dias corridos, excluído o dia da abertura da vista e incluído o do vencimento, levando em consideração o horário de disponibilidade do sistema, que será devidamente informado aos usuários.

§ 4º A indisponibilidade do e-MEC na data de vencimento de qualquer prazo acarretará a prorrogação automática deste para o primeiro dia subsequente em que haja disponibilidade do sistema.

§ 5º A não utilização do prazo pelo interessado desencadeia o restabelecimento do fluxo processual.

§ 6º Os processos no e-MEC gerarão registro e correspondente número de transação, mantendo informação de andamento processual própria.

§ 7º A tramitação dos processos no e-MEC obedecerá à ordem cronológica de sua apresentação, ressalvada a hipótese de diligência pendente e admitida a apreciação por tipo de ato autorizativo, devidamente justificadas, observadas a impessoalidade e isonomia.

Art. 2º A movimentação dos processos se fará mediante a utilização de certificados digitais.

§ 1º O acesso ao sistema, para inserção de dados pelas instituições, pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS) e pelos conselhos nacionais de regulamentação profissional mencionados nos arts. 28, 36 e 37 do Decreto nº 5.773, de 2006, bem como por quaisquer outros agentes habilitados, dar-se-á pela atribuição de chave de identificação e de senha, pessoal e intransferível, mediante a celebração de termo de compromisso.

§ 2º O acesso ao sistema, para inserção de dados pelos agentes públicos competentes para atuar nos processos de regulação, avaliação e supervisão também se dará pela atribuição de chave de identificação e senha de acesso, pessoal e intransferível, com a celebração de termo de compromisso.(NR)

§ 3º O acesso ao e-MEC deverá ser realizado com certificação digital, padrão ICP Brasil, com o uso de Certificado tipo A3 ou superior, emitido por Autoridade Certificadora credenciada, na forma da legislação específica.

§ 4º A assinatura do termo de compromisso com o provedor do sistema implica responsabilidade legal do compromissário e a presunção de sua capacidade técnica para realização das transações no e-MEC.

§ 5º O uso da chave de acesso e da senha gera presunção da autenticidade, confiabilidade e segurança dos dados, a cargo do usuário.

§ 6º O uso da chave de acesso e da senha é de responsabilidade exclusiva do compromissário, não cabendo ao provedor do sistema responsabilidade por eventuais danos decorrentes de uso indevido da senha, ainda que por terceiros.

§ 7º A perda da chave de acesso ou da senha ou a quebra de sigilo deverão ser comunicadas imediatamente ao provedor do sistema e à Autoridade Certificadora, para bloqueio de acesso.

Art. 3º Os documentos que integram o e-MEC são públicos, ressalvadas informações exclusivamente de interesse privado da instituição, expressamente referidas nesta Portaria.

§ 1º Serão de acesso restrito os dados relativos aos itens III, IV e X do art. 16, do Decreto nº 5773, de 2006, que trata do PDI.

§ 2º Os arquivos e registros digitais serão válidos para todos os efeitos legais e permanecerão à disposição das auditorias internas e externas do Ministério da Educação (MEC).

Art. 4º O e-MEC será implantado em ambiente acessível pela internet, de modo a permitir informação ao público sobre o andamento dos processos, bem como a relação de instituições credenciadas e de cursos autorizados e reconhecidos, além dos dados sobre os atos autorizativos e os elementos relevantes da instrução processual.

§ 1º O sistema gerará e manterá atualizadas relações de instituições credenciadas e recredenciadas no e-MEC, informando credenciamento específico para educação a distância (EAD), e cursos autorizados, reconhecidos ou com reconhecimento renovado, organizadas no Cadastro e-MEC, nos termos do art. 61-A. (NR)

§ 2º O sistema possibilitará a geração de relatórios de gestão, que subsidiarão as atividades decisória e de acompanhamento e supervisão dos órgãos do MEC (MEC).

Art. 5º Os documentos a serem apresentados pelas instituições poderão, a critério do MEC, ser substituídos por consulta eletrônica aos sistemas eletrônicos oficiais de origem, quando disponíveis.

Art. 6º Os dados informados e os documentos produzidos eletronicamente, com origem e signatário garantidos por certificação eletrônica, serão considerados válidos e íntegros, para todos os efeitos legais, ressalvada a alegação fundamentada de adulteração, que será processada na forma da legislação aplicável.

CAPÍTULO II

DAS COMPETÊNCIAS SOBRE O E-MEC

Art. 7º A coordenação do e-MEC caberá a pessoa designada pelo Ministro da Educação, competindo às Diretorias de Tecnologia da Informação do MEC e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) sua execução operacional.(NR)

§ 1º Após a fase de implantação, o desenvolvimento ulterior do sistema será orientado por Comissão de Acompanhamento, integrada por representantes dos seguintes órgãos:

I -Gabinete do Ministro (GM);

II - Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI); (NR)

III - Secretaria de Educação Superior (SESu);

IV - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC);

V - Secretaria de Educação a Distância (SEED);

VI - INEP, por suas Diretorias de Avaliação da Educação Superior (DAES) e de Tecnologia e Desenvolvimento de Informação Educacional; (NR)

VII - Conselho Nacional de Educação (CNE);

VIII - Consultoria Jurídica (CONJUR).

§ 2º Compete à Comissão apreciar as alterações do sistema necessárias à sua operação eficiente, bem como à sua atualização e aperfeiçoamento.

§ 3º Os órgãos referidos nos incisos II, III, e VI do § 1º organizarão serviços de apoio ao usuário do e-MEC visando solucionar os problemas que se apresentem à plena operabilidade do sistema.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES COMUNS AOS PROCESSOS DE CREDENCIAMENTO DE INSTITUIÇÃO E AUTORIZAÇÃO DE CURSO

Art. 8º O protocolo do pedido de credenciamento de instituição ou autorização de curso será obtido após o cumprimento dos seguintes requisitos:

I - pagamento da taxa de avaliação, prevista no art. 3º, caput, da Lei nº 10.870, de 19 de maio de 2004, exceto para instituições de educação superior públicas, isentas nos termos do art. 3º, § 5º, da mesma lei, mediante documento eletrônico, gerado pelo sistema;

II - preenchimento de formulário eletrônico;

III - apresentação dos documentos de instrução referidos no Decreto nº 5.773, de 2006, em meio eletrônico, ou as declarações correspondentes, sob as penas da lei.

§ 1º O pedido de credenciamento deve ser acompanhado do pedido de autorização de pelo menos um curso, nos termos do art. 67 do Decreto nº 5.773, de 2006, e de no máximo 5 (cinco) cursos. (NR)

§ 2º O sistema não aceitará alteração nos formulários ou no boleto após o protocolo do processo.

§ 3º Os pedidos de credenciamento de centro universitário ou universidade deverão ser instruídos com os atos autorizativos em vigor da instituição proponente e com os demais documentos específicos, não se lhes aplicando o disposto no § 1º.

§ 4º O credenciamento para EAD, nos termos do art. 80 da Lei nº 9.394, de 1996, obedecerá a procedimento específico, observado o Decreto nº 5.622, de 2005, e as disposições desta Portaria Normativa, cabendo à SEED a apreciação dos requisitos próprios para oferta dessa modalidade de educação.

§ 5º O protocolo do pedido não se completará até o pagamento da taxa, observado o art. 14-A, podendo o formulário respectivo ficar aberto pelo prazo máximo de 60 dias, após o quê perderá efeito.

Art. 9º A instituição ou o curso terá uma identificação perante o MEC, que será a mesma nas diversas etapas de sua existência legal e também nos pedidos de aditamento ao ato autorizativo.

§ 1º A instituição integrante do sistema federal de educação superior manterá a identificação nos processos de credenciamento para EAD.

§ 2º As instituições dos sistemas estaduais que solicitarem credenciamento para EAD terão identificação própria.

§ 3º O descredenciamento ou o cancelamento da autorização, resultantes de pedido da instituição ou de decisão definitiva do MEC, resultará na baixa do código de identificação, após a expedição dos diplomas ou documentos de transferência dos últimos alunos, observado o dever de conservação do acervo escolar. (NR)

Seção I

Da análise documental

Art. 10. Após o protocolo, os documentos serão submetidos a análise.

§ 1º A análise dos documentos fiscais e das informações sobre o corpo dirigente e o imóvel, bem como do Estatuto ou Regimento, será realizada pela Secretaria competente. (NR) § 2º Caso os documentos sejam omissos ou insuficientes à apreciação conclusiva, o órgão poderá determinar ao requerente a realização de diligência, a qual se prestará unicamente a esclarecer ou sanar o aspecto apontado.

§ 3º A diligência deverá ser atendida no prazo de 30 (trinta) dias, sob pena de arquivamento do processo.

§ 4º O atendimento à diligência restabelece imediatamente o fluxo do processo.

§ 5º O não atendimento da diligência, no prazo, ocasiona o arquivamento do processo, nos termos do art. 11, § 3º.

§ 6º As diligências serão concentradas em uma única oportunidade em cada fase do processo, exceto na fase de avaliação, em que não caberá a realização de diligência, a fim de assegurar objetividade e celeridade processual.

Art. 11. Concluída a análise dos documentos, o processo seguirá ao Diretor de Regulação competente, para apreciar a instrução, no seu conjunto, e determinar a correção das irregularidades sanáveis, se couber, ou o arquivamento do processo, quando a insuficiência de elementos de instrução impedir o seu prosseguimento. (NR)

§ 1º Não serão aceitas alterações do pedido após o protocolo.

§ 2º Em caso de alteração relevante de qualquer dos elementos de instrução do pedido de ato autorizativo, o requerente deverá solicitar seu arquivamento, nos termos do § 3º, e protocolar novo pedido, devidamente alterado.

§ 3º O arquivamento do processo, nos termos do caput ou do § 2º não enseja o efeito do art. 68, § 1º, do Decreto nº 5.773, de 2006, e gera, em favor da requerente, crédito do valor da taxa de avaliação recolhida correspondente ao pedido arquivado, a ser restituído na forma do art. 14, § 3º.

§ 4º Caso o arquivamento venha a ocorrer depois de iniciada a fase de avaliação, em virtude de qualquer das alterações referidas no § 2º, não haverá restituição do valor da taxa, observado o art. 14-B. (NR)

Art. 11-A Nos pedidos de autorização de cursos presenciais, a avaliação in loco poderá ser dispensada, por decisão do Diretor de Regulação competente, após análise documental, mediante despacho fundamentado, condicionada ao Conceito Institucional (CI) e Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) da instituição mais recentes iguais ou superiores a 3 (três), cumulativamente.

§ 1º O disposto no caput não se aplica aos pedidos de autorização dos cursos referidos no art. 28, § 2º, do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

§ 2º Na hipótese de CI ou IGC inferiores a 3 (três), em vista da análise dos elementos de instrução do processo e da situação da instituição, a autorização de cursos poderá ser indeferida, motivadamente, independentemente de visita de avaliação in loco.

§ 3º A reduzida proporção, correspondente a menos de 50% (cinquenta por cento), de cursos reconhecidos em relação aos cursos autorizados e solicitados é fundamento suficiente para o arquivamento do processo.

§ 4º Na ausência de CI, poderá ser considerado apenas o IGC da instituição.

Art. 11-B Nos pedidos de autorização de cursos em EAD, a aplicação da regra do art. 11-A é condicionada ao CI e IGC da instituição mais recentes iguais ou superiores a 4 (quatro), cumulativamente.

§ 1º Nos pedidos de credenciamento de pólos de apoio presencial poderá ser adotada a visita de avaliação in loco por amostragem, após análise documental, mediante despacho fundamentado, condicionada aos indicadores referidos no caput, observadas as proporções do art. 55, § 2º.

§ 2º Na hipótese de CI ou IGC inferiores a 3 (três), em vista da análise dos elementos de instrução do processo e da situação da instituição, os pedidos de credenciamento institucional para a modalidade de EAD, credenciamento de novos pólos de apoio presencial e de autorização de cursos nessa modalidade poderão ser indeferidos, motivadamente, independentemente de visita de avaliação in loco. Art. 12. Do despacho de arquivamento caberá recurso ao Secretário competente no prazo de dez dias.

Parágrafo único. A decisão do Secretário referida no caput é irrecurável.

Art. 13. Encerrada a fase de instrução documental, com o despacho do Diretor ou do Secretário, conforme o caso, o processo seguirá ao INEP, para realização da avaliação in loco.

Parágrafo único. Na hipótese de múltiplos endereços, a avaliação in loco poderá ser feita por amostragem, a juízo da Diretoria de Regulação competente, a quem competirá assinalar os locais a serem visitados pelo INEP.

Seção II

Da avaliação pelo INEP

Subseção I

Da tramitação do processo na fase de avaliação

Art. 13-A A atividade de avaliação, sob responsabilidade do INEP, para fins de instrução dos processos de autorização e reconhecimento de cursos, bem como credenciamento de instituições, e suas respectivas renovações, terá início a partir do despacho saneador satisfatório ou parcialmente satisfatório da Secretaria competente, nos termos do art. 13, e se concluirá com a inserção do relatório de avaliação, após a apreciação pela Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), nas hipóteses de impugnação.

Parágrafo único. As decisões sobre os procedimentos de avaliação de responsabilidade do INEP cabem à DAES.

Art. 14. A tramitação do processo no INEP se iniciará com a geração de código de avaliação no sistema e-MEC e abertura de formulário eletrônico de avaliação para preenchimento pela instituição.(NR)

§ 1º As Comissões de Avaliação in loco de instituições serão compostas por três avaliadores e as de curso, por dois avaliadores, sorteados pelo sistema e-MEC dentre os integrantes do Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES (Basis), observados os arts. 17-A a 17-H. (NR)

§ 2º Caso necessário, o requerente efetuará o pagamento do complemento da taxa de avaliação (NR).

§ 3º O não pagamento do complemento da taxa de avaliação após o vencimento do prazo do boleto enseja o arquivamento do processo, nos termos do art. 11.(NR)

§ 4º [revogado]

Art. 14-A Deverá ser paga uma taxa de avaliação para cada processo aberto no sistema e-MEC, observado o art. 14-B.

§ 1º O valor da taxa básica de avaliação in loco é de R\$ 6.960,00 (seis mil novecentos e sessenta reais), nos processos de autorização e reconhecimento de cursos, e R\$ 10.440,00 (dez mil quatrocentos e quarenta reais), nos processos de credenciamento, e nas respectivas renovações.

§ 2º O valor da taxa para credenciamento de pólo de apoio presencial de EAD é de R\$ 6.960,00 (seis mil novecentos e sessenta reais) por pólo.

§ 3º As receitas obtidas com a taxa de avaliação in loco serão aplicadas exclusivamente no custeio das despesas com as Comissões de Avaliação.

