

Artigo Original

DOI: <http://dx.doi.org/10.17143/rbaad.v17i1.32>

Reconsiderando a Gestão da Educação a Distância a Partir da Análise das Vantagens dos Projetos de Transformação de Negócio por meio de Processos e Digitalização: Foco nos Desafios e Oportunidades no Cenário Brasileiro

Reconsidering the Management of Distance Education from the Analysis of the Advantages of Business Transformation Projects by means of Processes and Digitization: Focus on Challenges and Opportunities in the Brazilian Scenario.

Reconsiderando la Gestión de la Educación a Distancia a partir del Análisis de las Ventajas de los Proyectos de Transformación de Negocio a través de Procesos y Digitalización: Foco en los Desafíos y Oportunidades en el Escenario Brasileño

Andrea Dalforno¹, Lívia da Silva Modesto Rodrigues²

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar aspectos particulares da gestão da Educação a Distância e demonstrar como a gestão por processos e os projetos de transformação de negócios podem agilizar, inovar e melhorar a eficácia das operações e a qualidade dos produtos e

^{1 2} UNIFACS - Universidade Salvador. Rua Doutor José Peroba, nº 251 - STIEP. Salvador, BA - Brasil

² Universidade Estadual da Bahia. Departamento de Ciências Humanas - Campus I. Rua Silveira Martins, Cabula. Salvador, BA - Brasil

serviços. A pesquisa foi realizada com base nos conceitos de *Business Process Management* e *Business Transformation*, e análise do mercado do Ensino Superior, através da reflexão e compreensão das dificuldades enfrentadas e desafios da gestão no âmbito da modalidade de ensino a distância. Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, por método hipotético-indutivo, realizada através da observação, registro, análise e interpretação do cenário e mercado da Educação a Distância, focada no caráter subjetivo do objeto analisado, cujo estudo aborda as suas particularidades e experiências individuais. As informações e dados foram obtidos através do levantamento bibliográfico de publicações impressas e eletrônicas, principalmente dos três últimos Censos, Relatórios Analíticos da Educação Superior e, especificamente, da Educação a Distância. Esta pesquisa não propõe um modelo de gestão por processos, pois exige análise da estrutura e planejamento estratégico específicos de uma organização.

Palavras-chave: Educação a distância. Gerenciamento de processos de negócios. Transformação de negócios.

Abstract

This research aims to analyze particular aspects of distance education management and demonstrate how Business Process Management and Business Transformation projects can streamline, innovate and improve the effectiveness of operations, and product quality and service. The research was carried out based on the concepts of Business Process Management and Business Transformation, and analysis of the Higher Education market, through the reflection and understanding of the difficulties faced and management challenges in the scope of distance learning. This is a descriptive qualitative research, using a hypothetical-inductive method, accomplished through the observation, recording, analysis and interpretation of the scenario and market of Distance Education, focused on the subjective character of the analyzed object, whose study approaches its particularities and individual experiences. The information and data were obtained through a bibliographical survey of printed and electronic publications, mainly the last three Censuses, Analytical Reports of Higher Education and, specifically,

Distance Education. This research does not propose a business process management model, because requires analysis of the structure and strategic planning of an organization.

Keywords: Distance education. Business process management. Business transformation.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar los aspectos particulares de la gestión de la educación a distancia y demostrar cómo la gestión de procesos y proyectos de transformación de negocio pueden optimizar, innovar y mejorar la eficacia de las operaciones y la calidad de los productos y servicios. La investigación se realizó en base a los conceptos de gestión de procesos empresariales y la transformación del negocio, y el análisis del mercado de la educación superior, a través de la reflexión y la comprensión de las dificultades y los retos de gestión en el ámbito de esta modalidad enseñanza. Se trata de una investigación cualitativa descriptiva, para el método hipotético-inductivo, llevado a cabo mediante la observación, registro, análisis e interpretación de lo escenario y el mercado de la educación a distancia, enfocado en el carácter subjetivo del objeto analizado, cuyo estudio aborda sus particularidades y experiencias individuales. La información y los datos se obtuvieron a través de publicaciones impresas y electrónicas, especialmente los últimos tres censos, informes analíticos de la educación superior y, específicamente, la educación a distancia. Esta investigación no propone un modelo de gestión de procesos, porque se requiere un análisis de la estructura y la planificación estratégica de una organización específica.

Palabras clave: Educación a distancia. Gestión de procesos de negocio. Transformación de negocios.

1. Introdução

Em 1996, a Lei nº 9.394/96 oficializa a era normativa da Educação a Distância no Brasil e, desta forma, passa a ser considerada como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino.

O Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, define:

[...] caracteriza-se a Educação a Distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, CAPÍTULO I Art. 1º)

Desde sua legalização, as Instituições de Ensino Superior começaram a investir em Educação a Distância, modalidade que vem crescendo e se transformando de forma significativa nas duas últimas décadas, determinando novas demandas aos gestores. Ocorreram mudanças expressivas nas leis que regulamentam a Educação a Distância, nas metodologias e nas abordagens e práticas pedagógicas. Barreiras foram rompidas e, em uma década, as principais instituições de Ensino Superior estavam presentes em todos os estados do Brasil, enfrentando desafios e buscando oportunidades em um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Moran (2011, p.1), “todas as instituições estão na berlinda, buscando como se posicionar num cenário tão competitivo e complexo”. Inovação em tecnologias de informação e comunicação, dispositivos e formas de interação, assim como o fenômeno da digitalização, desafiam constantemente gestores e equipes a adaptar a educação aos novos comportamentos e necessidades dos estudantes. Então, a gestão da Educação a Distância precisa ser reconsiderada e redesenhada, sempre respeitando a regulamentação, com base em três fatores: inovação constante, flexibilidade e agilidade.

Furlan (2016) ressalta que projetos de transformação de negócios por meio de processos e digitalização viabilizam uma estrutura organizacional flexível e ágil, de forma estratégica e inovadora. A arquitetura de processos de uma organização descreve sua forma de atuação, tanto na produção como na prestação de serviços, e deve estar sempre alinhada com o plano de negócio e planejamento estratégico, e com foco na satisfação dos clientes e *stakeholders*. Esta é uma característica que

garante a uma organização vantagem competitiva, longevidade e fidelização dos clientes.

Esta pesquisa analisou como os projetos de transformação de negócio por meio de processos e digitalização podem melhorar a gestão da Educação a Distância e a qualidade dos cursos, para agregar valor e satisfazer os estudantes, gerando crescimento e lucro para as instituições e empresas que atuam neste segmento e modalidade de ensino.

2. Metodologia

A metodologia utilizada seguiu os três eixos de pesquisas propostos por QUIVY e CAMPENHOUDT (2005): 1) ruptura, que consiste em romper com as ideias preconcebidas; 2) construção, para criar ideias e novas propostas; 3) constatação, que se refere a análise e verificação de dados e informações. A pesquisa foi realizada em etapas agrupadas aos eixos a que se referiam: a formulação da questão inicial; a exploração da questão inicial (por meio de leitura e de coleta de dados exploratória); a elaboração da problemática; a coleta de dados; a análise das informações e as conclusões.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, por método hipotético-indutivo, que partiu da seguinte questão: quais as vantagens dos projetos de transformação de negócio na gestão da Educação a Distância? A exploração foi realizada através da observação, registro, análise e interpretação do cenário e mercado da Educação a Distância no Brasil, focado no caráter subjetivo do objeto analisado, cujo estudo aborda as suas particularidades e experiências individuais.

