



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 3, art. 1, p. 03-26, mai./jun. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.3.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Gestão da Ead: Fatores Críticos de Sucesso na Visão dos Professores Tutores e Coordenadores

Ead Management: Critical Success Factors in The View of Teachers Tutors and Coordinators

Paulo Roberto Feitosa Alves

Mestre em Administração pela UNIGRANRIO

Professor tutor na UNIGRANRIO

E-mail: paulo_feitosa@ig.com.br

Deborah Moraes Zouain

Doutora em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ

Professora do PPGA da UNIGRANRIO

E-mail: deborahzouain@gmail.com

André Luís Faria Duarte

Mestre em Administração pelo MADE/UNESA

Doutorado na UNIGRANRIO

Analista em C&T na Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN

E-mail: alduarte@cnen.gov.br

Luiz Alexandre Valadão de Souza

Mestre em Administração pela UFRRJ

Doutorado na UNIGRANRIO

E-mail: luiz.alexandre.valadao@gmail.com

Endereço: Paulo Roberto Feitosa Alves

UNIGRANRIO Campus Lapa - Rua da Lapa, 86/9º,
Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20021-180, Brasil.

Endereço: Deborah Moraes Zouain

UNIGRANRIO Campus Lapa - Rua da Lapa, 86/9º,
Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20021-180, Brasil.

Endereço: André Luís Faria Duarte

CNEN - Rua Gal Severiano, nº 82 – Botafogo - Rio de
Janeiro – RJ, 22290-901, Brasil.

Endereço: Luiz Alexandre Valadão de Souza

UNIGRANRIO Campus Lapa - Rua da Lapa, 86/9º,
Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20021-180, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 12/11/2018. Última versão
recebida em 02/01/2019. Aprovado em 03/01/2019.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

A pesquisa tem o objetivo principal de identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) através meio do olhar de professores tutores e coordenadores dos cursos oferecidos a distância na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, com a finalidade de refletir sobre os fatores que influenciam no sucesso do negócio. O crescimento na oferta de cursos a distância acirrou a concorrência. Em função disso, não se deve pensar apenas em educar os alunos, mas também em uma boa gestão do negócio. A pesquisa buscou responder à seguinte questão: “Quais os fatores críticos de sucesso na gestão da educação a distância (EAD) nas Instituições Privadas de Ensino Superior sob a visão dos professores tutores e coordenadores?” Para buscar respostas a esta pergunta optou-se pela abordagem quantitativa, utilizando como sujeito de pesquisa os professores e coordenadores em EAD de duas IES privadas, localizadas no Estado do Rio de Janeiro, no sentido de identificar os FCS na gestão da EAD, sob seus olhares e experiências no processo de ensino-aprendizagem e gestão. A relevância deste artigo está em traçar os principais FCS na gestão da EAD, não para que seja um padrão do negócio, mas, sim, um possível balizador para as demais instituições que atuam no negócio de EAD. Como resultado, foram identificados os seguintes FCS: O porte das IES; professores tutores; modelo pedagógico; tutores presenciais; e infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratório de informática, auditório, biblioteca, outros).

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso. Educação a Distância. EAD. Professor Tutor.

ABSTRACT

The research has the main objective of identifying the Critical Success Factors (CSF) through the view of tutors and coordinators of distance courses in the management of private Higher Education Institutions (HEI), in order to reflect on the factors which influence the success of the business. The growth in the offer of distance courses has stimulated competition. Because of this, one should not only think about educating students, but also about good business management. The research sought to answer the following question: "What are the critical success factors in the management of distance education (DE) in private HEI under the vision of tutors and coordinators?" To search for answers to this question we opted for a quantitative approach, using as a subject of research the teachers and coordinators in the DE of two private HEIs located in Rio de Janeiro, in order to identify the CSF in the management of DE under their eyes and experiences in the teaching-learning process and management. The relevance of this article is to outline the main CSF in the management of the DE, not so that it is a business standard, but a possible marker for the other institutions that operate in the DE business. As a result, the following CSF were identified: The size of HEIs; teacher tutors; pedagogical model; face-to-face tutors; and supporting infrastructure - physical facilities (rooms, computer lab, auditorium, library, others).

Key words: Critical Success Factors. Distance Education. DE. Teacher Tutor.