Art. 14-B O arquivamento do processo ou dispensa de avaliação in loco, nos termos dos arts. 11, 11-A, 11-B, 35 e 35-A desta Portaria Normativa, poderá gerar em favor do requerente crédito do valor da taxa de avaliação correspondente, caso não tenham sido efetuadas despesas de custeio pelo INEP.

§ 1º O crédito gerado na forma do caput, após o encerramento do processo, poderá ser reaproveitado no sistema e-MEC em outra avaliação da instituição ou de seus cursos.

§ 2º O módulo Taxa de Avaliação do sistema e-MEC registrará o histórico de pagamento dos processos e a situação da instituição, indicando quitação ou pendência e saldo eventualmente existente.

§ 3º Havendo crédito, o reaproveitamento deverá ser requerido no sistema, com indicação do número do processo cedente e do beneficiário, esse em fase de protocolo.

§ 4º Havendo pendência, ficará suspenso o fluxo processual pelo prazo de 30 (trinta) dias, após o quê, não havendo quitação, o processo será arquivado.

§ 5º Realizada avaliação in loco, não caberá ressarcimento de valores, independentemente do número de avaliadores designados.

§ 6º Nas hipóteses de unificação de mantidas ou transferência de manutenção, poderão ser reaproveitados os créditos, considerada a nova situação da instituição.

§ 7º Quando não houver interesse em reaproveitar crédito eventualmente existente para outras avaliações dentro do sistema, o ressarcimento do valor poderá ser requerido à DAES, por ofício da instituição firmado por seu representante legal.

Art. 14-C As avaliações in loco durarão, em regra, 2 (dois) dias, para subsidiar atos de autorização, reconhecimento de curso e credenciamento de polo de apoio presencial para EAD, e 3 (três) dias, para atos de credenciamento, excluídos os dias de deslocamento, e idêntico prazo nas respectivas renovações, quando for o caso.

Parágrafo único. A avaliação in loco deverá ocorrer no endereço constante do processo eletrônico de solicitação do ato autorizativo, observado o parágrafo único do art. 13.

Art. 15. A Comissão de Avaliadores procederá à avaliação in loco, utilizando o instrumento de avaliação previsto art. 7º, V, do Decreto nº 5.773, de 2006, e respectivos formulários de avaliação.

§ 1º O requerente deverá preencher os formulários eletrônicos de avaliação, disponibilizados no sistema do INEP.

§ 2º O não preenchimento do formulário de avaliação de cursos no prazo de 15 (quinze) dias e de instituições, no prazo de 30 (trinta) dias ensejará o arquivamento do processo, nos termos do art. 11, § 2º.

§ 3º O INEP informará no e-MEC a data designada para a visita.

§ 4º O trabalho da Comissão de Avaliação deverá ser pautado pelo registro fiel e circunstanciado das condições concretas de funcionamento da instituição ou curso, incluídas as eventuais deficiências, em relatório que servirá como referencial básico à decisão das Secretarias competentes ou do CNE, conforme o caso.

§ 5º A Comissão de Avaliação, na realização da visita in loco, aferirá a exatidão dos dados informados pela instituição, com especial atenção ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quando se tratar de avaliação institucional, ou Projeto Pedagógico de Curso (PPC), quando se tratar de avaliação de curso.

§ 6º É vedado à Comissão de Avaliação fazer recomendações ou sugestões às instituições avaliadas, ou oferecer qualquer tipo de aconselhamento que influa no resultado da avaliação, sob pena de nulidade do relatório, além de medidas específicas de exclusão dos avaliadores do banco, a juízo do INEP.

§ 7º Do arquivamento do processo por não preenchimento do formulário eletrônico caberá recurso à Secretaria competente, no prazo de 10 (dez) dias, a partir da notificação pelo sistema.

§ 8º Sendo o recurso provido, o processo receberá novo código de avaliação, na fase correspondente.

Art. 16. Realizada a visita à instituição, a Comissão de Avaliadores elaborará relatório, atribuindo conceito de avaliação. (NR)

§ 1º O relatório será produzido pela Comissão no sistema e-MEC e o INEP notificará a instituição e simultaneamente a Secretaria competente. (NR)

§ 2º A instituição e as Secretarias terão prazo comum de 60 dias para impugnar o resultado da avaliação.

§ 3º Havendo impugnação, será aberto prazo comum de 20 dias para contra-razões das Secretarias ou da instituição, conforme o caso.

§ 4º Após o recebimento do relatório, a DAES atestará o trabalho realizado para fins de encaminhamento do pagamento do Auxílio Avaliação Educacional (AAE) a que faz jus o avaliador, nos termos da Lei 11.507, de 20 de julho de 2007.

Art. 17. Havendo impugnação, o processo será submetido à CTAA, instituída nos termos da Portaria nº 1.027, de 15 de maio de 2006, que apreciará conjuntamente as manifestações da instituição e das Secretarias competentes, e decidirá, motivadamente, por uma dentre as seguintes formas:

I - manutenção do parecer da Comissão de Avaliação;

II - reforma do parecer da Comissão de Avaliação, com alteração do conceito, para mais ou para menos, conforme se acolham os argumentos da instituição ou da Secretaria competente; (NR)

III - anulação do relatório e parecer, com base em falhas na avaliação, determinando a realização de nova visita, na forma do art.15.

§ 1º A CTAA não efetuará diligências nem verificação in loco, em nenhuma hipótese.

§ 2º A decisão da CTAA é irrecorrível, na esfera administrativa, e encerra a fase da avaliação.

§ 3º Somente serão apreciadas pela CTAA as manifestações regularmente inseridas no sistema e-MEC.

Subseção II Dos avaliadores e instrumentos de avaliação

Art. 17-A O avaliador é um docente da educação superior, membro da comunidade universitária que, em nome de seus pares e por delegação do MEC, afere a qualidade de instituições e cursos da educação superior.

Parágrafo único. As avaliações in loco destinam-se a conhecimento e registro das condições concretas em que se desenvolvem as atividades educacionais, não tendo o avaliador delegação do INEP ou de qualquer órgão do MEC para aconselhar ou orientar a instituição em relação à atividade educacional.

Art. 17-B Os avaliadores integrarão o Banco de Avaliadores do SINAES (Basis), instituído pela Portaria nº 1.027, de 15 de maio de 2006, cadastro nacional, único e público de avaliadores da educação superior, selecionados e capacitados pelo INEP.

Parágrafo único. A administração do Basis caberá à DAES, que procederá às inclusões e exclusões pertinentes, ouvida a CTAA, nos termos desta Portaria Normativa.

Art. 17-C São requisitos para candidatar-se ao Basis: I - ser docente inscrito no Cadastro Nacional de Docentes, instituído pela Portaria nº 327, de 1º de fevereiro de 2005, portador de titulação universitária não inferior a mestre;

II - comprovar exercício da docência, em nível superior, de pelo menos 3 (três) anos, em instituição e curso regulares conforme o Cadastro e-MEC;

III - possuir produção científica nos últimos 3 (três) anos, registrada no currículo Lattes;

IV - ter disponibilidade para participar de pelo menos três avaliações anuais; e

V - não ter pendências junto às autoridades tributárias e previdenciárias.

Art. 17-D A inscrição de docentes para o Basis será voluntária e se fará em módulo próprio do sistema e-MEC.

§ 1º O candidato a avaliador indicará a sua formação em nível de graduação e de pós-graduação stricto sensu, nos termos das informações contidas no Cadastro Nacional de Docentes, que se considera apto a avaliar, assinalando, quando a formação ou experiência permitirem, a modalidade a distância ou os cursos superiores de tecnologia.

§ 2º A DAES selecionará os candidatos inscritos no sistema, de acordo os perfis de avaliadores necessários ao atendimento da demanda de avaliação de instituições e cursos.

§ 3º Os candidatos selecionados serão convocados para capacitação presencial inicial pelo INEP.

§ 4º A capacitação será voltada à aplicação dos instrumentos de avaliação, devendo ser atualizada na hipótese de modificações substanciais no conteúdo desses.

§ 5º Ao final do processo de capacitação, o candidato, se convocado pelo INEP, firmará o Termo de Compromisso previsto na Portaria nº 156, de 14 de janeiro de 2005, devendo observá-lo enquanto perdurar sua participação no Basis.

§ 6º Após a assinatura do Termo de Compromisso, o docente será admitido como avaliador e inserido no Basis, por ato da DAES, homologado pela CTAA e devidamente publicado.

Art. 17-E O avaliador deve observar conduta ética, especialmente em relação aos seguintes deveres:

I - comparecer à instituição na data designada e cumprir rigorosamente os cronogramas de avaliação, apresentando relatórios claros, objetivos e suficientemente densos;

II - manter sob sua responsabilidade as senhas de acesso aos sistemas de informação do MEC, pessoais e intransferíveis;

III - manter sigilo sobre as informações obtidas em função da avaliação in loco, disponibilizando-as exclusivamente ao MEC;

IV - reportar ao INEP quaisquer dificuldades ou embaraços encontrados na avaliação in loco;

V - participar, sempre que convocado, de atividades de capacitação no âmbito do SINAES, promovidas pelo INEP;

VI - atuar com urbanidade, probidade, idoneidade, comprometimento, seriedade e responsabilidade.

Art. 17-F São vedadas ao avaliador as seguintes condutas, cuja prática ensejará a exclusão do Basis:

I - receber valores, presentes ou qualquer forma de ajuda de custo ou apoio da instituição avaliada;

II - fazer recomendações ou qualquer forma de aconselhamento à instituição;

III - promover atividades de consultoria e assessoria educacional, eventos, cursos e palestras, bem como produzir materiais de orientação sobre os procedimentos de avaliação do INEP;

IV - realizar avaliações em situação de impedimento, suspeição ou conflito de interesses.

§ 1º Caracterizam impedimento e suspeição as hipóteses previstas nos arts. 18 a 21 da Lei nº 9.784, de 1999, e, subsidiariamente nos arts. 134 a 138 do Código de Processo Civil.

§ 2º Caracterizam conflito de interesse as situações definidas na Resolução nº 08, de 25 de setembro de 2003, da Comissão de Ética Pública, sem prejuízo de outras que a complementem.

§ 3º A participação do avaliador em qualquer atividade remunerada pela instituição ou curso por ele avaliados, desde um ano antes e até um ano depois da realização da avaliação, implica a nulidade do relatório para todos os fins, além de descumprimento dos deveres éticos, com a consequência de exclusão do Basis, nos termos desta Portaria Normativa, sem prejuízo de outras medidas penais e civis previstas na legislação própria.

Art. 17-G O avaliador será excluído do Basis, por decisão da CTAA, nas seguintes hipóteses:

I - voluntariamente, a pedido do avaliador;

II - em casos de inadequação reiterada dos relatórios às diretrizes de avaliação aplicáveis;

III - para conformidade com as exigências pertinentes à atividade de avaliação, observadas as diretrizes desta Portaria Normativa;

ou

IV - pelo descumprimento de deveres, ou do Termo de Compromisso, ou inobservância de vedações referidas no art. 17-F desta Portaria Normativa, assegurados defesa e contraditório.

§ 1º Caberá à DAES processar as denúncias ou manifestações circunstanciadas que cheguem ao seu conhecimento a respeito dos integrantes do Basis.

§ 2º Na hipótese do inciso II, a CTAA poderá optar pela recapacitação do avaliador, uma única vez.

§ 3º A exclusão do avaliador com base no inciso IV perdurará pelo prazo mínimo de 3 (três) anos e impedirá sua participação na Comissão Própria de Avaliação (CPA) de instituição pelo mesmo período.

Art. 17-H A designação de avaliadores para composição da Comissão de Avaliação será feita por sorteio eletrônico e será orientada pela diretriz da avaliação por pares, assegurando:

I - a aplicação dos seguintes parâmetros de mérito:

a) na avaliação de cursos, os avaliadores devem ter formação correspondente ao curso avaliado, com referência nas Diretrizes Curriculares Nacionais e no Catálogo de Cursos Superiores de Tecnologia, além de critérios usualmente adotados pela comunidade acadêmica;

b) na avaliação de cursos e instituições de EAD, os avaliadores devem ter experiência de pelo menos um ano nessa modalidade de educação;

c) na avaliação de cursos superiores de tecnologia, os avaliadores devem ter pelo menos três anos de experiência acadêmica na área específica do curso a ser avaliado;

d) na avaliação institucional, os avaliadores devem ter experiência em gestão acadêmica de, no mínimo, um ano;

e) na avaliação institucional de universidades, a Comissão de Avaliação deverá ser composta por pelo menos um avaliador oriundo de universidade;

II - a aplicação dos seguintes critérios eliminatórios operacionais aos avaliadores:

a) não possuir qualquer vínculo com a IES a ser avaliada;

b) residir em estado distinto do local de oferta a ser avaliado;

- c) não ter pendência com a Receita Federal;
- d) ter sido capacitado no instrumento a ser utilizado na avaliação;
- e) não participar de mais de uma Comissão de Avaliação simultaneamente;
- f) não exceder o número máximo de avaliações anuais fixado pelo INEP;

III - a aplicação de critérios classificatórios entre os avaliadores:

- a) avaliadores com maior titulação;
- b) avaliadores que possuem menor número de avaliações no ano corrente;
- c) avaliadores que residem na mesma região da avaliação, mas em estados diferentes.

Parágrafo único. Nas áreas em que haja carência de docentes para capacitação como avaliadores, será admitida a composição da Comissão de Avaliação por professores com formação afim.

Art. 17-I O avaliador deverá, a cada designação, firmar Termo de Aceitação da Designação, no qual:

I - confirmará sua disponibilidade para participar da visita no dia e hora fixados;

II - atestará a inexistência de impedimento, suspeição ou qualquer razão que caracterize conflito de interesses;

III - declarará estar ciente da proibição de receber, a qualquer título, benefícios adicionais, pecuniários ou não, providos pelas instituições ou cursos em processo de avaliação.

IV - declarará estar ciente dos deveres éticos e das vedações relacionadas no art. 17-F desta Portaria Normativa.

§ 1º Caso não seja firmado o Termo de Aceitação da Designação no prazo de 48h (quarenta e oito horas) da designação, será realizado novo sorteio.

§ 2º Caso a avaliação in loco venha a ser cancelada após a assinatura do Termo de Aceitação, os motivos deverão ser formalizados, para registro e processamento das medidas operacionais devidas.

Art. 17-J A atividade da Comissão de Avaliação será orientada pelos indicadores de avaliação referidos no art. 33-B, quando disponíveis, e por instrumentos de avaliação elaborados segundo diretrizes da CONAES.

§ 1º Os formulários de avaliação extraídos dos instrumentos conterão espaço para o processamento de dados quantitativos e outro, para a apreciação qualitativa dos avaliadores.