A problemática aponta dificuldades e desafios relacionados ao planejamento, desenvolvimento e execução dos cursos na modalidade a distância, que comprometem a credibilidade, a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, ocasionando grande evasão devido à insatisfação dos estudantes.

As informações e dados obtidos foram analisados indutivamente através das estatísticas da Educação Superior no Brasil, do levantamento bibliográfico de publicações impressas e eletrônicas e,

principalmente, dos três últimos Censos e Relatórios Analíticos da Educação a Distância.

A pesquisa foi realizada com base na análise do mercado do Ensino Superior e nos conceitos de *Business Process Management* e *Business Transformation*, através da reflexão e compreensão das dificuldades enfrentadas e dos desafios e oportunidades da gestão no âmbito da modalidade de ensino a distância.

3. Gestão da Educação a Distância

As inovações tecnológicas e as mudanças de comportamento das pessoas estão criando novos paradigmas, novos canais de comunicação (*omnichannel*), novas experiências - e isto pode ser percebido também na Educação. O atendimento aos estudantes exige, cada vez mais, flexibilidade e agilidade, e um tratamento personalizado, direto e condizente a cada momento/situação. É preciso tornar as interações mais fáceis e agradáveis para causar o resultado pretendido.

Neste cenário, a Educação a Distância apresenta tendência progressiva para o fortalecimento e crescimento de matrículas em cursos ofertados nesta modalidade de ensino, e os gestores precisam buscar alternativas eficazes para vencer os novos desafios e oportunidades em um mercado gradativamente mais globalizado e competitivo, cumprindo os objetivos sociais concernentes a qualquer instituição educacional.

3.3. Análise do cenário da Educação a Distância no Brasil

Desde 2006, a Educação a Distância apresenta mudanças e crescimento significativo no Brasil, principalmente no ensino superior. Segundo pesquisa da ABRAEAD³ (2006, p.108),

Como modalidade educacional que mais cresce no país, a Educação a Distância (EAD) oferece um mercado de negócios forte, que envolve empresas de diversos ramos

³ Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância

convergingo para uma cadeia produtiva de grande interesse e que, por isso, também tem crescido largamente. São empresas de ramos tão diferentes como treinamento, produção de conteúdo, de softwares, de material didático, de serviços como hospedagem, logística etc. Investigar esse mercado ajuda a medir a temperatura da evolução da EAD no país.

A pesquisa também destacou que há um interesse crescente por treinamentos corporativos na modalidade a distância. A possibilidade de treinar maior número de funcionários ao mesmo tempo, sem interromper a força de trabalho e com redução dos custos, tem despertado o interesse de empresas de diversos portes. Se, por um lado, as organizações precisam preparar grande número de funcionários rapidamente para executar seus planos estratégicos, por outro lado, instituições e empresas que trabalham no segmento de Educação a Distância perceberam que esta era uma excelente oportunidade de negócio para vender cursos sob demanda.

Os últimos Censos do Ensino Superior apresentam números que comprovam contínuo e considerável crescimento da Educação a Distância no Brasil.

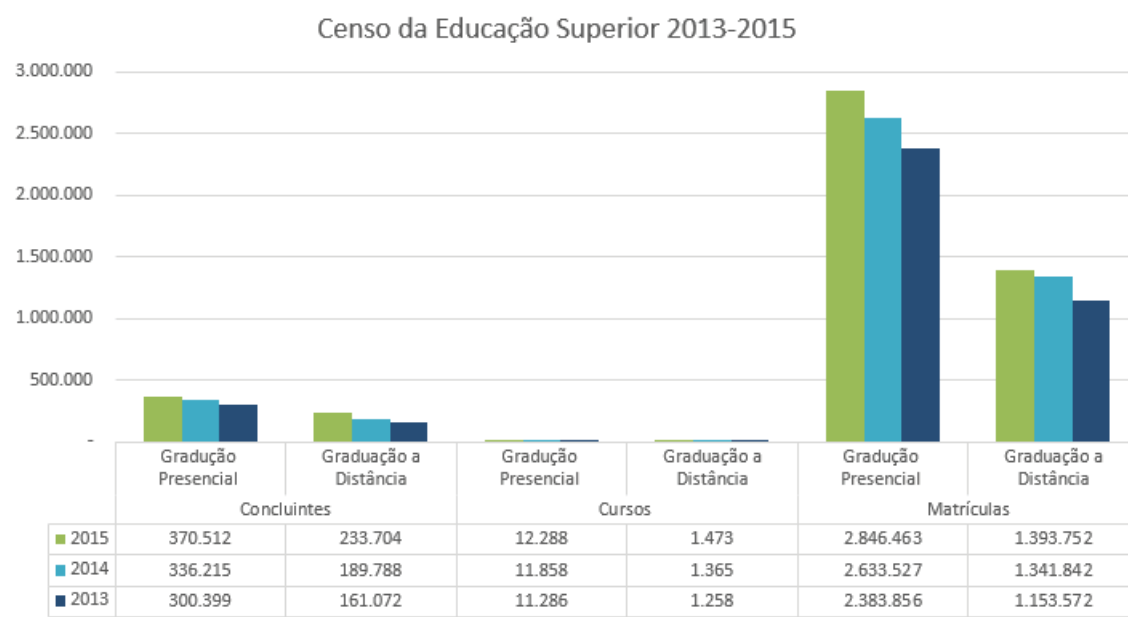


Gráfico 1: Comparação dos Censos da Educação Superior 2013-2015.

Em 2014, atingiu 1,34 milhão, que representa uma participação de 17,1% do total de matrículas da Educação Superior. Entre 2013 e 2014, o número de matrículas em cursos de graduação presenciais cresceu 5,4%, e na modalidade a distância, o aumento foi de 16,3% (Gráfico 1), apresentando o maior crescimento percentual registrado nas universidades (17,8%).

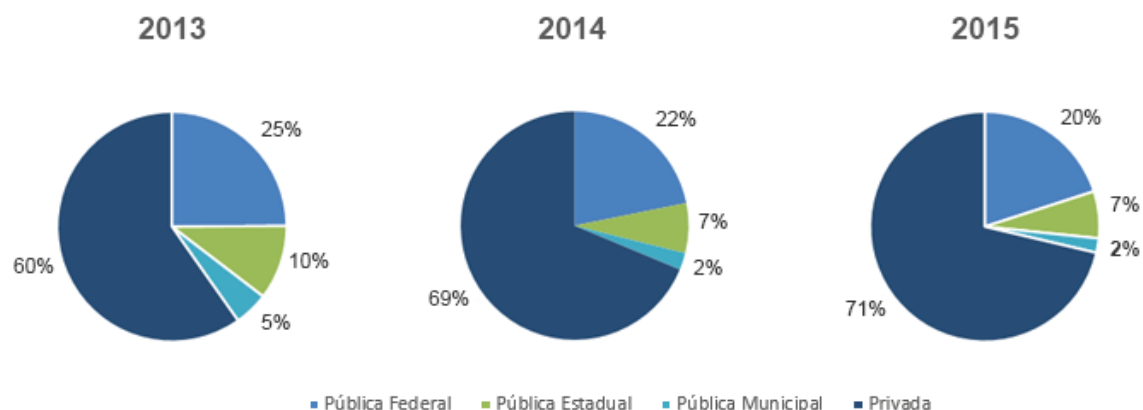


Gráfico 2: Oferta de cursos de graduação a distância no Brasil. Censos da Educação Superior 2013-2015.