1 INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EAD) é uma modalidade de ensino que vem alcançando maiores espaços nas instituições de ensino superior (IES) e no mercado educacional nos últimos anos. Em países de todo o mundo, o ensino superior é, atualmente, caracterizado por duas grandes tendências: o aumento constante do percentual de estudantes não tradicionais no ensino superior, e a proliferação de cursos online ou programas de educação a distância (STOESSEL *et al.*, 2015). Como não é fácil harmonizar o trabalho, a família e os deveres de estudo, cada vez mais são oferecidas oportunidades de melhor qualificação por meio de EAD (ZORMANOVÁ, 2016).

Com o advento da internet e os avanços nas tecnologias de informação e comunicação (TIC), a EAD, que costumava ficar restrita a um pequeno nicho dentro do setor educacional, cresceu e assumiu maior relevância nas discussões acadêmicas (MARCHISOTTI; OLIVEIRA; LUKOSEVICIUS, 2017). Esses avanços geraram um aumento significativo na oferta de cursos EAD via Internet, aumentando a importância desse tipo de educação para a estrutura das universidades (COSTA; PELISSARI; GONZALEZ, 2018). De acordo com Firat (2016), o uso das TIC para fins de aprendizado melhorou as habilidades dos sistemas de EAD para atender a grupos maiores de alunos, oferecendo conteúdo mais rico e serviço mais rápido.

Para Gossenheimer *et al.* (2017), embora as vantagens do ensino por meio de aulas a distância geralmente sejam evidentes, particularmente no que diz respeito ao acesso e à disponibilidade dos estudantes, há algumas desvantagens, como o fato de os alunos não poderem desenvolver a socialização e as habilidades interpessoais que normalmente acompanham os métodos tradicionais de aprendizagem. No entanto, a EAD distingue-se dos modos tradicionais não apenas na forma de transmissão, mas também nos potenciais alunos que ela atinge (ZHANG; WORTHINGTON, 2016).

Na América Latina, a EAD foi inicialmente caracterizada por sistemas educacionais simples e predominantemente de baixa qualidade, oferecendo pouca atenção institucional aos estudantes, embora nas últimas décadas a educação a distância tenha passado por uma transformação significativa, com a adição de processos virtuais, bem como maior inovação, padronização, complexidade e diferenciação de processos dentro dos sistemas universitários (TORRES; RAMA, 2018).

No Brasil, a EAD cresce de forma acelerada, impulsionada por programas do governo para facilitar o acesso de alunos ao ensino superior, sendo a modalidade de ensino que mais

crece no país. Pode-se afirmar que a EAD é vista como uma forma eficiente de promover a democratização do acesso ao ensino superior (BELLONI, 2012; COSTA; COCHIA, 2013), afinal, ela oferece oportunidades de aprendizagem que estão livres das restrições de tempo e lugar, além de viabilizar novas abordagens de ensino e aprendizagem (ALHABEEB; ROWLEY, 2018).

Todo ano, vários novos cursos superiores são reconhecidos pelo MEC. As matrículas de bacharelado, licenciatura e cursos superiores tecnológicos a distância somavam 1.393.752 em 2015, de acordo com o último Censo da Educação Superior (INEP, 2018). A licenciatura é o grau mais procurado por alunos EAD, seguida pelo bacharelado e finalmente pelos cursos superiores de tecnologia (tecnólogo). A maior parte dos alunos de graduação a distância, pouco mais de 90%, estuda em instituições privadas.

A modalidade de EAD ganhou força com a popularização da banda larga no país e, agora, uma nova geração de jovens nascidos em um ambiente cem por cento digital abre novas perspectivas. “Os atributos dessa geração evidenciam um perfil de estudante com novos hábitos de aprendizagem, que demandam por novas formas de construir conhecimento” (MULBERT; PEREIRA, 2017, p. 234).

A tecnologia possibilita grandes mudanças na educação, e a propagação da EAD é uma delas (FORNARI *et al.*, 2017). Enquanto isso, o preço da mensalidade, que chega a ser até um quarto do valor de um curso presencial, aliada ao crescimento da classe C e aos 15 milhões de adultos entre 25 e 30 anos que ainda não possuem curso superior no Brasil, são os principais pilares para a expansão do EAD no país.

Para que possamos compreender todos os fatores que possam influenciar na gestão da EAD, a pesquisa se desenvolve nas teorias e práticas inerentes aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sobre a concepção da obra seminal de Rockart (1979). A proposta do estudo é, a partir do entendimento da gestão aplicada aos cursos de EAD, apontar os fatores de sucesso da modalidade de ensino EAD pela visão dos professores tutores e coordenadores desses cursos.