§ 2º Os dados quantitativos precisamente exigíveis sempre que possível serão processados eletronicamente pelo sistema, com base nas informações apresentadas pelas instituições.

§ 3º As demais informações serão inseridas nos formulários de avaliação pela instituição e verificadas pela Comissão de Avaliação.

§ 4º A avaliação qualitativa será elaborada pela Comissão de Avaliação, com base na apreciação dos dados colhidos na avaliação in loco.

Art. 17-K Deverão estar disponíveis para análise pela Comissão de Avaliação previamente à realização da visita, além do formulário eletrônico de avaliação, outros documentos, que permitam considerar a instituição ou curso no conjunto, tais como:

- I - relatórios parciais e finais do processo de auto-avaliação da instituição;
- II - relatórios de avaliação dos cursos da instituição disponíveis;

III - informações sobre protocolos de compromisso e termos de saneamento de deficiências e seus relatórios de acompanhamento, bem como sobre os planos de melhorias referidos no art. 35-C, I, quando for o caso;

IV - dados de avaliação dos programas de pós-graduação da instituição pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), quando houver;

V - informações sobre o credenciamento e o último recredenciamento da instituição, considerando especialmente o seu PDI;

VI - indicadores de qualidade da instituição de seus cursos e do desempenho de seus estudantes no ENADE;

VII - os dados do questionário socioeconômico preenchido pelos estudantes, disponíveis no momento da avaliação;

VIII - os dados atualizados do Censo da Educação Superior e do Cadastro e-MEC;

e

IX - outros considerados pertinentes pela CONAES.

Parágrafo único. Ao final da avaliação, será facultado à instituição informar sobre a atuação da Comissão de Avaliação, em campo próprio do sistema.

Seção III **Da análise de mérito e decisão**

Art. 18. O processo seguirá à apreciação da Secretaria competente, que analisará os elementos da instrução documental, a avaliação do INEP e o mérito do pedido e preparará o parecer do Secretário, pelo deferimento ou indeferimento do pedido, bem como a minuta do ato autorizativo, se for o caso. (NR)

§ 1º Caso a Diretoria de Regulação competente considere necessária a complementação de informação ou esclarecimento de ponto específico, poderá baixar o processo em diligência, observado o art. 10, §§ 2º a 6º, vedada a reabertura da fase de avaliação. (NR)

§ 2º Exarado o parecer do Secretário, o processo seguirá ao CNE, na hipótese de pedido de credenciamento, acompanhados dos pedidos de autorização que o instruem, na forma do art. 8º, § 1º, devidamente apreciados pela s Secretarias competentes. (NR)

§ 3º No caso de pedido de autorização, formalizada a decisão pelo Secretário competente, o ato autorizativo será encaminhado à publicação no Diário Oficial.

§ 4º No caso de pedido de autorização relacionado a pedido de credenciamento, após a homologação, pelo Ministro, do parecer favorável ao credenciamento, expedido o ato respectivo, a Secretaria competente encaminhará à publicação a portaria de autorização do curso.

§ 5º Indeferido o pedido de credenciamento, o pedido de autorização relacionado será arquivado.

Art. 19. Após a expedição do ato autorizativo a instituição deverá manter, no mínimo, as condições informadas ao MEC e verificadas por ocasião da avaliação in loco.

§ 1º Qualquer alteração relevante nos pressupostos de expedição do ato autorizativo deve ser processada na forma de pedido de aditamento, observando-se os arts. 55 e seguintes.

§ 2º A inobservância do disposto neste artigo caracteriza irregularidade, nos termos do art. 11 do Decreto nº 5.773, de 2006.

Seção IV

Do processo no CNE

Art. 20. Na hipótese de recurso, o processo seguirá seu fluxo, no CNE, com o sorteio eletrônico de Conselheiro relator, necessariamente integrante da Câmara de Educação Superior (CES/CNE), observada a equanimidade de distribuição entre os Conselheiros, no que diz respeito aos processos que tramitam pelo e-MEC, nos termos do Regimento Interno do CNE. (NR)

Art. 21. O relator poderá manifestar-se pelo impedimento ou suspeição, nos termos dos arts. 18 a 21 da Lei nº 9.784, de 1999, ou, subsidiariamente dos arts. 134 a 138 do Código de Processo Civil, ou ainda pela modificação da competência, também por aplicação analógica do Código de Processo Civil, arts. 103 a 106.

§ 1º Outras hipóteses de modificação de competência serão decididas pela CES/CNE.

§ 2º O impedimento ou a suspeição de qualquer Conselheiro não altera o quorum, para fins do sistema e-MEC.

Art. 22. O relator inserirá minuta de parecer no sistema, com acesso restrito aos membros da Câmara e pessoas autorizadas, podendo solicitar revisão técnica, e submeterá o processo à apreciação da CES/CNE.

Parágrafo único. O sistema informará a data de apreciação do processo pela CES/CNE, conforme calendário das sessões e inclusão em pauta pelo Presidente da Câmara.

Art. 23. A CES/CNE apreciará o parecer do Conselheiro relator e proferirá sua decisão, nos termos do Regimento Interno.

§ 1º O processo poderá ser baixado em diligência, para a apresentação de esclarecimentos ou informações relevantes, observado o art. 10, §§ 4º a 6º, nos termos do Regimento Interno.

§ 2º O prazo para atendimento da diligência será de 30 dias.

§ 3º Não caberá a realização de diligência para revisão da avaliação.

§ 4º Os integrantes da CES/CNE poderão pedir vista do processo, pelo prazo regimental.

Art. 24. Da deliberação caberá recurso ao Conselho Pleno (CP/CNE), nos termos do Regimento Interno do CNE.

§ 1º Havendo recurso, o processo será distribuído a novo relator, observado o art. 20, para apreciação quanto à admissibilidade e, se for o caso, quanto ao mérito, submetendo a matéria ao CP/CNE.

§ 2º O recurso das decisões denegatórias de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso será julgado em instância única, pela CES/CNE e sua decisão será irrecorrível, na esfera administrativa.

Art. 25. A deliberação da CES/CNE ou do CP/CNE será encaminhada ao Gabinete do Ministro, para homologação.

§ 1º O Gabinete do Ministro poderá solicitar nota técnica à Secretaria competente e parecer jurídico à Consultoria Jurídica, a fim de instruir a homologação.

§ 2º O Ministro poderá devolver o processo ao CNE para reexame, motivadamente.

§ 3º No caso do parágrafo 2º, a CES/CNE ou o CP/CNE reexaminará a matéria.

§ 4º O processo retornará ao Gabinete, a fim de que o Ministro homologue o parecer e, se for o caso, expeça o ato autorizativo, que será encaminhado ao Diário Oficial da União, para publicação.

§ 5º Expedido o ato autorizativo ou denegado, motivadamente e de forma definitiva, o pedido, e informada no sistema a data de publicação no DOU, encerra-se o processo na esfera administrativa.

CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES PECULIARES AOS PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO OU RECONHECIMENTO DE CURSO

Art. 26. Para a solicitação de autorização ou reconhecimento, é indispensável que o curso conste de PDI já submetido à apreciação dos órgãos competentes do MEC, por ocasião do credenciamento ou reconhecimento da instituição, ou por aditamento, nos termos do art. 57, V. (NR)

§ 1º [revogado]

§ 2º [revogado]

Art. 27. O pedido de autorização deverá ser instruído com a relação de docentes comprometidos com a instituição para a oferta de curso, no Cadastro Nacional de Docentes. (NR)

Parágrafo único O pedido de reconhecimento deverá ser instruído com a relação de docentes efetivamente contratados para oferta do curso, devidamente cadastrados no Cadastro Nacional de Docentes.(NR)

Art. 28. Nos processos de autorização ou reconhecimento de cursos superiores de tecnologia o requerente informará se o pedido tem por base o catálogo instituído pela Portaria nº 10, de 28 de julho de 2006, com base no art. 42 do Decreto nº 5.773, de 2006, ou tem caráter experimental, nos termos do art. 81 da Lei nº 9.394, de 1996.

Parágrafo único. Os cursos experimentais sujeitam-se a consulta prévia à SETEC, que, ao deferir a tramitação do pedido com esse caráter, indicará a área do curso, para efeito de definição do perfil da Comissão de Avaliação pelo INEP.(NR)

Art. 29. Os pedidos de autorização de cursos de Direito, Medicina, Odontologia e os demais referidos no art. 28, § 2º do Decreto nº 5.773, de 2006, sujeitam-se a tramitação própria, nos

termos desta Portaria Normativa. (NR)

§ 1º Nos pedidos de autorização e reconhecimento de curso de graduação em Direito, será aberta vista para manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), pelo prazo de 60 dias, prorrogável por igual período, a requerimento da OAB.

§ 2º Nos pedidos de autorização de cursos de graduação em Medicina, Odontologia e os demais referidos no art. 28, § 2º do Decreto nº 5.773, de 2006, será aberta vista para manifestação do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pelo prazo de 60 dias, prorrogável por igual período, a requerimento do CNS. (NR)

§ 3º Nos pedidos de autorização e reconhecimento de curso correspondente a profissão regulamentada, será aberta vista para que o respectivo órgão de regulamentação profissional, de âmbito nacional, querendo, ofereça subsídios à decisão da Secretaria competente, no prazo de 60 dias, nos termos do art. 37 do Decreto nº 5.773, de 2006. (NR)

§ 4º Nos pedidos de reconhecimento dos cursos de licenciatura, o Conselho Técnico Científico da Educação Básica, da CAPES, poderá se manifestar, aplicando-se, no que couber, as disposições procedimentais que regem a manifestação dos conselhos de regulamentação profissional.

§ 5º O processo no MEC tramitará de forma independente e simultânea à análise pelos entes referidos nos §§ 1º a 4º, conforme o caso, cuja manifestação subsidiará a

apreciação de mérito da Secretaria competente, por ocasião da impugnação ao parecer da Comissão de Avaliação do INEP. (NR)

§ 6º Caso a manifestação da OAB ou CNS, referida nos §§ 1º ou 2º, observado o limite fixado no Decreto nº 5.773, de 2006, extrapole o prazo de impugnação da Secretaria, este último ficará sobrestado até o fim do prazo dos órgãos referidos e por mais dez dias, a fim de que a Secretaria competente possa considerar as informações e elementos por eles referidos.

§ 7º Nos pedidos de autorização de curso de Direito sem parecer favorável da OAB ou de Medicina, Odontologia e os demais referidos no art. 28, § 2º do Decreto nº 5.773, de 2006, sem parecer favorável do CNS, quando o conceito da avaliação do INEP for satisfatório, a SESu impugnar, de ofício, à CTAA.(NR)

§ 8º Os pedidos de autorização de cursos de Medicina deverão ser instruídos com elementos específicos de avaliação, que possam subsidiar a decisão administrativa em relação aos seguintes aspectos:

I - demonstração da relevância social, com base na demanda social e sua relação com a ampliação do acesso à educação superior, observados parâmetros de qualidade;

II - demonstração da integração do curso com a gestão local e regional do Sistema Único de Saúde - SUS;

III - comprovação da disponibilidade de hospital de ensino, próprio ou conveniado por período mínimo de dez anos, com maioria de atendimentos pelo SUS;

IV - indicação da existência de um núcleo docente estruturante, responsável pela formulação do projeto pedagógico do curso, sua implementação e desenvolvimento, composto por professores:

a) com titulação em nível de pós-graduação stricto sensu; b) contratados em regime de trabalho que assegure preferencialmente dedicação plena ao curso; e

c) com experiência docente.

§ 9º Os pedidos de autorização de cursos de Direito deverão ser instruídos com elementos específicos de avaliação, que possam subsidiar a decisão administrativa em relação aos seguintes aspectos:

I - a demonstração da relevância social, com base na demanda social e sua relação com a ampliação do acesso à educação superior, observados parâmetros de qualidade;

II - indicação da existência de um núcleo docente estruturante, responsável pela formulação do projeto pedagógico do curso, sua implementação e desenvolvimento, composto por professores:

a) com titulação em nível de pós-graduação stricto sensu;

b) contratados em regime de trabalho que assegure preferencialmente dedicação plena ao curso; e

c) com experiência docente na instituição e em outras instituições.

Art. 30. A instituição informará a época estimada para reconhecimento do curso, aplicando a regra do art. 35, caput, do Decreto nº 5.773, de 2006, ao tempo fixado de conclusão do curso.

§ 1º A portaria de autorização indicará o prazo máximo para pedido de reconhecimento.

§ 2º Até 30 dias após o início do curso, a instituição informará a data da oferta efetiva.

Art. 31. Aplicam-se ao processo de reconhecimento, no que couber, as disposições pertinentes ao processo de autorização de curso, observadas as disposições deste artigo.

§ 1º Os cursos oferecidos por instituições autônomas, não sujeitos a autorização, serão informados no Cadastro e-MEC, no prazo de até 30 (trinta) dias da aprovação pelo Conselho Superior competente da instituição, acompanhados do respectivo PPC, na forma do art. 61-C, e receberão código de identificação, que será utilizado no reconhecimento e nas demais funcionalidades do cadastro.(NR)

§ 2º Na hipótese de insuficiência de documentos, na fase de instrução documental, a decisão de arquivamento do processo, exaurido o recurso, implicará o reconhecimento do curso apenas para fim de expedição e registro de diploma, vedado o ingresso de novos alunos, ou o indeferimento do pedido de reconhecimento, com a determinação da transferência de alunos.

§ 3º A avaliação realizada por ocasião do reconhecimento do curso aferirá a permanência das condições informadas por ocasião da autorização, bem como o atendimento satisfatório aos requisitos de qualidade definidos no instrumento de avaliação apropriado.

§ 4º Na hipótese de avaliação insatisfatória, observar-se-á o disposto no § 2º deste artigo. (NR)

§ 5º À decisão desfavorável do Secretário competente ao pedido de autorização ou reconhecimento se seguirá a abertura do prazo de 30 dias para recurso ao CNE.

§ 6º O recurso das decisões denegatórias de autorização ou reconhecimento de curso será julgado, em instância única, pela Câmara de Educação Superior do CNE e sua decisão será irrecorrível, na esfera administrativa, sendo submetida à homologação do Ministro, na forma do art. 25.

§ 7º Mantido o entendimento desfavorável pela CES/CNE, com a homologação ministerial, a decisão importará indeferimento do pedido de autorização ou reconhecimento e, neste caso, de transferência dos alunos ou deferimento para efeito de expedição de diplomas, vedado, em qualquer caso, o ingresso de novos alunos.

§ 8º Aplicam-se à renovação de reconhecimento, no que couber, as disposições relativas ao reconhecimento.