As pesquisas apontam que as matrículas predominam na rede privada, que também oferece o maior número de cursos a distância (Gráfico 2). Predominam, também, os cursos de licenciatura, grau acadêmico que, no Brasil, habilita a exercer o magistério em escolas de Ensino Infantil, Fundamental e Médio.

Segundo os últimos Censos do Ensino Superior, as instituições privadas obtiveram 87% das matrículas em cursos a distância em 2013; 90% em 2014 e 91% em 2015, que evidencia um crescimento progressivo e um mercado em expansão (Gráfico 3). E, segundo as notas estatísticas do Censo da Educação Superior de 2014, as instituições privadas apresentaram um total de matrículas de 71,9% na modalidade presencial, ou seja, inferior à participação nos cursos a distância.

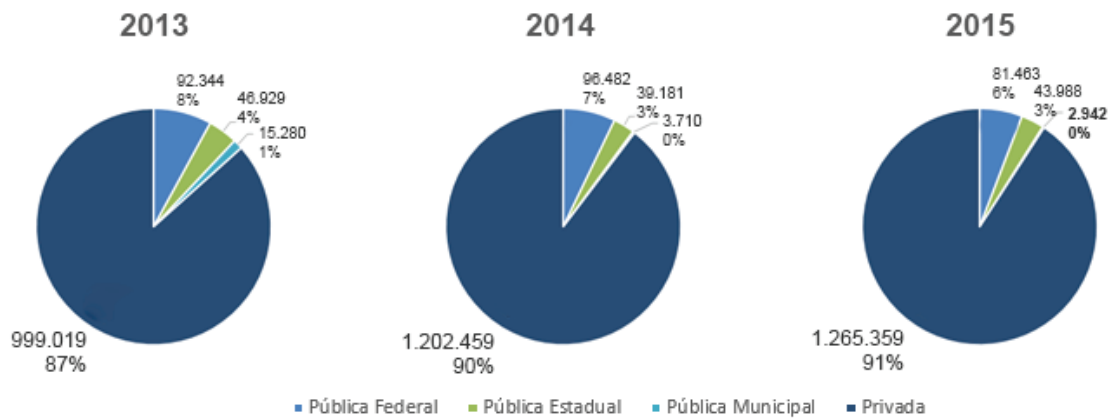


Gráfico 3: Matrículas nos cursos de graduação a distância no Brasil. Censos da Educação Superior 2013-2015.

Entre 2013 e 2014, houve um crescimento de 12,7% do número de matrículas em cursos de graduação tecnológica a distância, que representa mais de 1/3 dos estudantes inscritos nesta modalidade de ensino.

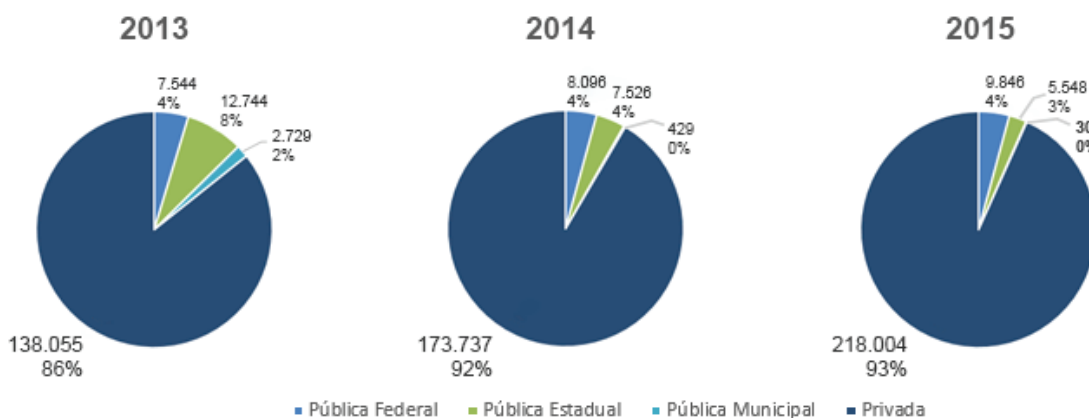


Gráfico 4: Concluintes nos cursos de graduação a distância no Brasil. Censos da Educação Superior 2013-2015.

Segundo as estatísticas dos últimos censos, o número de concluintes praticamente estabilizou nos cursos presenciais, enquanto houve um aumento de 17,8%, entre 2013 e 2014, na modalidade a distância (Gráfico 4).

Em 26 de maio de 2017, foi publicada uma notícia no *site* do Ministério da Educação (MEC) sobre a atualização da legislação que regulamenta a Educação a Distância no país, ressaltando que

[...] a modalidade EAD tem crescido fortemente no país, acompanhando o progresso dos meios tecnológicos e

de comunicação. De acordo com o Censo da Educação Superior realizado em 2015 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), há no país 1.473 mil cursos superiores a distância ofertados, cujo crescimento é de 10% ao ano, desde 2010. Atualmente, são mais de 1,3 milhão de estudantes matriculados, com crescimento de 50% entre os anos de 2010 e 2015. (MEC, 2017)

Após análise dos resultados das publicações do Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância, os relatórios analíticos do Censo EAD.BR e números e estatísticas do INEP, é possível observar um crescimento gradativo da Educação a Distância no Brasil. Se continuar o desenvolvimento gradual apresentado nas pesquisas, é possível prever um aumento da demanda dos cursos a distância que pode ultrapassar os presenciais em menos de cinco anos.

3.4. Referenciais de qualidade da Educação a Distância

A partir de discussão com especialistas do setor, em 2003, foi elaborada pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) do Ministério da Educação (MEC) a primeira versão dos referenciais de qualidade para projetos de cursos na modalidade a distância. Em 2007, esta versão do documento foi submetida a consulta pública e passou por um processo de revisão com mais de 150 sugestões e críticas, das quais a maioria foi incorporada. Estas alterações foram necessárias devido ao crescimento da Educação a Distância no Brasil e mudanças que ocorreram na legislação. Os Referenciais de Qualidade para EAD, segundo a página de apresentação no *site* do Ministério da Educação (MEC), “circunscrevem-se no ordenamento legal vigente em complemento às determinações específicas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação” (MEC/SEED).

Os referenciais de qualidade da Educação a Distância envolvem três dimensões: aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Para alcançar estas dimensões, o documento sugere que o Projeto Político Pedagógico de um curso na modalidade a distância deve conter

os seguintes tópicos principais: Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; Sistemas de Comunicação; Material didático; Avaliação; Equipe multidisciplinar; Infraestrutura de apoio; Gestão acadêmico-administrativa; Sustentabilidade financeira. Os autores do documento ressaltam que estes tópicos se interpenetram e se desdobram em itens e subitens.

Conforme explicitado no *site* do Ministério da Educação (MEC), este documento não tem força de lei, e as orientações contidas no mesmo devem ter função indutora para a organização de sistemas de EAD no Brasil.

3.5. Estrutura organizacional

Todas as organizações dispõem de atividades e recursos agrupados, divididos e coordenados de acordo com o planejamento estratégico do negócio, visando ao alcance das metas estabelecidas. A estrutura organizacional de um negócio inclui os recursos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos, correlacionados com as atividades desempenhadas em uma organização.