A presente pesquisa, voltada ao domínio da administração, busca identificar os FCS sob o olhar dos professores tutores e coordenadores dos cursos de EAD nas Instituições Privadas de Ensino Superior, a fim de refletir sobre quais fatores possam influenciar diretamente no sucesso do negócio de EAD, sempre com o objetivo de melhorar a relação aluno / professor e instituição.

Um programa de EAD requer integração total entre as áreas de apoio administrativo, áreas pedagógicas, corpo docente, diretoria entre outros, o que pode tirar o foco do gerenciamento do curso, conduzindo-o para uma direção de insucesso.

Seja no avanço das propostas públicas, ou pelo desenvolvimento de novas tecnologias de EAD, contemporaneamente, o Ministério da Educação tem buscado avançar, e regulamentou a EAD em todo território nacional. A partir de agora, as instituições de ensino superior podem ampliar a oferta de cursos superiores de graduação e pós-graduação a distância. Entre as principais mudanças, estão 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.

Com a regulamentação, as instituições poderão oferecer, exclusivamente, cursos a distância, sem a oferta simultânea de cursos presenciais. A estratégia do MEC é ampliar a oferta de ensino superior no país para atingir a Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), que exige elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida em 33% da população de 18 e 24 anos.

O Decreto nº 9.057/2017, que regulamenta a EAD no país, define que a oferta de pós-graduação *latu sensu* EAD fica autorizada para as instituições de ensino superior que obtêm o credenciamento EAD, sem necessidade de credenciamento específico, tal como a modalidade presencial. A nova regra também estabelece que o credenciamento exclusivo para cursos de pós-graduação *latu sensu* EAD fique restrito às escolas de governo. Todas as mudanças tiveram como objetivo, além de ampliar a oferta e o acesso aos cursos superiores, garantir a qualidade do ensino. Os polos de EAD, por exemplo, passam a ser criados pelas instituições, que deverão informá-los ao MEC, respeitados os limites quantitativos definidos pelo ministério com base em avaliações institucionais de qualidade e infraestrutura.

Como o estudo realizado é atual e de interesse dos gestores de EAD buscou-se, aqui, através das experiências apontadas pelos professores tutores e coordenadores, contribuir para o debate, sabendo que o assunto é tema recente e pouco estudado no âmbito de EAD. Busca-se, também, tornar a discussão acessível ao conhecimento de todos, mostrando alguns Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que, se bem geridos, podem conduzir as Instituições Privadas de Ensino Superior ao sucesso na gestão da EAD.

1.1 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa propõe-se identificar os FCS na gestão da EAD das Instituições Privadas de Ensino Superior, e a área de EAD foi escolhida por estar em franca expansão, talvez até sofrendo com um crescimento desordenado, mas crescendo com grande disputa de mercado e frente a uma forte demanda reprimida.

Por se tratar de um mercado relativamente novo no Brasil, se comparado ao ensino presencial, a maior parte dos profissionais atuantes neste segmento atualmente é oriunda do ensino presencial que, apesar de passarem por diversos treinamentos para atuarem no setor de EAD, ainda são resistentes à nova modalidade de ensino podendo, esta, ser uma das razões das dificuldades na qualidade de prestação desses serviços.

A pesquisa foi realizada em duas universidades privadas de ensino superior localizadas no Estado do Rio de Janeiro. A primeira instituição está localizada na região da baixada fluminense, e tem mais de 45 anos de atuação na área de educação com os seguintes cursos em EAD: Administração; Ciências Contábeis; Engenharia de Produção; Pedagogia; Análise e Desenvolvimento de Sistemas; Gestão Ambiental; Gestão de Recursos Humanos; Gestão Financeira; Logística; Marketing; Rede de Computadores; Processos Gerenciais e Teologia. Conforme o último censo de educação superior de 2016, possui um total de 2091 alunos em EAD.

A segunda instituição está localizada na cidade do Rio de Janeiro, com 47 anos de atuação na área de educação e com diversos cursos em várias áreas e, segundo o último censo de educação superior de 2016, possui um total de 80.952 alunos em EAD. Todavia, para a pesquisa que se apresenta iremos utilizar apenas o curso de administração em EAD.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ideia básica de educação a distância, a priori, pode parecer muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante toda ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam (MOORE; KEARLEY, 2007). Portanto, a gestão da EAD, embora inicialmente possa se parecer com a estrutura da gestão presencial, diferencia-se em muito por tratar de questões novas para os gestores, como, por exemplo, a dimensão cultural que dificilmente, pode ser medida à distância por envolver um público diversificado, que pode estar em qualquer lugar, em diferentes cidades, estados e países.