Art. 32. Após a autorização do curso, a instituição compromete-se a observar, no mínimo, o padrão de qualidade e as condições em que se deu a autorização, as quais serão verificadas por ocasião do reconhecimento e das renovações de reconhecimento.

§ 1º A instituição deverá afixar em local visível junto à Secretaria de alunos, as condições de oferta do curso, informando especificamente o seguinte:

I - ato autorizativo expedido pelo MEC, com a data de publicação no Diário Oficial da União;

II - dirigentes da instituição e coordenador de curso efetivamente em exercício;

III - relação dos professores que integram o corpo docente do curso, com a respectiva formação, titulação e regime de trabalho;

IV- matriz curricular do curso;

V - resultados obtidos nas últimas avaliações realizadas pelo MEC, quando houver;

VI - valor corrente dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos, incluindo mensalidades, taxas de matrícula e respectivos reajustes e todos os ônus incidentes sobre a atividade educacional.

§ 2º A instituição manterá em página eletrônica própria, e também na biblioteca, para consulta dos alunos ou interessados, registro oficial devidamente atualizado das informações referidas no § 1º, além dos seguintes elementos:

I - projeto pedagógico do curso e componentes curriculares, sua duração, requisitos e critérios de avaliação;

II - conjunto de normas que regem a vida acadêmica, incluídos o Estatuto ou Regimento que instruíram os pedidos de ato autorizativo junto ao MEC;

III - descrição da biblioteca quanto ao seu acervo de livros e periódicos, relacionada à área do curso, política de atualização e informatização, área física disponível e formas de acesso e utilização;

IV - descrição da infra-estrutura física destinada ao curso, incluindo laboratórios, equipamentos instalados, infra-estrutura de informática e redes de informação.

§ 3º O edital de abertura do vestibular ou processo seletivo do curso, a ser publicado no mínimo 15 (quinze) dias antes da realização da seleção, deverá conter pelo menos as seguintes informações:

I - denominação de cada curso abrangido pelo processo seletivo; (NR)

II - ato autorizativo de cada curso, informando a data de publicação no Diário Oficial da União, observado o regime da autonomia, quando for o caso;

III - número de vagas autorizadas, por turno de funcionamento, de cada curso, observado o regime da autonomia, quando for o caso; (NR)

IV - número de alunos por turma;

V - local de funcionamento de cada curso;

VI - normas de acesso;

VII - prazo de validade do processo seletivo.

§ 4º A expedição do diploma e histórico escolar final considera-se incluída nos serviços educacionais prestados pela instituição, não ensejando a cobrança de qualquer valor, ressalvada a hipótese de apresentação decorativa, com a utilização de papel ou tratamento gráfico especiais, por opção do aluno.

CAPÍTULO V

DO CICLO AVALIATIVO E DAS DISPOSIÇÕES PECULIARES AOS PROCESSOS DE RECRENCIAMENTO DE INSTITUIÇÕES E RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO DE CURSOS

Seção I

Da periodicidade do ciclo, dos indicadores de qualidade e conceitos de avaliação

Art. 33. O ciclo avaliativo compreende a realização periódica de avaliação de instituições e cursos superiores, com referência nas avaliações trienais de desempenho de estudantes, as quais subsidiam, respectivamente, os atos de credenciamento e de renovação de reconhecimento. (NR)

§ 1º Os atos de credenciamento de instituições, autorização e reconhecimento de cursos superiores são considerados atos de entrada no sistema e sujeitam-se a avaliação específica, não condicionada pelas normas que regem o ciclo avaliativo, salvo disposição expressa nesse sentido. (NR)

§ 2º O retardamento do pedido de credenciamento ou renovação de reconhecimento caracteriza irregularidade administrativa, nos termos do art. 11 do Decreto nº

5.773, de 2006, sendo vedada a admissão de novos estudantes até o saneamento da irregularidade. (NR)

§ 3º As hipóteses de dispensa de avaliação in loco referidas nesta Portaria Normativa não excluem a visita para fins de supervisão, quando pertinente. (NR)

Art. 33-A As avaliações do ciclo avaliativo serão orientadas por indicadores de qualidade e gerarão conceitos de avaliação de instituições e cursos superiores, expedidos periodicamente pelo INEP, em cumprimento à Lei nº 10.861, de 2004, na forma desta Portaria Normativa.

§ 1º Os conceitos de avaliação serão expressos numa escala de cinco níveis, em que os níveis iguais ou superiores a 3 (três) indicam qualidade satisfatória.

§ 2º Os indicadores de qualidade serão expressos numa escala de cinco níveis, em que os níveis iguais ou superiores a 3 (três) indicam qualidade satisfatória e, no caso de instituições também serão apresentados em escala contínua.

Art. 33-B São indicadores de qualidade, calculados pelo INEP, com base nos resultados do ENADE e demais insumos constantes das bases de dados do MEC, segundo metodologia própria, aprovada pela CONAES, atendidos os parâmetros da Lei nº 10.861, de 2004:

I - de cursos superiores: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa no 4, de 05 de agosto de 2008;

II - de instituições de educação superior: o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), instituído pela Portaria Normativa no 12, de 05 de setembro de 2008;

III - de desempenho de estudantes: o conceito obtido a partir dos resultados do ENADE;

§ 1º O CPC será calculado no ano seguinte ao da realização do ENADE de cada área, observado o art. 33-E, com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infra-estrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos, conforme orientação técnica aprovada pela CONAES.

§ 2º O IGC será calculado anualmente, considerando:

I - a média dos últimos CPCs disponíveis dos cursos avaliados da instituição no ano do cálculo e nos dois anteriores, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados;

II - a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes;

III - a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do inciso II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu.

§ 3º O ENADE será realizado todos os anos, aplicando-se aos estudantes de cada área por triênios, conforme descrito no art. 33-E.

§ 4º Nos anos em que o IGC da instituição não incorporar CPC de cursos novos, será informada a referência do último IGC atualizado.

§ 5º O IGC será calculado e divulgado na forma desta Portaria Normativa, independentemente do número de cursos avaliados.

§ 6º O CPC dos cursos com oferta nas modalidades presencial e a distância será divulgado de maneira unificada, considerando a soma dos estudantes das duas modalidades e seus respectivos resultados.

§ 7º Nas hipóteses de unificação de mantidas, transferência de manutenção ou outras ocorrências que possam interferir no cálculo do IGC, serão considerados, para efeito de cálculo, os cursos que integrem a instituição até a data de referência, considerada essa como o prazo final de inscrição de alunos no ENADE.

Art. 33-C São conceitos de avaliação, os resultados após avaliação in loco realizada por Comissão de Avaliação do INEP:

I - de curso: o Conceito de Curso (CC), consideradas, em especial, as condições relativas ao perfil do corpo docente, à organização didático-pedagógica e às instalações físicas;

II - de instituição, o Conceito de Instituição (CI), consideradas as dimensões analisadas na avaliação institucional externa.

Parágrafo único. As Comissões de Avaliação utilizarão o CPC e o IGC como referenciais orientadores das avaliações in loco de cursos e instituições, juntamente com os instrumentos referidos no art. 17-J e demais elementos do processo.

Seção II Do ENADE

Art. 33-D O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, e as habilidades e competências adquiridas em sua formação.

§ 1º O ENADE será realizado pelo INEP, sob a orientação da CONAES, e contará com o apoio técnico de Comissões Assessoras de Área.

§ 2º O INEP constituirá um banco de itens, elaborados por um corpo de especialistas, conforme orientação das Comissões Assessoras de Área, para composição das provas do ENADE.

Art. 33-E O ENADE será realizado todos os anos, aplicando-se trienalmente a cada curso, de modo a abranger, com a maior amplitude possível, as formações objeto das Diretrizes Curriculares Nacionais, da legislação de regulamentação do exercício profissional e do Catálogo de Cursos Superiores de Tecnologia.

§ 1º O calendário para as áreas observará as seguintes referências:

- a) Ano I- saúde, ciências agrárias e áreas afins;
- b) Ano II- ciências exatas, licenciaturas e áreas afins;
- c) Ano III- ciências sociais aplicadas, ciências humanas e áreas afins.

§ 2º O calendário para os eixos tecnológicos observará as seguintes referências:

a) Ano I- Ambiente e Saúde, Produção Alimentícia, Recursos Naturais, Militar e Segurança;

b) Ano II- Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Infra-estrutura, Produção Industrial;

c) Ano III- Gestão e Negócios, Apoio Escolar, Hospitalidade e Lazer, Produção Cultural e Design.

§ 3º A relação de cursos que compõem o calendário anual de provas do ENADE, com base nas áreas constantes do § 1º poderá ser complementada ou alterada, nos termos do art. 6º, V, da Lei nº 10.861, de 2004, por decisão da CONAES, ouvido o INEP, mediante ato

homologado pelo Ministro da Educação, considerando como critérios, entre outros, a abrangência da oferta e a quantidade de alunos matriculados.

Art. 33-F O ENADE será aplicado aos estudantes ingressantes e concluintes de cada curso a ser avaliado, conforme lançados no Cadastro e-MEC, observados os respectivos códigos e os locais de oferta informados.

§ 1º O ENADE será composto de uma prova geral de conhecimentos e uma prova específica de cada área, voltada a aferir as competências, habilidades e conteúdos agregados durante a formação.

§ 2º Os alunos ingressantes participarão apenas da prova geral, que será elaborada com base na matriz de referência do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

§ 3º Os alunos ingressantes que tiverem realizado o ENEM, aplicado com metodologia que permita comparação de resultados entre edições do exame, poderão ser dispensados de realizar a prova geral do ENADE, mediante apresentação do resultado válido.

§ 4º Os alunos concluintes realizarão a prova geral de conhecimentos e a prova específica da área.

Art. 33-G O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos superiores, devendo constar do histórico escolar de todo estudante a participação ou dispensa da prova, nos termos desta Portaria Normativa.

§ 1º O estudante que tenha participado do ENADE terá registrada no histórico escolar a data de realização da prova.

§ 2º O estudante cujo ingresso ou conclusão no curso não coincidir com os anos de aplicação do ENADE respectivo, observado o calendário referido no art. 33-E terá no histórico escolar a menção, "estudante dispensado de realização do ENADE, em razão do calendário trienal".

§ 3º O estudante cujo curso não participe do ENADE, em virtude da ausência de Diretrizes Curriculares Nacionais ou motivo análogo, terá no histórico escolar a menção "estudante dispensado de realização do ENADE, em razão da natureza do curso".

§ 4º O estudante que não tenha participado do ENADE por motivos de saúde, mobilidade acadêmica ou outros impedimentos relevantes de caráter pessoal, devida e formalmente justificados perante a instituição, terá no histórico escolar a menção "estudante dispensado de realização do ENADE, por razão de ordem pessoal".

§ 5º O estudante que não tiver sido inscrito no ENADE por ato de responsabilidade da instituição terá inscrito no histórico escolar a menção "estudante não participante do ENADE, por ato da instituição de ensino."

§ 6º A situação do estudante em relação ao ENADE constará do histórico escolar ou atestado específico, a ser fornecido pela instituição na oportunidade da conclusão do curso, de transferência ou quando solicitado.

§ 7º A ausência de informação sobre o ENADE no histórico escolar ou a indicação incorreta de dispensa caracteriza irregularidade da instituição, passível de supervisão, observado o disposto no art. 33-H.

§ 8º A soma dos estudantes concluintes dispensados de realização do ENADE nas situações referidas nos §§ 4º e 5º deverá ser informada anualmente ao INEP e caso ultrapasse a proporção de 2% (dois por cento) dos concluintes habilitados por curso, ou o número de 10 (dez) alunos, caracterizará irregularidade, de responsabilidade da instituição.

Art. 33-H A inscrição dos estudantes habilitados a participar do ENADE é responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior.

§ 1º Devem ser inscritos na condição de ingressantes todos os estudantes que tenham iniciado o curso com matrícula no ano de realização do ENADE.

§ 2º Devem ser inscritos na condição de concluintes todos os estudantes que tenham expectativa de conclusão do curso no ano de realização do ENADE, além daqueles que tenham completado mais de 80% (oitenta por cento) da carga horária do curso.

Art. 33- I A instituição deverá divulgar amplamente junto ao corpo discente de cada curso a realização do ENADE respectivo, a fim de que o processo de inscrição abranja todos os estudantes habilitados.

§ 1º A instituição efetuará as inscrições de seus alunos em sistema eletrônico próprio do INEP, disponível por 10 (dez) dias após o encerramento do período regular de inscrições, para consulta dos estudantes.

§ 2º No período previsto no § 1º, o estudante que não identificar seu nome na lista de inscritos sem estar incluído nas situações de dispensa referidas no art. 33-G, poderá solicitar à instituição que envie pedido de inscrição ao INEP.

§ 3º Após período para verificação e retificação de dados, compreendendo as inclusões referidas no § 2º, o INEP divulgará a relação definitiva de inscrições e os locais de prova.

§ 4º O sistema eletrônico de inscrição no ENADE será orientado pela interoperabilidade com as bases de dados do Censo da Educação Superior e do ENEM, visando a simplificação do processo de inscrição pelas instituições.

Art. 33-J O INEP disponibilizará, em meio eletrônico, questionários destinados a conhecimento do perfil dos estudantes inscritos, como subsídio para melhor compreensão dos resultados, conforme diretrizes definidas pela CONAES.

§ 1º O preenchimento dos questionários pelos estudantes é obrigatório e deve ser realizado no prazo de 30 (trinta) dias que antecedem a realização do ENADE.

§ 2º Os coordenadores de cursos informados no Cadastro e-MEC preencherão questionários próprios, destinados às informações gerais sobre o curso, no prazo de até 15 dias após a realização da prova.

§ 3º Os coordenadores de curso poderão consultar relatório gerencial no sistema, acompanhando o número de questionários de estudantes em aberto ou já finalizados para envio ao INEP.

Art. 33-K O estudante fará o ENADE no município de funcionamento do curso, conforme constar do Cadastro e-MEC.

§ 1º O estudante de curso na modalidade de EAD realizará o exame no município do pólo de apoio presencial ao qual esteja vinculado.

§ 2º A indicação do município para realização do exame, na hipótese do § 1º, é de responsabilidade da instituição.

Art. 33-L Os resultados do ENADE serão expressos numa escala de cinco níveis e divulgados na forma do art. 34, passando a integrar o conjunto das dimensões avaliadas quando da avaliação dos cursos de graduação e dos processos de auto-avaliação.

Parágrafo único. A informação dos resultados individuais aos estudantes será feita em boletim de acesso reservado, nos termos do § 9º do art inscritos ou não tenham realizado o ENADE fora das hipóteses de dispensa referidas nesta Portaria Normativa estarão em situação irregular, não podendo receber o histórico escolar final.