A gestão da Educação a Distância, de forma abrangente e multidisciplinar, gerencia e coordena repositório de conteúdos didáticos e objetos de aprendizagem, tecnologias de informação e comunicação (TICs), docentes (professores e tutores), discentes, equipes de técnicos e especialistas, e polos de apoio presencial. No *site* do Ministério da Educação (MEC), está definido que

Polo de Educação a Distância, ou polo de apoio presencial, é o local devidamente credenciado pelo MEC, no país ou no exterior, próprio para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância. É no polo que o estudante terá as atividades de tutoria presencial, biblioteca, laboratórios, teleaulas, avaliação (provas, exames, etc.) e poderá utilizar toda a infraestrutura tecnológica para contatos com a instituição ofertante e/ou participantes do respectivo processo de formação. (MEC/SEED)

Segundo SILVA (2013, p. 34), a Educação a Distância “deve ser tratada como integrante indissociável do contexto organizacional”, porém não é uma regra e “não impede que as instituições tenham setores especialmente constituídos para a sua gestão”.

Muitas instituições implantaram uma estrutura organizacional exclusiva para os cursos a distância. Ou seja, coordenações de cursos independentes do presencial, secretaria, logística, setor de tecnologia da informação, setor de recursos humanos, entre outros. O que importa é que a estrutura organizacional esteja alinhada com o planejamento estratégico da instituição, ou grupo educacional, e o atendimento a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem aconteça adequadamente.

MOMO e BEHR (2015) propõem uma estrutura organizacional para Gestão da Educação a Distância organizada sob três perspectivas integradas e interdependentes: Administrativa, Estrutural e Processo de Ensino/Aprendizagem.

A gestão Administrativa está correlacionada com o suporte ao funcionamento da gestão Estrutural e de Ensino/Aprendizagem, voltada mais às questões burocráticas que fazem parte da execução dos cursos na modalidade a distância, bem como gestão de pessoas, cultura organizacional, planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de cada etapa do trabalho.

A gestão Estrutural abrange as estruturas físicas, como prédios, instalações, polos de apoio presencial e sistemas informáticos. A gestão Estrutural envolve, também, questões como condições de trabalho e estruturas de comando, estando correlacionada com a gestão Administrativa à medida que operacionaliza e oferece suporte às atividades, inclusive do Processo de Ensino/Aprendizagem.

E a gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem compreende questões pedagógicas, formação dos professores e funcionários, gerenciamento do tempo e espaço na perspectiva dos professores e alunos.

MOORE e KEARSLEY (2007) propõem um modelo sistêmico para Educação a Distância (Figura 1) com uma estrutura organizacional

focada nas atividades, de forma sequencial e focada no estudante. Cada grupo de atividades é agrupado por etapas que se inter-relacionam. Os autores acreditam que um estudo aprofundado desses subsistemas permite maior entendimento das inter-relações e que a qualidade dos cursos a distância depende da integração dos mesmos.



Figura 1: Modelo sistêmico para Educação a Distância (MOORE e KEARSLEY, 2007)

Os referenciais de qualidade da Educação a Distância/MEC sugerem uma Gestão Acadêmico-Administrativa, correlacionando atividades organizacionais e operacionais com as de ensino/aprendizagem. Segundo os autores deste documento, a instituição que oferecer Educação a Distância deve explicitar seu referencial de qualidade em seu processo de gestão, e ressaltam que esta modalidade de ensino deve estar integrada aos demais processos da instituição, alertando, também, que

os processos de tutoria, produção e distribuição de material didático, acompanhamento e avaliação do estudante precisam ser rigorosamente gerenciados e supervisionados, sob pena de desestimular o estudante, levando-o ao abandono do curso, ou de não permitir devidamente os registros necessários para a convalidação do processo de aprendizagem (MEC/ SEED, 2007, p.29).

Independentemente do modelo e referencial adotado, é possível observar que o senso comum aponta o estudante como foco da gestão da Educação a Distância, e que a estrutura organizacional deve permitir a integração e interação de todos os participantes e atividades envolvidos nesta modalidade de ensino.

3.6. Desafios e oportunidades de negócios

Nas últimas três décadas, a evolução das tecnologias de informação e comunicação possibilitou a digitalização e criação de novas estruturas, alterando os padrões de comportamento das pessoas e a forma de compartilhamento das informações.

Esse processo de digitalização gerou uma série de desafios e oportunidades de negócios na área de Educação, tais como mudanças rápidas e radicais de comportamento e nas formas de comunicação; facilidade de acesso a tecnologias inovadoras e informações diversas; concorrência global; conhecimento holístico; habilidade e competência.

Neste cenário da era digital, Silva (2013) especifica que a Educação tem o desafio de selecionar as informações apropriadas, escolher o que ler e como interpretar as informações geradas, utilizar o conhecimento para a resolução de problemas, contextualizar ante as diversidades individuais e culturais, e situar a pluralidade dos diferentes mundos que se entrelaçam na esfera digital.

Silva (2013) destaca como potencialidades da Educação a Distância a rapidez, a flexibilidade, a amplitude, a interiorização e a inclusão (social e digital), e que há alguns anos o desafio da gestão da Educação a Distância era transpor as práticas e materiais didáticos do ensino presencial para os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA). Na era dos dispositivos móveis, o desafio é o planejamento dinâmico em virtude da mobilidade.

Este desafio impacta diretamente no setor de Tecnologia de Informação (TI), que precisa acompanhar, propor e implementar as novas tecnologias, e os setores que envolvem a produção dos conteúdos, para o desenvolvimento de objetos de aprendizagem interativos e que apresentem acessibilidade, flexibilidade e durabilidade. Além disso, os conteúdos precisam permitir a reutilização e a interoperabilidade para outros sistemas, cursos e turmas. Estas atividades exigem equipes multidisciplinares, e a gestão de pessoas é outro desafio relevante neste segmento de negócio. Segundo Vieira (2013, p.16),

Uma vez que envolve equipe multidisciplinar, é essencial a definição dos papéis e funções de cada profissional envolvido e é imprescindível

a definição dos processos e fluxos e as formas ou procedimentos para que os objetivos definidos sejam realmente alcançados. O detalhamento das ações deve priorizar o grau de importância, estratégias, rotinas e atividades acadêmicas e administrativas.

Segundo a 27ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), em 2016, o Brasil atingiu o número de 2 computadores para cada 3 habitantes e chegou a 168 milhões de *smartphones* em uso - um crescimento de 9% em relação a 2015 (CAPELAS, 2016). As estatísticas de uso de celular no Brasil, publicadas em 2016, mostram que os brasileiros utilizam mais os dispositivos móveis (*smartphones* e *tablets*) do que o computador pessoal para acessar a Internet. Considerando acessos 3G e 4G, a banda larga móvel fechou o ano de 2015, no Brasil, com 191,8 milhões de acessos contra 25,4 milhões em banda larga fixa (OPUS, 2016).

O governo brasileiro - através do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - também tem investido em projetos de inclusão digital. O projeto Cidades Digitais tem o objetivo de modernizar a gestão, ampliar o acesso aos serviços públicos e promover o desenvolvimento dos municípios brasileiros por meio da tecnologia (MCTI / Portal Brasil, 2016). No planejamento do projeto está prevista a oferta de pontos de acesso à internet para uso livre e gratuito em espaços públicos de grande circulação, como praças, parques e rodoviárias. Esta e outras iniciativas similares contribuem para o aumento da inclusão digital.