2.1 Gestão da Educação a Distância

A velocidade com que as tecnologias avançam são imensamente superiores às demandas da aprendizagem no ambiente online, ocasionando uma lacuna entre as tecnologias disponíveis e o que os alunos utilizam dessas ferramentas. Para isso se faz necessário investir não apenas em pesquisas relacionadas a comunicação na aprendizagem, mas em relação às

características dos alunos, tecnologia educacional, entre outros, mas também em toda a gestão desse negócio. Conforme demonstrado por Zawacki-Richter, Bäcker e Vogt (2009, p. 5)

[...] em um programa de pesquisa onde foi feita uma revisão de literatura em larga escala para investigar e quantificar tendências e lacunas, métodos e padrões de autoria nas pesquisas sobre EAD publicadas em periódicos acadêmicos, dentre os principais periódicos foram feitas uma avaliação por pares revisados nesse estudo: *Open learning* (OL), *Distance Education* (DE), *American Journal of Distance Education* (AJDE), *Journal of Distance Education* (JDE) e *International Review of Research Open and Distance Education* (IRRODL), sendo composta a amostra por 695 artigos publicados entre 2000 e 2008, onde após a tabulação identificou-se que apenas 18 desses artigos, cerca de 2,6% tinham como tema a gestão e organização do negócio.

Dada a complexidade de se gerir o negócio de EAD, ainda dentro do contexto de interesse pela pesquisa, Salmon (2010), complementa:

Os líderes das universidades já possuem muito conhecimento sobre as necessidades dos alunos, as mudanças geográficas e os desafios dos complexos relacionamentos entre tecnologia e pedagogias. Entretanto, sabem pouco como se preparar para as mudanças nas expectativas dos alunos, incluindo o que é significativo na gama de oportunidades, e o que não é (SALMON, 2010, p. 28).

No Brasil, a organização da educação se inicia por volta de 1930, quando, em São Paulo e no Rio de Janeiro, surge a cadeira de Administração Escolar. De acordo com Libâneo (2001, apud FARIA, 2011) nesta época, a administração escolar era mais burocrática-funcionalista e, com o passar do tempo, começou a receber um caráter mais democrático, tendo reconhecimento do dever de organizar o trabalho pedagógico, com visão mais ampliada e crítica da realidade. Por volta de 1980, a gestão toma maior visibilidade política social no campo da educação, assegurando a igualdade e qualidade de ensino, em especial pela constituição Federal de 1988, que institui a gestão democrática.

O atual modelo de gestão em educação segue o mesmo modelo da gestão tradicional utilizado nas empresas, não tendo um modelo específico, compreendendo também todas as questões que envolvem planejamento, organização, direção e controle dos recursos. Para administrar todas as situações, toda a estrutura do curso de EAD deve estar bem organizada havendo, não só autonomia como comprometimento de todas as partes envolvidas (alunos, corpo docente, coordenadores, administrativo e grupos de apoio). Como ressaltam Silva, Melo e Muylder (2015), ainda que a EAD venha assumindo grandes proporções no mercado educacional, é importante lembrar que esse modelo de educação tem peculiaridades no que se refere à implementação e gerenciamento quando comparada à educação tradicional. Para Nahón (2017), a peculiaridade em relação à EAD é que ela é comumente desenvolvida em

estruturas que também abrigam modelos educacionais presenciais, o que exige que as IES corrijam constantemente os processos acadêmicos, administrativos, financeiros e regulatórios que não são semelhantes nas duas modalidades.

No entanto, o avanço das tecnologias da informação e comunicação não está ligado diretamente a uma boa gestão em EAD, pois existem outros fatores que influenciam nesse processo, como questões associadas ao planejamento administrativo e pedagógico. No âmbito da questão do planejamento de um curso de EAD, é de fundamental importância todo o corpo profissional que integra diversas áreas do conhecimento, sendo incluídos nessa estrutura os professores, tutores presenciais e a distância, apoio administrativo, apoio pedagógico entre outros.

De acordo com Masetto (2000, p.74):

A relação entre o professor e aluno deixa de ser vertical e de imposição cultural e passa a ser de construção em conjunto de conhecimentos que se mostrem significativos para os participantes do processo, de habilidades humanas e profissionais e de valores éticos, políticos, sociais e transcendentais.