§ 1º Após a realização do ENADE, o estudante inscrito que não tenha participado do ENADE pelos motivos previstos no art. 33-G, § 4º, terá 10 (dez) dias para apresentar no sistema a justificativa de ausência.

§ 2º O INEP analisará a justificativa e comunicará à instituição o deferimento ou indeferimento da dispensa, para os efeitos do art. 33-G, § 4º.

§ 3º O estudante que permanecer em situação irregular deverá ser inscrito no ENADE no ano seguinte, nesta condição.

§ 4º Quando a responsabilidade pela não inscrição for da instituição, extrapolado o limite previsto no art. 33-G, § 8º, a instituição estará sujeita à suspensão do processo seletivo, com fundamento no art. 10, § 2º da Lei nº 10.861, de 2004, nos termos do art.5º, § 7º da mesma lei. § 5º No caso das instituições públicas, os responsáveis pela não inscrição sujeitam-se a processo administrativo disciplinar, nos termos do art. 10, § 2º, III, da Lei nº 10.861, de 2004.

§ 6º Quando a responsabilidade pela não realização do exame for do estudante, esse deve requerer a regularização de sua situação, mediante a realização da prova geral de conhecimentos no ano seguinte.

§ 7º Os estudantes em situação irregular não serão considerados para o cálculo do indicador baseado no ENADE.

Seção III

Da divulgação dos indicadores e conceitos

Art. 34. O procedimento de divulgação dos indicadores de qualidade e conceitos de avaliação às instituições e ao público observará o disposto neste artigo.(NR)

§ 1º O CPC e o IGC serão calculados por sistema informatizado do INEP, considerando os insumos coletados nas bases de dados oficiais do INEP e do MEC, associados aos respectivos códigos de cursos e instituições, bem como locais de oferta, quando pertinente, e informados às instituições por meio do sistema eletrônico.

§ 2º Na hipótese de questionamento sobre a exatidão dos indicadores, poderá ser requerida a sua retificação, em campo próprio do sistema e-MEC, no prazo de até 10 (dez) dias da ciência.

§ 3º Inexistindo pedido de retificação, o INEP publicará os indicadores no Cadastro e-MEC e no Diário Oficial da União.

§ 4º Quando houver pedido de retificação, os INEP fará a análise devida, publicando, se for o caso, o indicador retificado, que passará a ser exibido em lugar do original.

§ 5º Após a etapa de avaliação in loco, o relatório de avaliação bem como os conceitos CC e CI serão disponibilizados para a exibição no Cadastro e-MEC.

§ 6º Ocorrendo revisão do conceito, por decisão da CTAA, o CC ou CI revisto deverá ser lançado pela DAES no Cadastro e-MEC, passando a ser exibido.

§ 7º Nas hipóteses de dispensa da avaliação in loco previstas nesta Portaria Normativa, com base em CPC ou IGC satisfatórios, o Cadastro e-MEC exibirá a menção "dispensado" nos campos correspondentes ao CC ou CI, respectivamente.

Seção IV

Da avaliação de cursos e instituições no ciclo avaliativo, como referencial para os processos de renovação de reconhecimento e credenciamento

Art. 35. [revogado]

Art. 35-A Em cada ciclo avaliativo, por deliberação da CONAES, homologada pelo Ministro da Educação, poderá ser prorrogada a validade dos atos de credenciamento de

instituição, reconhecimento ou renovação de reconhecimento de curso em vigor, desde que observados os seguintes requisitos, cumulativamente:

I - indicador satisfatório; no caso de cursos, o CPC, e de instituição, os IGCs dos três anos que integram o ciclo;

II - ato autorizativo válido;

III - inexistência de medida de supervisão em vigor.

§ 1º A CONAES poderá, ouvido o INEP, definir critérios de seleção de grupos de cursos ou instituições para submeterem-se a renovação do ato autorizativo naquele ciclo, que se acrescerão às hipóteses de renovação obrigatória referidas nos arts. 35-B e 35-C.

§ 2º Na hipótese de IGC insatisfatório em qualquer ano do ciclo, fica sem efeito a prorrogação referida no caput, devendo ser protocolado pedido de credenciamento, na forma do art. 35-C.

Art. 35-B Os cursos sem CPC deverão requerer renovação de reconhecimento, no prazo de até 30 (trinta) dias da publicação dos indicadores das grandes áreas correlatas do ENADE, conforme art. 33-E.

§ 1º Os cursos com CPC igual a 3 (três) ou 4 (quatro) poderão requerer avaliação in loco, protocolando pedido de renovação de reconhecimento no prazo do caput, acompanhado da taxa respectiva, de que resultará atribuição de CC, maior ou menor que o CPC, cabendo impugnação à CTAA, na forma do art. 17.

§ 2º Os cursos referidos no § 1º que venham a obter CC insatisfatório submetem-se ao disposto nos arts. 36 e 37.

Art. 35-C Os cursos com CPC insatisfatório e as instituições com IGC insatisfatório em qualquer dos anos do ciclo deverão requerer renovação de reconhecimento ou credenciamento, respectivamente, no prazo de até 30 (trinta) dias da publicação do indicador, na forma do art. 34, instruído com os seguintes documentos:

I - plano de melhorias acadêmicas, contendo justificativa sobre eventuais deficiências que tenham dado causa ao indicador insatisfatório, bem como medidas capazes de produzir melhora efetiva do curso ou instituição, em prazo não superior a um ano, aprovado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da instituição, prevista no art. 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004;

II - comprovante de recolhimento da taxa de avaliação in loco, ressalvadas as hipóteses legais de isenção.

§ 1º Não recolhida a taxa de avaliação in loco ou não preenchido o formulário eletrônico de avaliação no prazo regulamentar, o CC ou CI reproduzirá o valor do CPC ou IGC insatisfatório, respectivamente, adotando-se o procedimento descrito no art. 34, § 9º.

§ 2º Realizada avaliação in loco, será expedido o CC ou CI, informado à instituição por meio do sistema eletrônico, com a possibilidade de impugnação, na forma do art. 16.

Art. 36. Na hipótese de CC ou CI insatisfatório, exaurido o recurso cabível, em até 30 (trinta) dias da notificação deverá ser apresentado à Secretaria competente protocolo de compromisso, aprovado pela CPA da instituição, cuja execução deverá ter início imediatamente. (NR)

§ 1º A Secretaria competente poderá se manifestar sobre o protocolo de compromisso e validar seu prazo e condições ou determinar alterações, considerando o relatório da Comissão de Avaliação ou outros elementos de instrução relevantes. (NR)

§ 2º Não havendo manifestação da Secretaria, presumem-se aceitas as condições fixadas no protocolo de compromisso, cujo resultado será verificado na reavaliação in loco prevista no art. 37. (NR)

§ 3º A celebração do protocolo de compromisso suspende o processo de credenciamento ou de renovação de reconhecimento em tramitação. (NR)

§ 4º Na vigência de protocolo de compromisso poderá ser suspensa, cautelarmente, a admissão de novos alunos, dependendo da gravidade das deficiências, nos termos do no art. 61, § 2º, do Decreto nº 5.773, de 2006, a fim de evitar prejuízo aos alunos.

§ 5º [revogado]

§ 6º Na hipótese da medida cautelar, caberá recurso, sem efeito suspensivo, à CES/CNE, em instância única e irrecorrível, no prazo de 30 dias.

§ 7º O recurso será recebido pela Secretaria competente, que, em vista das razões apresentadas, poderá reconsiderar a decisão, no todo ou em parte.

Art. 37. Ao final do prazo do protocolo de compromisso, deverá ser requerida reavaliação, acompanhada de relatório de cumprimento do protocolo de compromisso até o momento, ainda que parcial, aprovado pela CPA da instituição e do recolhimento da taxa respectiva. (NR)

§ 1º A reavaliação adotará o mesmo instrumento aplicável às avaliações do curso ou instituição e atribuirá CC ou CI reavaliados, destacando os pontos constantes no protocolo de compromisso e na avaliação precedente, sem se limitar a eles, considerando a atividade educacional globalmente.

§ 2º Não requerida reavaliação, ao final do prazo do protocolo de compromisso, considerar-se-á mantido o conceito insatisfatório, retomando-se o andamento do processo, na forma do art. 38. (NR)

Art. 38. A manutenção do conceito insatisfatório, exaurido o recurso cabível, enseja a instauração de processo administrativo para aplicação das penalidades previstas no art. 10, § 2º, da Lei nº 10.861, de 2004.

Art. 39. A instituição será notificada da instauração do processo e terá prazo de 10 dias para apresentação da defesa.

Art. 40. Recebida a defesa, a Secretaria competente apreciará os elementos do processo e elaborará parecer, encaminhando o processo à Câmara de Educação Superior do CNE, nos termos do art. 10, § 3º da Lei nº 10.861, de 2004, com a recomendação de aplicação de penalidade, ou de arquivamento do processo administrativo, se considerada satisfatória a defesa.

§ 1º No caso de credenciamento, diante de conceito insatisfatório ou deficiências que persistam, a Secretaria competente emitirá parecer pelo desc credenciamento da instituição, encaminhando o processo à decisão da CES/CNE.

§ 2º Em se tratando de limitações de menor gravidade, no caso de centro universitário, a Secretaria poderá opinar pelo credenciamento como faculdade, e no caso de universidade, como centro universitário ou faculdade.

§ 3º A CES/CNE decidirá sobre o processo de credenciamento, não cabendo a concessão de novo prazo, assinatura de novo protocolo de compromisso ou termo de saneamento de deficiências

Art. 41. Recebido o processo na CES/CNE, será sorteado relator dentre os membros da CES/CNE e observado o rito dos arts. 20 e seguintes.

Parágrafo único. Não caberá a realização de diligência para revisão da avaliação.

Art. 42. A decisão de aplicação de penalidade ensejará a expedição de Portaria específica pelo Ministro.

Art. 43. A obtenção de conceito satisfatório, após a reavaliação in loco, provocará o restabelecimento do fluxo processual sobrestado, na forma do art. 36.

CAPÍTULO VI
DAS DISPOSIÇÕES PECULIARES AOS PROCESSOS DE CREDENCIAMENTO,
AUTORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO PARA OFERTA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
Seção I
Disposições gerais

Art. 44. O credenciamento de instituições para oferta de educação na modalidade a distância deverá ser requerido por instituições de educação superior já credenciadas no sistema federal ou nos sistemas estaduais e do Distrito Federal, conforme art. 80 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 e art. 9º do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005.

§ 1º O pedido de credenciamento para EAD observará, no que couber, as disposições processuais que regem o pedido de credenciamento.

§ 2º O pedido de credenciamento para EAD tramitará em conjunto com o pedido de autorização de pelo menos um curso superior na modalidade a distância, nos termos do art. 67 do Decreto nº 5.773, de 2006.

§ 3º O credenciamento para EAD tramitará em conjunto com o pedido de credenciamento de instituições de educação superior.

§ 4º O credenciamento de instituições para oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado na modalidade a distância sujeita-se à competência normativa da CAPES e à expedição de ato autorizativo específico.

Art. 45. O ato de credenciamento para EAD considerará como abrangência geográfica para atuação da instituição de ensino superior na modalidade de educação a distância, para fim de realização das atividades presenciais obrigatórias, a sede da instituição acrescida dos pólos de apoio presencial.

§ 1º Pólo de apoio presencial é a unidade operacional para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância, conforme dispõe o art. 12, X, c, do Decreto nº 5.622, de 2005.

§ 2º As atividades presenciais obrigatórias, compreendendo avaliação, estágios, defesa de trabalhos ou prática em laboratório, conforme o art. 1º, § 1º, do Decreto nº 5.622, de 2005, serão realizados na sede da instituição ou nos pólos de apoio presencial credenciados.

§ 3º Caso a sede da instituição venha a ser utilizada para a realização da parte presencial dos cursos a distância, deverá submeter-se a avaliação in loco, observados os referenciais de qualidade exigíveis dos pólos.

§ 4º As atividades presenciais obrigatórias dos cursos de pós graduação lato sensu a distância poderão ser realizadas em locais distintos da sede ou dos pólos credenciados.

Seção II

Do processo de credenciamento para educação a distância

Art. 46. O pedido de credenciamento para EAD será instruído de forma a comprovar a existência de estrutura física e tecnológica e recursos humanos adequados e suficientes à oferta da educação superior a distância, conforme os requisitos fixados pelo Decreto nº 5.622, de 2005 e os referenciais de qualidade próprios, com os seguintes documentos:

I - ato autorizativo de credenciamento para educação superior presencial;

II - comprovante eletrônico de pagamento da taxa de avaliação, gerado pelo sistema, considerando a sede e os pólos de apoio presencial, exceto para instituições de educação superior públicas;

III - formulário eletrônico de PDI, no qual deverão ser informados os pólos de apoio presencial, acompanhados dos elementos necessários à comprovação da existência de estrutura física, tecnológica e de recursos humanos adequados e suficientes à oferta de cursos na modalidade a distância, conforme os requisitos fixados pelo Decreto nº 5.622, de 2005, e os referenciais de qualidade próprios.

§ 1º As instituições integrantes do sistema federal de educação já credenciadas ou reconhecidas no e-MEC poderão ser dispensadas de apresentação do documento referido no inciso I.

§ 2º O pedido de credenciamento para EAD deve ser acompanhado do pedido de autorização de pelo menos um curso superior na modalidade.

§ 3º O cálculo da taxa de avaliação deverá considerar as comissões necessárias para a verificação in loco de cada pólo presencial requerido.

Seção III

Do credenciamento especial para oferta de pós-graduação

lato sensu a distância

Art. 47. As instituições de pesquisa científica e tecnológica credenciadas para a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu poderão requerer credenciamento específico para EAD, observadas as disposições desta Portaria, além das normas que regem os cursos de especialização.

Art. 48. O credenciamento para EAD que tenha por base curso de pós-graduação lato sensu ficará limitado a esse nível.

Parágrafo único. A ampliação da abrangência acadêmica do ato autorizativo referido no caput, para atuação da instituição na modalidade EAD em nível de graduação, dependerá de pedido de aditamento, instruído com pedido de autorização de pelo menos um curso de graduação na modalidade a distância.

Seção IV

Do credenciamento de instituições de educação superior integrantes dos sistemas estaduais para oferta de educação a distância

Art. 49. Os pedidos de credenciamento para EAD de instituições que integram os sistemas estaduais e do Distrito Federal de educação superior serão instruídos com a comprovação do ato de credenciamento pelo sistema competente, além dos documentos e informações previstos no art. 46. (NR)

Art. 50. A oferta de curso na modalidade a distância por instituições integrantes dos sistemas estaduais e do Distrito Federal sujeita-se a credenciamento prévio da instituição pelo MEC, que se processará na forma desta Portaria, acompanhado do pedido de autorização de pelo menos um curso perante o sistema federal, cujos elementos subsidiarão a decisão do MEC sobre o pedido de credenciamento. (NR)

§ 1º O curso de instituição integrante do sistema estadual que acompanhar o pedido de credenciamento em EAD receberá parecer opinativo do MEC sobre autorização, o qual poderá subsidiar a decisão das instâncias competentes do sistema estadual. (NR)

§ 2º A supervisão da instituição credenciada na forma do caput caberá à autoridade competente do sistema federal.