Este cenário apresenta excelentes oportunidades para o crescimento da Educação a Distância. Além dos cursos de graduação e pós-graduação, há uma demanda crescente de cursos livres, técnicos e de aperfeiçoamento profissional, sempre observando a legislação vigente.

3.7. Dificuldades enfrentadas na gestão na Educação a Distância

Disponibilidade de tecnologias e acesso à Internet necessárias para a execução das atividades de ensino/aprendizagem; coordenação de

equipes multidisciplinares para projeto e desenvolvimento dos cursos a distância; logística para armazenagem, gerenciamento e transporte dos estoques de materiais didáticos impressos e de equipamentos, além de agilidade no atendimento ao aluno são algumas das dificuldades relevantes para a gestão da Educação a Distância, que é extremamente complexa.

A implantação de cursos na modalidade EAD, exige um trabalho constante de estudo e pesquisa, como por exemplo: analisar o que o mercado está buscando, identificar o público que será atendido, bem como apreender todos os aspectos legais, estruturais, operacionais e gerenciais. (TAVARES e GONÇALVES, 2012, p.1260)

Outra dificuldade importante e impactante para a gestão da Educação a Distância é a obsolescência acelerada das tecnologias. O termo obsolescência refere-se ao estado ultrapassado de um produto ou serviço por outro com características e recursos inovadores. Esta dificuldade está diretamente relacionada ao desafio de acompanhar, propor e implementar as novas tecnologias e ao referencial de qualidade EAD/MEC no que concerne à sustentabilidade financeira.

Contudo, a principal dificuldade enfrentada na gestão da Educação a Distância é a divisão desta modalidade de ensino com a do presencial e o impacto direto nos desafios e oportunidades de negócio. As leis que regulamentam a Educação a Distância ainda estão em processo de construção, e falta clareza em alguns aspectos. Moran (2011, p.2) ressalta que

Há uma separação legal (dos órgãos reguladores) e real (das instituições, sociedade) entre o ensino presencial e a distância, que dificulta que tenhamos avanços acadêmicos e de gestão relevantes. As equipes, na maior parte das instituições superiores, são diferentes, os currículos não estão integrados, os investimentos maiores são feitos no presencial. Falta visão estratégica a muitos gestores. Ainda é difícil planejar mudanças muito profundas, porque isso envolve repensar a educação de uma forma integrada, mais flexível, menos burocrática.

Em 2005, o Grupo de Trabalho de Educação a Distância para a Educação Superior (GTEADES), criado pelo Secretário da SESu/MEC, elaborou um documento que ressalta a preocupação com as leis que regulamentam a Educação a Distância e recomendam que estas possam garantir a qualidade e expansão desta modalidade de ensino, assim como tratar “a Educação a Distância e a Educação Presencial de forma equânime: iguais onde são iguais e desiguais onde são desiguais”. O grupo ainda propõe “que as necessidades de infraestrutura sejam determinadas pelos objetivos pedagógicos; que estes possam fornecer subsídios no mapeamento tecnológico para a criação, o suporte e a gestão de um curso ou programa a distância”, considerando a pesquisa e prática pedagógica e a formação de recursos humanos como condição necessária para implantação da Educação a Distância. O documento também propõe emendas ao anteprojeto de LEI DA REFORMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, as quais possibilitam maior integração das modalidades de ensino presencial e a distância.

Atualmente, conforme previsto no Art. 80 da Lei 9.394/96 (LDB), e destacado no *site* do Ministério da Educação, a instituição interessada em oferecer cursos superiores a distância precisa solicitar credenciamento específico à União. O ideal seria ter um único projeto de curso com possibilidade de cumprir as disciplinas na modalidade presencial ou a distância. Ou seja, a grade curricular, ementa e conteúdo programático seriam iguais para ambas as modalidades.

Segundo Moran (2011, p.3),

O caminho é a convergência em todos os campos e áreas: prédios (EAD também dentro de unidades presenciais – polos); integração de plataformas digitais; produção digital de conteúdo integrada (os mesmos materiais para as mesmas disciplinas do mesmo currículo). [...] O Ministério de Educação precisa evoluir rapidamente e acabar com essa separação das modalidades e apoiar que cada instituição adapte seu projeto aos diversos tipos de alunos: o mesmo projeto pedagógico de um curso pode ser oferecido com ênfases de presencialidade diferentes para alunos com necessidades diferentes.

O propósito das exigências das atuais leis é garantir a qualidade dos cursos oferecidos, porém “observa-se que, apesar da válida preocupação, muitas das perspectivas são, na realidade, resultantes de uma cultura secular centrada na presença física” (SILVA, 2013, p.26). Desta forma, torna-se inevitável que o Ministério da Educação promova a revisão e mudança das leis que regem a Educação no Brasil, porque “a legislação é retrógrada, burocrática, restritiva” (Moran, 2011, p.4).

O Decreto Nº 9.057/2017, publicado na edição do Diário Oficial da União de 26 de maio de 2017, atualiza a legislação sobre o tema e regulamentada a Educação a Distância no país, cujas mudanças minimizam algumas das dificuldades apresentadas nesta pesquisa.

A gestão da Educação a Distância através dos projetos de transformação por meio de processos, digitalização e virtualização, principalmente no que se refere ao desenvolvimento e execução dos cursos, permite antecipar soluções para dificuldades, problemas e mudanças inevitáveis no futuro.

4. Gestão por processos

A gestão por processos integra estratégias e objetivos de uma organização com as necessidades e expectativas dos clientes, utilizando ferramentas de tecnologia da informação. Segundo O Guia BPM CBOOK (2013, p.33),

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas.

Os processos de negócio incluem o trabalho realizado por humanos (manual) e por máquinas (automatizado), gerenciados por sistemas de informação para coleta e transmissão de dados que permitem melhorias substanciais no desempenho da organização. Melhorar os processos possibilita maior produtividade e inovação de produtos e serviços para os

clientes e, desta forma, gerar crescimento e lucro. Neste contexto, se a gestão por processos é capaz de transformar um negócio e agregar valor para seus clientes, então, pode ser considerada como um diferencial competitivo fundamental em um cenário globalizado e de grande concorrência.

A modelagem de processos deve complementar a gestão, flexibilizando e agilizando as atividades de um negócio para solucionar problemas e enfrentar desafios que envolvam múltiplas unidades funcionais de ponta a ponta e com o objetivo de atender melhor as necessidades e expectativas dos clientes. No entanto, a gestão por processos não elimina a hierarquia e funções definidas no organograma. Gonçalves (2000, p.14) afirma que

[...] as empresas se organizam geralmente como conjuntos de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as 'chaminés' funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

Todo negócio é um sistema composto por insumos, produtos e tarefas para gerar resultados de valor. A modelagem de processos deve reconsiderar todas as sequências de atividades ponto a ponto, desde o pedido/contrato, passando por diferentes departamentos/setores que compõem a estrutura do negócio, até a entrega do produto ou serviço ao cliente final. Cada sequência de atividade é um processo, definido em função dos limites inicial e final, e entendendo como todos os recursos (humanos, tecnológicos, materiais, financeiros, etc.) são utilizados, da melhor forma e combinação possível, para gerar valor para seus clientes e *stakeholders*.