Como pode ser observado, toda a organização e seus colaboradores são responsáveis por essa gestão, buscando dar qualidade aos cursos oferecidos, a fim de garantir que os objetivos educacionais (mediante procedimentos didáticos-pedagógicos) e financeiros (no caso da gestão em EAD privada) sejam alcançados.

Desta forma, na gestão de EAD devem-se considerar todas as funções de planejamento, organização, direção e controle, no qual todos os envolvidos são responsáveis por desenvolver soluções que contribuam para o gerenciamento de todo o processo.

A EAD caracteriza-se por ter professores e estudantes em lugares e tempos diferentes, fazendo uso das tecnologias da informação e dos meios de comunicação como principais instrumentos de mediação pedagógica. Segundo Valente (2003) através desses recursos, tem-se a possibilidade de compartilhamento das atividades pedagógicas com todos os envolvidos no processo: professores, tutores estudantes, gestores e equipe multidisciplinar.

2.2 Estrutura Organizacional e Planejamento do Ensino a Distância

A gestão da EAD necessita de diversos elementos que também estão presentes na modalidade presencial, como a concepção pedagógica; conteúdo específicos, metodologia e avaliação, infraestrutura física, tecnologia, entre outros.

Uma das principais características necessárias para o gestor de EAD é a Gestão de pessoas. Por se tratar de um facilitador de processos, o gestor necessita ter habilidades para trabalhar com o capital intelectual, ser proativo, reconhecer as necessidades humanas e o valor de cada um dentro no negócio, além de buscar novos programas, ter flexibilidade e incrementar a capacitação dos envolvidos. Araújo e Garcia (2006) afirmam que a ação da coordenação ganha sentido no trabalho integrado, no planejamento participativo, no acompanhamento colaborativo, compartilhado e democrático.

Para que se obtenha sucesso no planejamento da EAD, os gestores devem contar com o suporte operacional dos polos presenciais. Segundo Alves (2012), “o gestor da EaD precisa conhecer a legislação sobre educação a distância e todos os instrumentos legais que regem a educação escolar brasileira, em especial os das áreas escolhidas para implantar os cursos de graduação”.

Um programa de EAD, na perspectiva de economia de escala, não se trata, de acordo com Ribeiro, Timm e Zaro (2007), apenas de aparato tecnológico, princípios pedagógicos e local físico, mas de uma referência institucional que oriente os recursos relacionados ao planejamento e desenvolvimento da EAD, com critérios de planejamento e gestão e com instrumentos disponíveis para o acompanhamento e coordenação de cada etapa do trabalho.

A gestão da EAD não é simples, o que requer do gestor habilidades multidisciplinares e conhecimento no âmbito legal, administrativo e acadêmico, conforme listam Alves (2012) e Silva et al. (2010):

- a) Informar-se sobre o potencial das tecnologias na educação presencial e a distância;
- b) Avaliar com clareza o que é novo e o que é permanente em educação;
- c) Identificar possíveis parceiros nas áreas públicas e privadas;
- d) Participar do desenvolvimento de produção técnica dos cursos e registro de dados, certificados e a formação que se deve atingir do aluno;
- e) Sensibilizar sua equipe para as mudanças necessárias;
- f) Trabalhar com parâmetros preconizados pelas teorias e gestão do conhecimento e de qualidade.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso da EAD

Antes de conceituarmos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), devemos perpassar pela gestão estratégica, que é um processo sucessivo e adaptativo, por meio do qual uma organização define ou redefine seus objetivos e metas, segundo Tachizawa e Andrade (1999).

Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (1999) entendem que, a estratégia corresponde a uma prática social usual na esfera de atividade relacionada às organizações modernas.

Nesse sentido, podemos considerar que a estratégia está em constante adaptação para atender às necessidades das organizações modernas e, por isso, podem causar certo ceticismo de alguns gestores e acadêmicos. No que se refere ao crescente ceticismo sobre a capacidade dos processos formais de estratégia é necessário garantir bons resultados gerenciais (MINTZBERG, 2004). Tal adoção envolve a questão de legitimidade perante importantes grupos de referência, como acionistas, profissionais de classe, escolas de negócios, gurus da administração, firmas de consultoria (WHITTINGTON, 2002), e também ganha força com os chamados modelos de análise estratégicas, à medida que eram aceitos e reconhecidos pela sua aplicação no âmbito empresarial. Por exemplo, o modelo de cinco forças de Michael Porter é uma ferramenta de análise da estrutura de um setor produtivo e tornou-se tão popular que se estima o seu uso em 25% das empresas nos Estados Unidos, no início da década de 90 do século XX (GHEMAWAT, 2000).