Art. 51. Os pedidos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores na modalidade a distância de instituições integrantes dos sistemas estaduais e do Distrito Federal, nos termos do art. 17, I e II, da Lei nº 9.394, de 1996, devem tramitar perante os órgãos estaduais e do Distrito Federal competentes, aos quais caberá a respectiva supervisão. (NR)

Parágrafo único. Os cursos referidos no caput cuja parte presencial for executada fora da sede, em pólos de apoio presencial, devem requerer o credenciamento prévio do pólo, com a demonstração de suficiência da estrutura física e tecnológica e de recursos humanos para a oferta do curso, pelo sistema federal.

Art. 52. Os cursos das instituições integrantes dos sistemas estaduais e do Distrito Federal cujas atividades presenciais obrigatórias forem realizadas em pólos localizados fora da unidade da federação sujeitam-se a autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e supervisão pelas autoridades do sistema federal, sem prejuízo dos atos autorizativos de competência das autoridades do sistema estadual. (NR)

Seção V

Da autorização e reconhecimento de cursos de educação a distância

Art. 53. A oferta de cursos superiores na modalidade a distância, por instituições devidamente credenciadas para a modalidade, sujeita-se a pedido de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, dispensada a autorização para instituições que gozem de autonomia, exceto para os cursos referidos no art. 28, § 2º, do Decreto nº 5.773, de 2006, na forma da legislação. (NR)

§ 1º Os pedidos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores na modalidade a distância de instituições integrantes do sistema federal devem tramitar perante os órgãos próprios do MEC.

§ 2º A existência de cursos superiores reconhecidos na modalidade presencial, ainda que análogos aos cursos superiores a distância ofertados pela IES, não exclui a necessidade de processos distintos de reconhecimento de cada um desses cursos pelos sistemas de ensino competentes.

§ 3º Os cursos na modalidade a distância devem ser considerados de maneira independente dos cursos presenciais para fins dos processos de regulação, avaliação e supervisão.

§ 4º Os cursos na modalidade a distância ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional apresentado pela instituição por ocasião do credenciamento.

Art. 54. O pedido de autorização de curso na modalidade a distância deverá cumprir os requisitos pertinentes aos demais cursos superiores, informando projeto pedagógico, professores comprometidos, tutores de EAD e outros dados relevantes para o ato autorizativo, em formulário eletrônico do sistema e-MEC.

Parágrafo único. No processo de reconhecimento de cursos na modalidade a distância realizados em diversos pólos de apoio presencial, as avaliações in loco poderão ocorrer por amostragem, observado o procedimento do art. 55, § 2º.

Seção VI

Da oferta de cursos na modalidade a distância em regime de parceria

Art. 55. A oferta de curso na modalidade a distância em regime de parceria, utilizando pólo de apoio presencial credenciado de outra instituição é facultada, respeitado o limite da capacidade de atendimento de estudantes no pólo.

§ 1º Os pedidos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos na modalidade a distância em regime de parceria deverão informar essa condição, acompanhada dos documentos comprobatórios das condições respectivas e demais dados relevantes.

§ 2º Deverá ser realizada avaliação in loco aos pólos da instituição ofertante e da instituição parceira, por amostragem, da seguinte forma:

I - até 5 (cinco) pólos, a avaliação in loco será realizada em 1 (um) pólo, à escolha da SEED;

II - de 5 (cinco) a 20 (vinte) pólos, a avaliação in loco será realizada em 2 (dois) pólos, um deles à escolha da SEED e o segundo, definido por sorteio;

III- mais de 20 (vinte) pólos, a avaliação in loco será realizada em 10% (dez por cento) dos pólos, um deles à escolha da SEED e os demais, definidos por sorteio.

§ 3º A sede de qualquer das instituições deverá ser computada, caso venha a ser utilizada como pólo de apoio presencial, observado o art. 45, § 3º.

CAPÍTULO VII DOS PEDIDOS DE ADITAMENTO AO ATO AUTORIZATIVO

Seção I

Disposições gerais

Art. 56. O aditamento se processará como incidente dentro de uma etapa da existência legal da instituição ou curso.

§ 1º Qualquer ampliação da abrangência original do ato autorizativo, resguardada a autonomia universitária, condiciona-se à comprovação da qualidade da prestação educacional oferecida pela instituição em relação às atividades já autorizadas.

§ 2º As alterações relevantes dos pressupostos que serviram de base à expedição do ato autorizativo, aptas a produzir impactos significativos sobre os estudantes e a comunidade acadêmica, dependerão de aditamento, na forma dos arts. 57 e 61.

§ 3º As alterações de menor relevância dispensam pedido de aditamento, devendo ser informadas imediatamente ao público, de modo a preservar os interesses dos estudantes e da comunidade universitária, e apresentadas ao MEC, na forma de atualização, posteriormente integrando o conjunto de informações da instituição ou curso a serem apresentadas por ocasião da renovação do ato autorizativo em vigor. (NR)

§ 4º Os pedidos voluntários de descredenciamento de instituição ou desativação do curso se processarão como aditamentos e resultarão na baixa do código da instituição ou curso. (NR)

§ 5º O pedido de aditamento será decidido pela autoridade que tiver expedido o ato cujo aditamento se requer, observados os procedimentos pertinentes ao processo originário, com as alterações deste Capítulo.

§ 6º Após análise documental, realização de diligências e avaliação in loco, quando couber, será reexpedida a Portaria de ato autorizativo com a alteração dos dados objeto do aditamento.

§ 7º [revogado]

Seção II Das atualizações

Art. 56-A As alterações de menor relevância deverão ser processadas mediante simples atualização, a qualquer tempo, dispensando pedido de aditamento, e serão apreciadas

com o conjunto das informações pertinentes ao curso ou instituição, por ocasião da renovação do ato autorizativo em vigor.

§ 1º Poderão ser processadas como atualizações, entre outras, as seguintes situações:

I - remanejamento de vagas já autorizadas entre turnos de um mesmo curso presencial ou a criação de turno, nas mesmas condições;

II - aumento de vagas em cursos oferecidos por instituições com autonomia, com IGC e CI satisfatórios, comprovando-se aprovação pelo órgão competente da instituição em campo próprio do sistema;

III - alteração da situação do curso de "em funcionamento" para "em extinção" ou "extinto";

IV - inserção de novos endereços de instituições com autonomia dentro do mesmo município, com exceção da criação de novos pólos de apoio presencial, sujeita a credenciamento, nos termos do art. 57, III.

§ 2º A alteração da situação do curso de "em extinção" para "extinto" só poderá ocorrer no caso de cursos reconhecidos.

Seção III

Dos aditamentos ao ato de credenciamento

Art. 57. Devem tramitar como aditamento ao ato de credenciamento ou credenciamento os seguintes pedidos:

I - transferência de manutenção;

II - criação de campus fora de sede;

III - alteração da abrangência geográfica, com credenciamento ou credenciamento voluntário de pólo de EAD;

IV - unificação de mantidas ou alteração de denominação de mantida;

V - alteração relevante de PDI;

VI - alteração relevante de Estatuto ou Regimento;

VII - credenciamento voluntário de instituição, acompanhado da extinção de todos os seus cursos; (NR)

VIII - alteração de categoria administrativa.

§ 1º As hipóteses dos incisos I, IV, V, VI, VII e VIII serão processadas mediante análise documental, ressalvada a necessidade de avaliação in loco apontada pela Secretaria competente após a apreciação dos documentos. (NR)

§ 2º As hipóteses dos incisos II e III dependem de avaliação in loco e pagamento da taxa respectiva.

§ 3º O aditamento ao ato de credenciamento para credenciamento de pólo de EAD observará as disposições gerais que regem a oferta de educação a distância.

§ 4º O pedido de aditamento, após análise documental, realização das diligências pertinentes e avaliação in loco, quando couber, será apreciado pela Secretaria competente, que elaborará parecer e minuta da Portaria de ato autorizativo com a alteração dos dados objeto do aditamento, encaminhando o processo ao CNE, para deliberação.

§ 5º A alteração do PDI para inclusão de cursos bem como as hipóteses arroladas nos incisos do caput são sempre relevantes. A relevância das demais alterações no PDI, Estatuto ou Regimento ficará a critério da instituição, que optará, com base nesse

entendimento, por submeter a alteração ao MEC na forma de aditamento ou no momento da renovação do ato autorizativo em vigor.

§ 6º O descredenciamento voluntário de instituição somente poderá ocorrer após a emissão de todos os diplomas e certificados, bem como da organização do acervo acadêmico.

Art. 58. O pedido de transferência de manutenção será instruído com os elementos referidos no art. 15, I, do Decreto nº 5.773, de 2006, do adquirente da manutenção, acrescido do instrumento de aquisição, transferência de quotas, alteração do controle societário ou do negócio jurídico que altera o poder decisório sobre a mantenedora.

§ 1º No curso da análise documental, a SESu ou SETEC poderá baixar o processo em diligência, solicitando documentos complementares que se façam necessários para comprovar a condição de continuidade da prestação do serviço educacional pelo adquirente. (NR)

§ 2º As alterações do controle societário da mantenedora serão processadas na forma deste artigo, aplicando-se, no que couber, as suas disposições.

Art. 59. O pedido de credenciamento de campus fora de sede será instruído com os seguintes documentos:

I - alteração do PDI, relativa à ampliação da área de abrangência, com indicação dos cursos previstos para o novo campus;

II - pedido de autorização de pelo menos um curso no novo campus;

III - comprovante de recolhimento da taxa de avaliação, na forma do art. 8º, I.

§ 1º A oferta de curso fora de sede em unidade credenciada sem regime de autonomia depende de autorização específica.

§ 2º O reconhecimento de curso não autorizado oferecido em campus fora de sede condiciona-se à demonstração da regularidade do regime de autonomia, nos termos do art. 72 do Decreto nº 5.773, de 2006.

§ 3º O curso oferecido por centro universitário em unidade fora de sede credenciada ou autorizada antes da edição do Decreto nº 3.860, de 2001, depende de autorização específica, em cada caso.

Art. 60. A instituição poderá requerer a ampliação da abrangência de atuação, por meio do aumento do número de pólos de apoio presencial, na forma de aditamento ao ato de credenciamento para EAD.

§ 1º O pedido de aditamento será instruído com documentos que comprovem a existência de estrutura física e recursos humanos necessários e adequados ao funcionamento dos pólos, observados os referenciais de qualidade, além do comprovante de recolhimento da taxa de avaliação in loco.

§ 2º No caso do pedido de aditamento ao ato de credenciamento para EAD visando o funcionamento de pólo de apoio presencial no exterior, o recolhimento da taxa será complementado pela instituição com a diferença do custo de viagem e diárias dos avaliadores no exterior, conforme cálculo do INEP.

§ 3º O pedido de ampliação da abrangência de atuação, nos termos deste artigo, somente poderá ser efetuado após o reconhecimento do primeiro curso a distância da instituição.

§ 4º A disposição do parágrafo 3º não se aplica às instituições vinculadas à Universidade Aberta do Brasil, nos termos do Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006.

Seção IV

Dos aditamentos ao ato de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento

Art. 61. Devem tramitar como aditamento ao ato de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento os seguintes pedidos:

- I - aumento de vagas ou criação de turno, observados os §§ 3º e 4º;
- II - alteração da denominação de curso;
- III - mudança do local de oferta do curso;
- IV - [revogado];
- V - ampliação da oferta de cursos a distância, em pólos credenciados;
- VI - desativação voluntária do curso.

§ 1º As hipóteses dos incisos I, II, IV, V e VI serão processadas mediante análise documental, ressalvada a necessidade de avaliação in loco apontada pela Secretaria competente após a apreciação dos documentos.

§ 2º A hipótese do inciso III depende de avaliação in loco pelo INEP, na forma desta Portaria, e pagamento da taxa respectiva, ressalvada a alteração para endereço que já possua ato autorizativo expedido, constante do Cadastro e-MEC, a ser verificada em análise documental. (NR)

§ 3º O aumento de vagas em cursos oferecidos por instituições autônomas, devidamente aprovado pelo órgão competente da instituição, compatível com a capacidade institucional e as exigências do meio, nos termos do art. 53, IV, da Lei nº 9.394, de 1996, não depende de aditamento, devendo ser informado como atualização, na forma do art. 56-A. (NR)

§ 4º O remanejamento de vagas já autorizadas entre turnos de um mesmo curso presencial ou a criação de turno, nas mesmas condições, dispensa aditamento do ato autorizativo, devendo ser processado na forma do art. 56, § 3º.

§ 5º O aditamento para mudança de endereço de oferta de curso poderá ser deferido mediante análise documental, independentemente de avaliação in loco, conforme § 2º, a juízo da Secretaria competente, na hipótese de endereços associados ao mesmo agrupador, entendido como endereço principal de um campus ou unidade educacional, registrado no Cadastro e-MEC.

CAPÍTULO VIII

DO CADASTRO E-MEC

Seção I

Do cadastro e-MEC de instituições e cursos de educação superior

Art. 61-A Fica instituído o Cadastro e-MEC, cadastro eletrônico de consulta pública pela internet, base de dados oficial e única de informações relativas às instituições e cursos de educação superior, mantido pelo MEC.

§ 1º Os dados que integram o Cadastro e-MEC são públicos, com as ressalvas previstas na legislação.

§ 2º O Cadastro e-MEC atribuirá para cada instituição, curso e local de oferta de educação superior código próprio, a ser utilizado nos demais sistemas eletrônicos do MEC.

§ 3º Em relação aos cursos, deverá ser feito um registro correspondente a cada projeto pedagógico que conduza a diploma a ser expedido pela instituição, independentemente do compartilhamento de disciplinas, percursos formativos ou formas de acesso entre eles.

§ 4º O Cadastro e-MEC deve ser estruturado para garantir a interoperabilidade com os demais sistemas do MEC, em especial os seguintes programas e sistemas: PROUNI, FIES, SISU, ENADE, Censo da Educação Superior e Pingfies, UAB, SisCEBAS, além do sistema e-MEC, de tramitação de processos de regulação, avaliação e supervisão.