É preciso buscar novas formas de gerir, mais aderentes a uma realidade nova, na qual os clientes são mais exigentes, há maior competição, incerteza e complexidade nas operações, o capital intelectual é cada vez mais valorizado e o uso intensivo da tecnologia da informação condiciona os negócios. (JESUS e MACIEIRA, 2014, posição 416)

A gestão precisa ser repensada, digitalizando e virtualizando ao máximo os processos, para obter melhorias contínuas e permitir agilidade, flexibilidade e adaptabilidade.

Tornar um processo digital é reinventá-lo por completo, muitas vezes deixando obsoleto o que existe hoje. É repensá-lo a partir da ampla utilização das tecnologias digitais, tornando-os mais rápidos, mais baratos e melhores. [...] No mundo digital, migramos logo do design para a execução, e a execução nos permite voltar para evoluir o design. O monitoramento ocorre em tempo real, possibilitando intervir na execução e aprimorar constantemente o design. Os ciclos serão, portanto, muito mais curtos e dinâmicos. [...] Soluções estáticas e engessadas dão lugar a novas abordagens de gestão, ágeis, flexíveis e fortemente habilitadas por tecnologias digitais. (JESUS, 2016, p.8-9)

É necessário antecipar o futuro e propor soluções e inovações o mais breve possível, e assim impulsionar mudanças para construir um negócio em sintonia com os novos tempos e tecnologias. E estes fatores estão totalmente alinhados com as necessidades da gestão da Educação a Distância apresentadas nesta pesquisa.

Segundo Silva (2013, p. 59), “a gestão por processos se apresenta como uma alternativa interessante”, considerando a gestão da Educação a Distância como um sistema que deve ter os processos alinhados com a missão e objetivos instrucionais, “que incluem a aprendizagem, o ensino, a comunicação e a criação”.

5. Vantagens dos projetos de transformação de negócio

Projetos de transformação promovem mudanças na forma como os negócios são conduzidos para acompanhar ou antecipar as tendências e oportunidades do ambiente de mercado, impactando na capacidade de uma empresa para construir e manter relacionamentos bem-sucedidos com os clientes.

Segundo Furlan (2016), a necessidade de transformação do negócio pode ser causada por mudanças externas no mercado, tais como produtos ou serviços desatualizados, fluxos de financiamento ou de renda sendo alterados, novas regulações entrando em vigor ou a concorrência no mercado tornando-se mais intensa. Esta abordagem de gestão incorporada à modelagem de processos de negócios visa a aumentar a receita e quota de mercado, melhorar a satisfação e valorização do cliente e cortar custos.

Reconhecer a necessidade de mudar através do consenso entre todas as partes interessadas de uma organização é o primeiro passo para a transformação do negócio, que ocorre com sucesso se houver visão sistêmica, observando de outra perspectiva e projetando o olhar para o futuro.



Figura 2: Círculo dourado de *Business Transformation*. (Furlan, 2016, posição 2339)

Silva (2013, p.42) ressalta, em seu livro “Gestão da EAD”, que “o grande mérito da visão sistêmica está na busca de soluções efetivamente aplicáveis à realidade”, e que “na prática, a gestão por processos complementa essa visão”. O autor ainda ressalta que estes princípios também são essenciais para a gestão da Educação a Distância, pois “uma falha em qualquer setor pode comprometer todo o trabalho da instituição”.

Os próximos passos são definir objetivos e metas a serem alcançadas para esta mudança; realinhar a maneira como o pessoal trabalha;

reestruturar a organização; renovar e/ou atualizar o portfólio de produtos ou serviços e implementar novas tecnologias. Desta forma, é possível expandir as possibilidades de negócio levando a novas ideias e soluções, desenvolver novas competências e alavancar as existentes, que também podem ser vistas como forças da transformação.

Furlan (2016, posição 1305) ressalta que “*Business Transformation* não se limita a melhorar eficiência, eliminar erros, fazer a mesma coisa um pouco melhor ou solucionar crises imediatas. É sobre como ter uma nova visão, repensar o negócio e redefinir o mercado.”

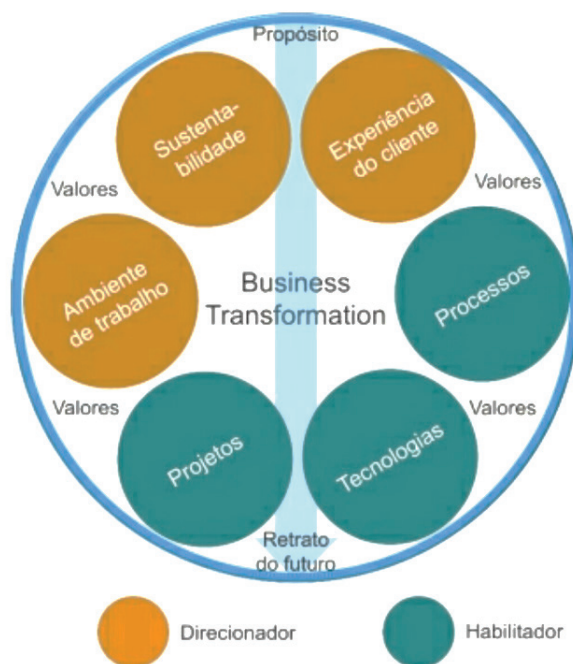


Figura 3: Business Transformation. (Furlan, 2016, posição 630)

Transformação de negócios exige liderança e construção de novas formas de geração de valor, alteração do DNA organizacional e mudanças de paradigma, sempre lançando um olhar para o futuro, para visualizar tendências e oportunidades. É necessário que as lideranças estejam em sintonia com as equipes, com novas estruturas e padrões de comportamento, planejando adequadamente PESSOAS, PROCESSOS e PRODUTOS/SERVIÇOS. O modelo de gestão por processos exige uma mudança do pensamento para facilitar a gestão, agilizar o atendimento aos clientes e minimizar problemas e custos.

Furlan (2016) ressalta que é necessário ter um “propósito” (o *porquê*) claro e conectado com valores e o “retrato do futuro” (o *para onde*). O “retrato futuro” tem a ver com o motivo da existência da organização, ou seja, aquilo em que se acredita e que direciona escolhas e comportamentos, mostrando o caminho a ser seguido e unindo as pessoas para alcançar objetivos comuns. O crescimento e sucesso de uma organização depende de um entendimento claro do “porquê” existir e para “aonde se quer chegar”.



Figura 4: Do propósito ao retrato futuro. (Furlan, 2016, posição 2352)

Partindo dessas premissas, projetos de transformação de negócio na gestão da Educação a Distância possibilitam minimizar, principalmente, problemas e atrasos no processo de planejamento e produção dos cursos a distância. O foco é passar de um estado ou condição a outro, e ter qualquer pessoa engajada com o propósito da instituição/organização, para flexibilizar e facilitar o cumprimento das atividades multidisciplinares por equipes pequenas/enxutas.