§ 5º As informações do Cadastro e-MEC constituirão a base de dados de referência a ser utilizada pelos órgãos do MEC e autarquias vinculadas sobre instituições e cursos de educação superior, com precedência sobre quaisquer outras bases, evitando-se duplicação de coleta quando não expressamente justificada. § 6º A inserção de informações pelas instituições e pelos órgãos e instâncias do MEC deverá considerar as referências conceituais contidas no Manual de Conceitos de Referência para as Bases de Dados sobre Educação Superior que integra esta Portaria Normativa como Anexo I.

§ 7º Os arquivos e registros digitais do Cadastro e-MEC serão válidos para todos os efeitos legais e permanecerão à disposição das auditorias internas e externas do MEC, em que se manterá histórico de atualizações e alterações.

Art. 61-B Os dados do Cadastro e-MEC devem guardar conformidade com os atos autorizativos das instituições e cursos de educação superior, editados com base nos processos regulatórios competentes.

§ 1º A alteração dos dados constantes do Cadastro e-MEC depende de aditamento ou atualização, na forma das normas que regem o processo regulatório.

§ 2º O Cadastro e-MEC poderá agregar outras informações de interesse público sobre as instituições e cursos de educação superior, tais como as relativas à avaliação, a juízo dos órgãos responsáveis.

Art. 61-C Será mantido no cadastro e-MEC, junto ao registro da instituição ou curso, campo para inserção de versão atualizada do PDI ou PPC, para simples informação, sem vínculo com processo regulatório.

Art. 61-D Será mantido no cadastro e-MEC, junto ao registro da instituição, campo para inserção de relatório de auto-avaliação, validado pela CPA, a ser apresentado até o final de março de cada ano, em versão parcial ou integral, conforme se trate de ano intermediário ou final do ciclo avaliativo.

Art. 61-E A instituição deverá indicar um Procurador Educacional Institucional (PI), que será o responsável pelas respectivas informações no Cadastro e-MEC e nos processos regulatórios correspondentes, bem como pelos elementos de avaliação, incluídas as informações necessárias à realização do ENADE.

§ 1º O PI deverá, preferencialmente, estar ligado à Reitoria ou à Pró-Reitoria de Graduação da instituição ou órgãos equivalentes, a fim de que a comunicação com os órgãos do MEC considere as políticas, procedimentos e dados da instituição no seu conjunto.

§ 2º O PI deverá ser investido de poderes para prestar informações em nome da instituição, por ato de seu representante legal ao identificá-lo no sistema e-MEC, articulando-se, na instituição, com os responsáveis pelos demais sistemas de informações do MEC.

§ 3º O PI poderá indicar Auxiliares Institucionais (AIs) para compartilhar tarefas de inserção de dados, sob responsabilidade do PI.

§ 4º As informações prestadas pelo PI e pelos AIs presumem-se válidas, para todos os efeitos legais.

Art. 61-F No âmbito do MEC, a responsabilidade pela orientação e gestão do Cadastro e-MEC caberá à SESu, por sua Diretoria de Regulação, que procederá a inserção de informações das instituições e cursos de educação superior.

§ 1º As informações relativas às instituições credenciadas para oferta de educação superior tecnológica e aos cursos superiores de tecnologia serão inseridas pela Diretoria de Regulação da SETEC.

§ 2º As informações relativas às instituições credenciadas para oferta de educação superior a distância e cursos superiores nessa modalidade serão inseridas pela Diretoria de Regulação da SEED.

§ 3º As informações relativas aos processos de avaliação e seus resultados caberá a DAES do INEP.

Seção II

Das bases de dados sobre estudantes e docentes da educação superior

Art. 61-G O Cadastro Nacional de Docentes, base de dados oficial sobre os docentes vinculados a instituição de ensino superior regular, terá precedência sobre outros repositórios de informações sobre professores da educação superior no âmbito do MEC e autarquias vinculadas.

§ 1º As instituições serão responsáveis pela atualização periódica e validação dos dados, quando solicitadas pelos órgãos do MEC ou autarquias vinculadas.

§ 2º Poderão ser inseridos no Cadastro Nacional de Docentes os professores vinculados a programas de pós-graduação stricto sensu recomendados pela CAPES, para fins de inscrição no Basis.

Art. 61-H As informações coletadas pelo Censo da Educação Superior, a cargo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) constituirão a base de dados de referência a ser utilizada pelos órgãos do MEC e autarquias vinculadas sobre estudantes da educação superior, com precedência sobre quaisquer outras, evitando-se duplicação de coleta quando não expressamente justificada.

Parágrafo único. A coleta de dados relativos a docentes e estudantes da educação superior no período de referência será feita por indivíduo, identificado pelo número de registro no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), a fim de evitar duplicidades.

CAPÍTULO IX

DO REGIME DE COOPERAÇÃO DOS SISTEMAS ESTADUAIS COM O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Art. 61-I A cooperação com os sistemas de ensino superior dos Estados e do Distrito Federal, para os processos de avaliação de instituições e cursos, no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com base no art. 1º, § 2º da Lei nº 10.861, de 2004, será realizada nos termos desta Portaria Normativa.

Art. 61-J A cooperação será formalizada mediante acordo firmado entre o Conselho Estadual de Educação (CEEs) ou instância correspondente do sistema estadual ou do Distrito Federal e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), com a interveniência da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Parágrafo único. Firmado o acordo de cooperação, o órgão estadual ou do Distrito Federal responsável informará a relação de instituições e cursos a serem avaliados.

Art. 61-K O cadastro de instituições e cursos superiores dos sistemas estaduais e do Distrito Federal observará as disposições pertinentes desta Portaria Normativa, sendo facultado aos CEEs ou autoridades regulatórias competentes validar os dados respectivos.

Parágrafo único. As informações lançadas pelas instituições dos sistemas estaduais ou do Distrito Federal presumem-se válidas até a confirmação referida no caput.

Art. 61-L A realização de avaliações no sistema nacional não elide as atribuições de regulação e supervisão das instituições e cursos superiores, que permanecerão no âmbito das

autoridades do sistema estadual ou do Distrito Federal, observados os limites de sua competência territorial.

§ 1º Na hipótese de atividades que transcendam os limites do Estado ou do Distrito Federal, as competências de regulação e supervisão pertencem às autoridades do sistema federal.

§ 2º A fiscalização do cumprimento de prazos para requerimento de avaliação institucional ou de curso no sistema eletrônico do MEC insere-se nas atribuições de supervisão da autoridade estadual ou do Distrito Federal.

Art. 61-M Na ausência do acordo de cooperação referido no art. 61-G, as instituições integrantes dos sistemas estaduais e do Distrito Federal poderão submeter-se a avaliação no sistema nacional voluntariamente, por adesão.

§ 1º A adesão da instituição do sistema estadual ou do Distrito Federal ao SINAES implica a avaliação institucional e avaliação de todos os cursos da instituição segundo as regras e procedimentos do SINAES.

§ 2º É vedada a exclusão de cursos ou modalidades do processo de avaliação.

§ 3º Na hipótese de denúncia do acordo de cooperação, as instituições do sistema estadual ou do Distrito Federal que o desejarem poderão permanecer submetidas às avaliações do SINAES, na forma do caput.

Art. 61-N A cooperação com os sistemas estaduais e do Distrito Federal abrange os procedimentos relativos ao ciclo avaliativo, conforme arts. 33 a 43.

§ 1º A tramitação dos processos observará, no que couber, as regras e rotinas do sistema nacional aplicáveis à fase de avaliação dos processos de credenciamento, no caso de instituições, e renovação de reconhecimento, no caso de cursos.

§ 2º Os resultados da avaliação ficarão disponíveis ao sistema estadual e do Distrito Federal, a quem incumbirão as análises documental e de mérito, como fundamento para as decisões de cunho regulatório.

§ 3º A aprovação e acompanhamento do protocolo de compromisso, quando for o caso, cabe à autoridade regulatória estadual ou do Distrito Federal.

§ 4º Os processos de que trata este artigo são isentos de taxa de avaliação, nos termos da Lei no 10.870, de 2004.

CAPÍTULO X DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 62 O ingresso de processos regulatórios no sistema observará calendário previamente definido em Portaria do Ministro da Educação.

Art. 63 Os cursos cujos pedidos de reconhecimento tenham sido protocolados dentro do prazo e não tenham sido decididos até a data de conclusão da primeira turma consideram-se reconhecidos, exclusivamente para fins de expedição e registro de diplomas.

§ 1º A instituição poderá se utilizar da prerrogativa prevista no caput enquanto não for proferida a decisão definitiva no processo de reconhecimento, tendo como referencial a avaliação. (NR)

§ 2º As instituições que foram credenciadas experimentalmente, nos termos do art. 80 da Lei nº 9.394, de 1996, na modalidade de EAD, para atuação no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, constantes dos anexos das Portarias nºs 858, de 04 de setembro de 2009, e 1.050, de 22 de agosto de 2008, poderão se utilizar da prerrogativa prevista no caput, para os processos de reconhecimento dos respectivos cursos a distância, protocolados até o dia 31 de janeiro de 2011.

Art. 64. O sistema Sapiens será progressivamente desativado, à medida que suas funcionalidades forem absorvidas pelo sistema e-MEC.

§ 1º Os processos iniciados no Sapiens, incluindo-se os respectivos aditamentos, seguirão tramitando naquele sistema até a expiração do ato autorizativo em vigor.

§ 2º Os pedidos de atos autorizativos novos ou em renovação, bem como os aditamentos dos atos autorizativos expedidos no e-MEC deverão ser protocolados nesse sistema.

§ 3º Por ocasião do protocolo de pedido de ato autorizativo de instituição ou curso cujos dados não integrem o e-MEC, deverão ser preenchidos os formulários respectivos. disponível, de pedido de aditamento de ato autorizativo gerado no Sapiens, deverão ser preenchidos os formulários completos, para fins de atualização do banco de dados.

§ 5º Os formulários constantes de sistemas próprios do MEC ou do INEP relacionados às funções objeto do sistema e-MEC deverão progressivamente ser reorientados no sentido da plena interoperabilidade, visando eliminar a duplicidade de alimentação de dados por parte dos usuários.

Art. 65. Para fins do sistema estabelecido nesta Portaria, os pedidos de avaliação relacionados à renovação dos atos autorizativos de instituições reconhecidas segundo a legislação anterior à edição da Lei nº 9.394, de 1996, serão equiparados aos pedidos de credenciamento e tramitarão na forma desses.

Art. 66. Na hipótese de reestruturação de órgãos do MEC que não afete substancialmente o fluxo de processos disciplinados nesta Portaria, as menções a Secretarias e suas Diretorias deverão ser aplicadas em relação a órgãos equivalentes que vierem a desempenhar as suas funções.

Art. 67. Quando possível e conveniente, visando minimizar o desconforto dos usuários, evitar duplicidade de lançamento de informações e obter os melhores resultados da interoperabilidade dos sistemas de acompanhamento da educação superior, serão aproveitados os números de registros e informações lançados em outros sistemas do MEC e seus órgãos vinculados.

Art. 68. O sistema será implantado à medida da conclusão e comprovação da segurança de cada um de seus módulos, com base em critérios técnicos próprios da tecnologia da informação.

§ 1º O aditamento do ato de credenciamento, para inclusão de novos cursos no PDI não será exigido nas avaliações realizados no ciclo avaliativo 2007/2009 e atos autorizativos correspondentes.

§ 2º A certificação digital não será exigida até o ano de 2010, inclusive. (NR)

§ 3º Os módulos não disponíveis de imediato no sistema e-MEC, tais como credenciamento especial de instituições para oferta de cursos de pós-graduação lato sensu e pedidos de aditamento, poderão ser transitoriamente supridos pelas funcionalidades correspondentes no sistema Sapiens, até a sua completa desativação.

Art. 69. O funcionamento de pólo não constante do Cadastro e-MEC caracteriza irregularidade, nos termos do art. 11 do Decreto nº 5.773 de 2006. (NR)

§ 1º [revogado]

§ 2º [revogado]

§ 3º [revogado]

Art. 69-A O ano I do primeiro ciclo avaliativo após a vigência desta Portaria Normativa, conforme art. 33-E, § 1º, será o de 2010.

Art. 69-B No ciclo avaliativo 2010-2012, será considerada prorrogada a validade do ato de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos em vigor, dispensada qualquer formalidade, desde que o curso preencha os seguintes requisitos, cumulativamente:

I - CPC satisfatório;

II - ato de reconhecimento ou renovação de reconhecimento expedido a partir de 2009, inclusive;

III - não estar submetido às hipóteses de apresentação obrigatória de novo PPC ou documentos relevantes, em virtude de desmembramento ocorrido no cadastramento, conforme o art. 69-D.

Art. 69-C No ciclo avaliativo 2010-2012, será considerada prorrogada a validade de ato de credenciamento em vigor, dispensada qualquer formalidade, desde que a instituição preencha os seguintes requisitos, cumulativamente:

I - IGC satisfatório nos três anos do ciclo;

II - ato de credenciamento expedido a partir de 2009, inclusive.

§ 1º Na hipótese de IGC insatisfatório em qualquer ano do ciclo, ficam sem efeito a prorrogação de validade e dispensa de requerimento referidas no caput.

§ 2º A prorrogação de validade e dispensa de requerimento referidas no caput também não se aplicam às instituições que tenham campus ou unidade fora de sede não avaliados no ciclo avaliativo 2007-2009, as quais deverão protocolar pedido de credenciamento no prazo de 02 a 15 de outubro a 15 de dezembro de 2012.

Art. 69-D Nos processos anteriores à publicação desta Portaria Normativa, na hipótese de alteração do local de oferta do curso ou instituição após o protocolo do pedido, quando a decisão do processo não depender da análise documental relativa ao imóvel, a avaliação in loco poderá ocorrer no endereço constante do Cadastro e-MEC, condicionada à informação no formulário eletrônico de avaliação, antes de sua realização.

§ 1º Quando houver decorrido prazo superior a 12 meses entre o protocolo do pedido e a abertura do formulário eletrônico de avaliação respectivo, será admitida a atualização do PPC ou PDI respectivos, em formulário associado ao Cadastro e-MEC, nos termos do art. 61-C.

§ 2º A excepcionalidade do caput não se aplica aos pedidos de credenciamento e autorizações associadas, os quais deverão ser arquivados na hipótese de alteração do endereço antes de finalizado o processo respectivo.