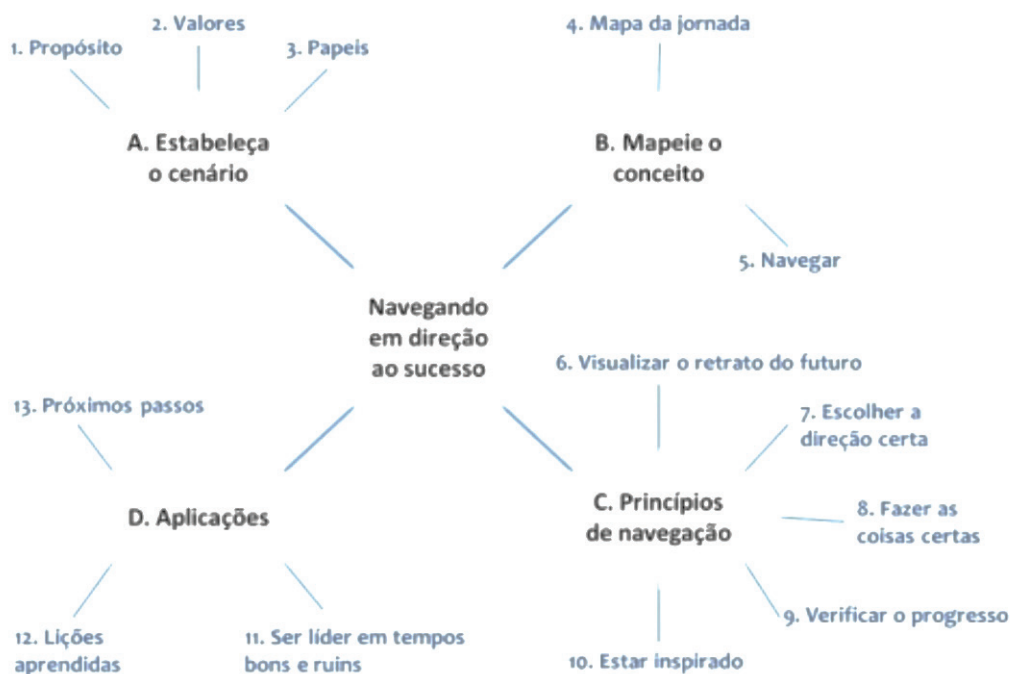


Figura 5: Navegando em direção ao sucesso, por John D. H. Greenway, em *Leaders' Map*. (Furlan, 2016, posição 2474)

O propósito é criar processos interfuncionais “ponta a ponta” e definir os papéis relacionados a gestão por processos, organizando as competências, que são caracterizadas por especialização e conhecimento técnico em determinada função, buscando equilibrar o que os clientes valorizam com o produto ou serviço oferecido.



Figura 6: O que os clientes querem. (Furlan, 2016, posição 3107)

Se, para as instituições de ensino, os clientes são os estudantes, então, estas devem observar a qualidade do processo de ensino/aprendizagem, considerando as perspectivas deles, promovendo experiências e interações fáceis e agradáveis para alcançar seus objetivos de vida e carreira.

Simplificar, facilitar, agilizar e flexibilizar os processos para interação, atendimento e tomada de decisões é fundamental para melhorar os resultados em uma organização, e estes são desafios constantes na Educação a Distância, que podem ser superados através de tecnologias de informação e comunicação, e processos digitais.

Por exemplo, a implantação de um sistema de gerenciamento de conteúdos associados a processos operacionais permite organizar materiais didáticos e objetos de aprendizagem digitais para reuso em outros cursos ou turmas, facilitando a adaptação e o *design* instrucional dos ambientes virtuais de aprendizagem. Se este sistema for desenvolvido para multiplataformas, com *design* responsivo, também possibilita superar o desafio da mobilidade, acessível em qualquer tipo de dispositivo.

Do ponto de vista das oportunidades,

Um projeto de transformação não identifica e implementa melhorias em processos, mas usa a orientação por processos para entender o que se espera de um produto/serviço e como o trabalho deve ser organizado para atender as expectativas e necessidades. (MACIEIRA e JESUS, 2014, p.9)

Em 2017, ocorreram mudanças significativas na legislação que regulamenta a Educação a Distância (Decreto N° 9.057/2017, publicado na edição do Diário Oficial da União de 26 de maio de 2017), e a principal delas, divulgada no *site* do Ministério da Educação (MEC), é “a criação de polos de EAD pelas próprias instituições e o credenciamento de instituições na modalidade EAD sem exigir o credenciamento prévio para a oferta presencial”. Segundo publicação no *site* no Ministério da Educação (MEC), “todas as mudanças tiveram como objetivo, além de ampliar a oferta e o acesso aos cursos superiores, garantir a qualidade do ensino” (MEC, 2017).

Estas mudanças, sem dúvidas, ampliam as oportunidades de negócios para instituições e empresas que atuam no segmento de Educação a Distância, inclusive para oferta de cursos a distância para o ensino médio e para a educação profissional técnica de nível médio.

Com base na análise dos dados e informações obtidas nesta pesquisa, é possível afirmar que a flexibilidade dos projetos de transformação de negócio por meio de processos e digitalização, escalonáveis e resilientes, contribuem positivamente para otimizar todos os recursos envolvidos na gestão da Educação a Distância e possibilitam melhorar a qualidade dos cursos ofertados e o atendimento/suporte aos estudantes, bem como antecipar as oportunidades para conseguir diferencial competitivo.

6. Considerações finais

Esta pesquisa contextualizou a gestão da Educação a Distância e, desta forma, indagou sobre novas perspectivas e ideias para esta área de negócio. Por meio da análise realizada, observa-se que o sistema educacional precisa ser reconsiderado para acompanhar novas tecnologias, enfrentar a obsolescência acelerada e permitir adaptação a novos estilos de vida e às crescentes demandas socioambientais. Não basta adotar apenas novas ferramentas; é necessário assumir novos comportamentos, bem como inovar estruturas e práticas de negócio. É preciso buscar novas formas de gerir. Tornar os processos digitais e virtuais possibilitam melhorias contínuas, agilidade, flexibilidade e adaptabilidade.

Na última década, ocorreram diversas alterações nas leis que regulamentam a Educação a Distância no Brasil, e outras deverão acontecer em breve, provavelmente integrando as modalidades de ensino. Quando isto acontecer, novos desafios e oportunidades surgirão, e o diferencial competitivo será uma gestão projetada com estrutura organizacional mais flexível e facilmente adaptável a mudanças futuras, com o máximo de processos digitalizados, escalonáveis e resilientes, de fácil acesso, e fortemente habilitadas por tecnologias de informação e comunicação para o suporte à gestão e às ações pedagógicas.

Referências

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS. *GUIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: CORPO COMUM DE CONHECIMENTO*. São Paulo: ABPMP Brasil, 2013. 440 p. Versão 3.0 em português. Tradução e Coordenação Geral: José Davi Furlan. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2016.

Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância, 2005. Coordenação Fábio Sanchez. 1. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2005. Disponível em: <<http://www.abraead.com.br/anuario/anuario2005.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância, 2006. Coordenação Fábio Sanchez. 2. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2006. Disponível em: <<http://www.abraead.com.br/anuario/anuario2006.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância, 2007. Coordenação: Fábio Sanchez. 3. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2007. Disponível em: <<http://www.abraead.com.br/anuario/anuario2007.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância, 2008. Coordenação: Fábio Sanchez. 4. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2008. Disponível em: <http://www.abraead.com.br/anuario/anuario_2008.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

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. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 20 dez. 2005. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm>. Acesso em: 04 ago. 2016.

CAPELAS, Bruno. *Brasil chega a 168 milhões de smartphones em uso*. São Paulo, 14 de abril de 2016. Caderno LINK. Disponível em: <<http://>

link.estadao.com.br/noticias/gadget,brasil-chega-a-168-milhoes-de-smartphones-em-uso,10000047873>. Acesso em: 20 nov. 2016.

Censo EAD.BR: *Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2013*. Censo EAD.BR: Analytic Report of Distance Learning in Brazil/[traduzido por Maria Thereza Moss de Abreu]. – Curitiba: Ibplex, 2014. Disponível em: <http://www.abed.org.br/censoead2013/CENSO_EAD_2013_PORTUGUES.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

Censo EAD.BR: *Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2014*. Censo EAD.BR: Analytic Report of Distance Learning in Brazil/[traduzido por Maria Thereza Moss de Abreu]. – Curitiba: Ibplex, 2015. Disponível em: <http://www.abed.org.br/censoead2014/CensoEAD2014_portugues.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

Censo EAD.BR: *Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2015*. Censo EAD.BR: Analytic Report of Distance Learning in Brazil 2015/[organização] ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância; [traduzido por Maria Thereza Moss de Abreu]. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/Censo_EAD_2015_POR.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016.

FURLAN, Jose Davi. *Business Transformation: Construindo as Organizações do Século 21 (Annotated)*. São Paulo: JDFurlan, 2016. 380 p. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/dp/B015NLECCC>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

GNECCO JÚNIOR, Lenio. *Desafios na gestão de cursos EAD: um estudo de caso nos cursos de administração a distância da UFSC*. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/100780>>. Acesso em: 04 ago. 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

GRUPO DE TRABALHO EAD NO ENSINO SUPERIOR GTEADES/MEC/SESu. *DOCUMENTO DE RECOMENDAÇÕES “AÇÕES ESTRATÉGICAS EM EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA EM ÂMBITO NACIONAL”*. Brasília, 28 de janeiro de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/acoes-estrategicas-ead.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2013*. Censo da Educação Superior. Brasília: INEP, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

_____. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2014*. Censo da Educação Superior. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

_____. *Censo da Educação Superior 2014 - Notas Estatísticas*. Censo da Educação Superior. Brasília: INEP, 2015. Disponível em <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/centso_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2016.

_____. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2015*. Censo da Educação Superior. Brasília: INEP, 2016 (Atualizado em 07/11/2016). Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

JESUS, Leandro. *Processos digitais e o futuro de BPM*. Revista ABPMP BPM Global Trends. Brasil. Ano 03. Edição 11, p. 08 a 09. 2016. Disponível em: <https://issuu.com/bpmglobaltrends/docs/revista_abpmp_11>. Acesso em: 04 jan. 2017.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. *REPENSANDO A GESTÃO POR MEIO DE PROCESSOS*. São Paulo: Elo group, 2015. 302 p. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/dp/B016DW8HTO>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

MACIEIRA, André; JESUS, Leandro. *Como as organizações brasileiras conduzem projetos de processos?* Revista ABPMP BPM Global Trends.

Brasil. Ano 01. Edição 02, p. 05 a 10. 2014. Disponível em: <https://issuu.com/bpmglobaltrends/docs/revista2.0_bpmemfoco7>. Acesso em: 04 jan. 2017.

MARAFANTE SÁ, Georgina; PADILHA, Maria Auxiliadora Soares. *ANÁLISE DE MODELOS DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO BRASIL*. ESUD 2013 – X Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Belém/PA, 11 – 13 de junho de 2013 – UNIREDE. Disponível em: <<http://www.aedi.ufpa.br/esud/trabalhos/poster/AT1/114409.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2016.

MILL, Daniel. *GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: Origens e Desafios*. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2009/CD/trabalhos/652009145737.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

_____. *GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD): NOÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA EAD*. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2016.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES - MCTI. Inclusão Digital. *Cidades Digitais*. Apresenta o projeto Cidade Digitais. Disponível em: <<http://www2.mcti.gov.br/index.php/2016-11-29-22-24-23/cidades-digitais>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC/SEED. *EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. TODAS AS NOTÍCIAS. MUDANÇAS. Atualizada legislação que regulamenta Educação a Distância no país*. Apresenta as atualizações da legislação que regulamenta a Educação a Distância no Brasil. Publicado em 26 de maio de 2017. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/49321-mec-atualiza-legislacao-que-regulamenta-educacao-a-distancia-no-pais>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC/SEED. *EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. PERGUNTAS FREQUENTES. O que é um polo de educação a distância?* Explica o que é um polo de Educação a Distância. Disponível

em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article/355-perguntas-frequentes-911936531/educacao-a-distancia-1651636927/12824-o-que-e-um-polo-de-educacao-a-distancia?Itemid=164>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC/SEED. *REFERENCIAIS DE QUALIDADE PARA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA*. Brasília, DF: 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC/SEED. *EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. REFERENCIAIS DE QUALIDADE PARA EAD*. Apresenta os referenciais de qualidade para a Educação a Distância. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-saude-da-escola/193-secretarias-112877938/seed-educacao-a-distancia-96734370/12777-referenciais-de-qualidade-para-ead>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

MOMO, Fernanda da Silva; BEHR, Ariel. *GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD): UMA SIGNIFICAÇÃO A PARTIR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)*. Em Rede – Revista de Educação a Distância. 2015, v. 2, n. 2.

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

MORAN, José Manuel. *A EAD no Brasil: cenário atual e caminhos viáveis de mudança*. Texto atualizado do livro: MORAN, José Manuel e VALENTE, José Armando. *Educação a Distância: pontos e contrapontos*. Summus Editorial, 2011, p.45-88. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/cenario.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

OPUS Software. *Estatísticas de uso de celular no Brasil*. Revista EXAME. São Paulo, 22 de abril de 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/estatisticas-de-uso-de-celular-no-brasil-dino89091436131/>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

PORTAL BRASIL. *CIÊNCIA E TECNOLOGIA Programa Cidades Digitais leva internet a 71 cidades*. Apresenta o projeto Cidade Digitais.

Publicado em 21 de setembro de 2016. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/09/programa-cidades-digitais-leva-internet-a-71-cidades>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Tradução: João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Revisão Científica: Rui Santos. Lisboa: Gradiva, 2005. 4ª Edição.

SILVA, Robson Santos da. *Gestão de EAD: Educação a Distância na Era Digital*. São Paulo: Novatec, 2013. 136 p.

TAVARES, Valquiria de Lima; GONÇALVES, André Luiz. *Gestão da EAD no Brasil: desafio ou oportunidade?* Gestão e Saúde, Brasília, DF. Brasil, p. 970-984, nov. 2012. ISSN 1982-4785. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/14049>>. Acesso em: 04 set. 2016.

VIEIRA, Vanessa Souto. *Desafios e dificuldades da gestão em Educação a Distância*. Revista Multitexto, 2013, v. 2, n. 01 Disponível em: <<http://www.ead.unimontes.br/multitexto/index.php/rmcead/article/download/117/69>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

Como citar este artigo

DALFORNO, Andrea; RODRIGUES, Lívia da Silva Modesto. Reconsiderando a gestão da Educação a Distância a partir da análise das vantagens dos projetos de transformação de negócio por meio de processos e digitalização: foco nos desafios e oportunidades no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, [S.l.], v. 17, n. 1, 2018. ISSN 1806 - 1362. Doi: <http://dx.doi.org/10.17143/rbaad.v17i1.32>

Autor correspondente

Andrea Dalforno
E-mail: dalforno.andrea@gmail.com

Recebido: 24/04/17

Aceito: 03/07/18

Publicado: 20/09/2018