Art. 70. Revogam-se as seguintes normas, ressalvados os efeitos jurídicos já produzidos: (NR)

I - Portarias no 1.885, de 27 de junho de 2002, no 1.037, de 07 de julho de 1999 e no 18, de 23 de março de 2000, mantendo-se para histórico e consulta os dados lançados no Cadastro de Instituições de Educação Superior (SiedSup);

II - Portarias nº 2.051, de 9 de julho de 2004; e nº 1.027, de 15 de maio de 2006, consolidando-se suas disposições nesta Portaria Normativa;

III - Portarias Normativas nº 4, de 5 de agosto de 2008; nº 12, de 5 de setembro de 2008; e nº 10 de 2 de julho de 2009, consolidando-se suas disposições nesta Portaria Normativa;

IV - Portaria nº 514, de 27 de agosto de 1974;

- V - Portaria nº 726, de 21 de outubro de 1977;
- VI - Portaria nº 95, de 5 de fevereiro de 1986;
- VII - Portaria nº 375, de 4 de março e 2.141, de 14 de novembro de 1991;
- VIII - Portarias do ano de 1993: 1.583, de 9 de novembro; 1.405, de 27 de setembro; e 1.790, de 22 de dezembro;
- IX - Portarias do ano de 1994: 1.792, 1.793 e 1.794, de 27 de dezembro;
- X - Portaria nº 75, de 3 de fevereiro de 1995;
- XI - Portaria nº 247, de 18 de março de 1996;
- XII - Portaria nº 469, de 25 de março de 1997;
- XIII - Portaria nº 524, de 12 de junho de 1998;
- XIV - Portarias de 1999: 322, de 26 de fevereiro; 653, de 15 de abril;
- XV - Portarias de 2000: 1.843, de 31 de dezembro; e 2.004 a 2.006, de 19 de dezembro;
- XVI - Portarias de 2001: 1 a 21, de 4 de janeiro; 1.222, de 20 de junho; 1.466, de 12 de julho; 2.026, de 12 de setembro; 3.017 a 3.021, de 21 de dezembro;
- XVII - Portarias de 2002: 335, de 6 de fevereiro; 1.037, de 9 de abril; 2.578, de 13 de setembro; 2.805, de 3 de outubro; 2.905, de 17 de outubro; 3.478, de 12 de dezembro, 3.647 a 3.651, de 19 de dezembro; 3.776, de 20 de dezembro; e 3.802 a 3.819, de 24 de dezembro;
- XVIII - Portarias de 2003: 1.756, de 08 de julho; e 3.111, de 31 de outubro;
- XIX - Portarias de 2004: 411, de 12 de fevereiro; 695, de 18 de março; 7, de 19 de março; 983, de 13 de abril; 1.753, de 17 de junho; 3.672, de 12 de novembro; 3.799, de 17 de novembro; 3.850, de 23 de novembro; 4.327, de 22 de dezembro; e 4.361, de 29 de dezembro;
- XX - Portarias de 2005: 327, de 1º de fevereiro; 328, de 1º de fevereiro; 1.779, de 25 de maio; 1.874, de 2 de junho; 2.413, de 07 de julho de 2005; 3.160, de 13 de setembro; e 4.271, de 12 de dezembro;
- XXI - Portarias de 2006: 240, de 25 de janeiro; 1.026, de 12 de maio; e 1.309, de 14 de julho;
- XXII - Portarias de 2007: 147, de 02 de fevereiro; 546, de 31 de maio;
- XXIII - Portaria de 2009: 821, de 24 de agosto.

Art. 71. Revogam-se as Portarias relacionadas abaixo, ressalvados os efeitos jurídicos já produzidos:

- 1.670-A, de 30 de novembro de 1994;
- 1.120, de 16 de julho de 1999;
- 3.486, de 12 de dezembro de 2002;
- 2.477, de 18 de agosto de 2004;
- 4.359, de 29 de dezembro de 2004;
- 398, de 03 de fevereiro de 2005;
- 1.850, de 31 de maio de 2005;
- 2.201, de 22 de junho de 2005;

2.864, de 24 de agosto de 2005;
3.161, de 13 de setembro de 2005;
3.722, de 21 de outubro de 2005,
Portaria Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2007,
e Portaria SESu nº 408, de 15 de maio de 2007.
Art. 72. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

FERNANDO HADDAD

ANEXO

Quadro de conceitos de referência para as bases de dados do Ministério da Educação sobre educação superior

1. Manutenção da instituição

1.1. Mantenedora - pessoa jurídica que provê os recursos necessários ao funcionamento da instituição de ensino e a representa legalmente.

1.2. Mantida - instituição de ensino superior que realiza a oferta da educação superior.

2. Categoria administrativa da instituição

2.1. Pública

2.1.1. Federal- instituição mantida pelo Poder Público federal, com gratuidade de matrículas e mensalidades;

2.1.2. Estadual- instituição mantida pelo Poder Público estadual, com gratuidade de matrículas e mensalidades;

2.1.3. Municipal- instituição mantida pelo Poder Público municipal, com gratuidade de matrículas e mensalidades;

2.2. Privada

2.2.1. com fins lucrativos - instituição mantida por ente privado, com fins lucrativos;

2.2.2. sem fins lucrativos não beneficente- instituição mantida por ente privado, sem fins lucrativos; pode ser confessional ou comunitária, conforme o art. 20 da LDB;

2.2.3. beneficente: instituição mantida por ente privado, sem fins lucrativos, detentora de Certificado de Assistência Social, nos termos da legislação própria. Pode ser confessional ou comunitária.

2.3. Especial (art. 242 da Constituição Federal)- instituição educacional oficial criada por lei estadual ou municipal e existente na data da promulgação da Constituição Federal, que não seja total ou preponderantemente mantida com recursos públicos, portanto não gratuita.

3. Organização acadêmica da instituição

3.1. Faculdade- categoria que inclui institutos e organizações equiparadas, nos termos do Decreto nº 5.773, de 2006;

3.2. Centro universitário- dotado de autonomia para a criação de cursos e vagas na sede, está obrigado a manter um terço de mestres ou doutores e um quinto do corpo docente em tempo integral;

3.3. Universidade- dotada de autonomia na sede, pode criar campus fora de sede no âmbito do Estado e está obrigada a manter um terço de mestres ou doutores e um terço do corpo docente em tempo integral;

3.4. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia para efeitos regulatórios, equipara-se a universidade tecnológica;

3.5. Centro Federal de Educação Tecnológica- para efeitos regulatórios, equipara-se a centro universitário.

4. Tipos de cursos e graus

4.1. Graduação - cursos superiores que conferem diplomas,abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo, conferindo os graus de Bacharelado, Licenciatura ou Tecnologia.

4.1.1. Bacharelado - curso superior generalista, de formação científica ou humanística, que confere ao diplomado competências em determinado campo do saber para o exercício de atividade profissional, acadêmica ou cultural, com o grau de bacharel.

4.1.2. Licenciatura- curso superior que confere ao diplomado competências para atuar como professor na educação básica, com o grau de licenciado.

4.1.3. Tecnologia - cursos superiores de formação especializada em áreas científicas e tecnológicas, que conferem ao diplomado competências para atuar em áreas profissionais específicas, caracterizadas por eixos tecnológicos, com o grau de tecnólogo.

4.2. Pós-graduação stricto sensu- cursos de educação superior compreendendo os programas de mestrado e doutorado acadêmico ou profissional, que conferem diploma aos concluintes.

4.3. Especialização ou pós-graduação lato sensu- programas abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino, observada a carga horária mínima e requisitos fixados nas normas próprias, e conferem certificados aos concluintes.

4.3.1. Residência médica- programa de pós-graduação lato sensu, especialização na área médica, caracterizado como treinamento em serviço.

4.3.2. Residência multiprofissional em saúde- programa de pós-graduação lato sensu, especialização nas áreas de saúde distintas da medicina, caracterizados como treinamento em serviço.

4.4. Extensão- programa de formação da educação superior, voltado a estreitar a relação entre universidade e sociedade, aberto a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, que confere certificado aos estudantes concluintes. Compreende programas, projetos e cursos voltados a disseminar ao público externo o conhecimento desenvolvido e sistematizado nos âmbitos do ensino e da pesquisa e, reciprocamente, compreender as demandas da comunidade relacionadas às competências acadêmicas da instituição de educação superior.

5. Turnos de oferta dos cursos

5.1. Matutino - curso em que a maior parte da carga horária é oferecida até às 12h todos os dias da semana;

5.2. Vespertino - curso em que a maior parte da carga horária é oferecida entre 12h e 18h todos os dias da semana;

5.3. Noturno - curso em que a maior parte da carga horária é oferecida após as 18h todos os dias da semana;

5.4. Integral - curso ofertado inteira ou parcialmente em mais de um turno (manhã e tarde, manhã e noite, ou tarde e noite) exigindo a disponibilidade do estudante por mais de 6 horas diárias durante a maior parte da semana.

6. Temporalidade dos cursos

6.1. Periodicidade - intervalo de tempo em que se organizam as atividades de ensino perfazendo a carga horária determinada pelo projeto pedagógico do curso para um conjunto de componentes curriculares. Usualmente semestral ou anual; em casos específicos, justificados

pelas características do projeto pedagógico, pode ter outro regime, como trimestral ou quadrimestral.

6.2. Integralização - duração do curso, prazo previsto para que o estudante receba a formação pretendida; o tempo total deve ser descrito em anos ou fração.

7. Modalidade dos cursos

7.1. Presencial- modalidade de oferta que pressupõe presença física do estudante às atividades didáticas e avaliações;

7.2. A distância- modalidade educacional na qual a mediação nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

8. Locais de oferta

8.1. Campus - local onde se oferece uma gama ampla de atividades administrativas e educacionais da instituição, incluindo espaços para oferta de cursos, bibliotecas, laboratórios e áreas de prática para estudantes e professores, e também reitorias, pró-reitorias, coordenação de cursos, secretaria, funcionamento de colegiados acadêmicos e apoio administrativo.

8.2. Unidade - local secundário da instituição, onde se exercem apenas atividades educacionais ou administrativas.

8.3. Campus sede - local principal de funcionamento da instituição, incluindo os órgãos administrativos e acadêmicos centrais, a oferta dos cursos e as demais atividades educacionais. Para fins regulatórios, o Município em que se situa a sede da instituição delimita o exercício de prerrogativas de autonomia, no caso de universidades e centros universitários.

8.4. Campus fora de sede - local secundário de funcionamento da instituição, fora do Município onde se localiza a sede da instituição e se oferecem cursos e realizam atividades administrativas.

É restrito às universidades e depende de credenciamento específico, em regra não gozando de prerrogativas de autonomia.

8.5. Unidade educacional na sede - local secundário de oferta de cursos e atividades educacionais no Município em que funciona a sede da instituição;

8.6. Unidade educacional fora de sede - local secundário de oferta de cursos e atividades educacionais em Município distinto daquele em que funciona a sede da instituição, incluindo fazendas, hospitais e qualquer outro espaço em que se realizem atividades acadêmicas, conforme previsão no ato de credenciamento do campus fora de sede.

8.7. Unidade administrativa - local secundário de realização de atividades exclusivamente administrativas.

8.8. Núcleo de educação a distância (EAD) - unidade responsável pela estruturação da oferta de EAD na instituição, compreendendo as atividades educacionais e administrativas, incluídas a criação, gestão e oferta de cursos com suporte tecnológico, bem como a administração, produção de materiais didáticos e recursos próprios da EAD. Aplica-se, ao Núcleo de EAD, para fins regulatórios, no que couber, a disciplina correspondente ao campus sede. 8.9. Pólo de apoio presencial de EAD- unidade operacional para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a na modalidade de educação a distância.

8.10. Agrupador - endereço principal de um campus ou unidade educacional, que agrega endereços vizinhos ou muito próximos, no mesmo município, no qual as atividades acadêmicas ou administrativas se dão com algum nível de integração.

9. Docentes

9.1. Tempo integral - docente contratado com 40 horas semanais de trabalho na mesma instituição, reservado o tempo de pelo menos 20 horas semanais a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, gestão, planejamento, avaliação e orientação de estudantes.

9.2. Tempo parcial - docente contratado atuando com 12 ou mais horas semanais de trabalho na mesma instituição, reservado pelo menos 25% do tempo para estudos, planejamento, avaliação e orientação de estudantes.

9.3. Horista - docente contratado pela instituição exclusivamente para ministrar aulas, independentemente da carga horária contratada, ou que não se enquadrem nos outros regimes de trabalho acima definidos.

9.4. Núcleo docente estruturante- conjunto de professores da instituição responsável pela formulação do projeto pedagógico do curso, sua implementação e desenvolvimento, composto por professores com titulação em nível de pós-graduação stricto sensu, contratados em regime de trabalho que assegure preferencialmente dedicação plena ao curso, e com experiência docente.

10. Estudantes

10.1. Matrícula- vínculo de estudante a curso superior.

10.1.1. Matrícula ativa- vínculo de estudantes a curso superior, que corresponde à realização de disciplinas ou atividades previstas no projeto pedagógico ou ainda à conclusão do curso no ano de referência.

10.1.2. Matrícula não ativa - vínculo formal de estudante a curso superior, sem correspondência com atividades acadêmicas.

10.2. Matriculado- estudante vinculado formalmente a curso superior. Atributo referido ao estudante, diferentemente do conceito de matrícula, atributo referido ao curso.

10.3. Ingressante- estudante que efetiva a matrícula inicial no curso.

10.3.1. por processo seletivo- estudante que efetiva a primeira matrícula no curso, após aprovação em processo seletivo;

10.3.2. por outras formas de ingresso que dispensam processo seletivo- estudante que efetiva a matrícula no curso na condição de portador de diploma de curso superior ou em virtude de mudança de curso dentro da mesma instituição, transferência de outra instituição, ou acordo internacional, como PEC-G.

10.4. Concluinte - estudante que tenha expectativa de concluir o curso no ano de referência, considerando o cumprimento de todos os requisitos para a integralização do curso em todos os componentes curriculares.

10.5. Inscrito - estudante que se inscreve para participar de processo seletivo de ingresso em curso superior.

10.6. Desistente -estudante que interrompe o vínculo formal com o curso em que estava matriculado.

11. Vagas

11.1. vagas autorizadas- número de lugares destinados ao ingresso de estudantes em curso superior, expressas em ato autorizativo, correspondente ao total anual, que a instituição pode distribuir em mais de um processo seletivo. No caso das instituições autônomas, consideram-se autorizadas as vagas aprovadas pelos colegiados acadêmicos competentes e regularmente informadas ao Ministério da Educação, na forma do art. 28 do Decreto 5.773, de 2006;

11.2. vagas oferecidas- número total de vagas disponibilizadas nos processos seletivos constantes dos editais expedidos pela instituição.

(*) Republicada por ter saído, no DOU nº 239, de 13-12-2007, Seção 1, págs. 39 a 43, com incorreção no original.

DOU nº 249, seção 1, quarta-feira, 29 de dezembro de 2010, páginas 23/31

Este documento pode ser verificado no endereço eletrônico <http://www.in.gov.br/autenticidade.html>, pelo código 00012010122900023