Ghemawat (2000) ainda evidencia que o mérito de Michael Porter em relação ao modelo de cinco forças reside em tradução para o meio empresarial, pois sua origem foi desenvolvida por economistas da chamada Vertente da *Organization Industry*, com a finalidade de explicar a efetividade de políticas públicas.

Outras ferramentas foram desenvolvidas na área de estratégia com o mesmo objetivo de dar apoio na tomada de decisão como, por exemplo: as matrizes de portfólio do *Boston Consulting Group*, a matriz da GE (desenvolvida pela consultoria McKinsey), o modelo do PMIS e também a análise SWOT, todos conhecidos pelo meio empresarial muito mais pelos seus atributos utilitários do que pela sua legitimidade científica (GHEMAWAT, 2000; BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002).

A estratégia dá apoio à gestão no difícil processo de decisão em relação aos FCS, que são, segundo Rockart (1979, p. 2) “fatores essenciais para alcançar os objetivos de uma organização, mesmo que outros fatores possam ser negligenciados”. Assim ele definiu FCS, sendo o principal disseminador desse método que defende as necessidades de informações por meio de banco de dados com os gestores das empresas, implementando este conceito na hierarquia das ferramentas de gestão (STOLLENWERK, 2001; PAULUCI; QUONIAM, 2006; RAMOS, 2011).

Para Tarapanoff (2001, p. 311) os FCS representam:

Os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma

estratégia, devendo ser considerado como os críticos e merecer atenção especial por parte da administração.

Price (1997, p.70) explica que os FCS “são aquelas poucas áreas chaves nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Já Karpinski et al. (2017, p. 442) sustentam que os FCS podem ser entendidos como “variáveis que possuem maior preponderância em alcançar melhores resultados”. Em relação à questão da qualidade, Aquilani et al. (2017) afirmam que de modo geral, os FCS podem ser vistos como variáveis que determinam o desempenho da empresa por meio da implementação bem sucedida da gestão da qualidade total.

Interpretar os FCS não é tarefa simples, pois se trata de uma análise subjetiva, que requer da alta gestão uma capacidade de gerenciamento, mas quando bem administrados podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando o seu ambiente de competição (LEIDECKER; BRUNO, 1984). Além disso, de acordo com Retamal, Behar e Maçada (2009), as várias dimensões envolvidas podem dificultar o gerenciamento dos cursos EAD em programas via Internet, causando perda de foco nos pontos fundamentais.

Para Alhabeeb e Rowley (2018), explorar os FCS pode ser uma abordagem para a avaliação da experiência em EAD, além de possibilitar a formação de uma agenda para o desenvolvimento de sistemas nessa modalidade. No entanto, é necessário compreender as teorias subjacentes de aprendizagem sobre as quais a EAD se baseia para identificar seus FCS (EOM; ASHILL, 2016).

Ao estudarem curso de especialização na modalidade EaD, Karpinski et al. (2017) identificaram quatro principais FCS da instituição de ensino pesquisada a partir da visão dos alunos, sendo eles: ambiente e organização didático/pedagógico (AODP); reputação do curso e da instituição (RCI); qualificação professores-tutores (QPT) e estrutura do curso (EC).

Papp (2000, p. 83) relacionou os FCS com a EAD e apresentou um artigo que sinaliza, pela sua percepção, após o desenvolvimento de três disciplinas, a existência de sete fatores críticos de sucesso na EAD:

1. O estabelecimento de critérios de segurança para as organizações, de forma a garantirem a propriedade intelectual dos cursos;
2. A análise da abordagem pedagógica e a verificação da possibilidade de adaptação do curso ao ambiente virtual;
3. A consideração do maior tempo necessário para o desenvolvimento dos cursos;

4. A adaptação do conteúdo de forma a maximizar o uso das tecnologias disponíveis e o aprendizado do estudante;
5. A preparação para se lidar com problemas inesperados;
6. A decisão entre usar softwares específicos para a EAD ou de construir um ambiente próprio de aprendizagem;
7. A avaliação contínua do desempenho do curso

Os FCS apontados por Papp (2000) são todos importantes no EAD e devem ser bem gerenciadas para que se tenha um resultado satisfatório em relação ao destaque da Instituição frente aos demais concorrentes. Neste sentido, diversos FCS devem ser avaliados com atenção antes, durante e depois da implantação de qualquer iniciativa de EAD (LIMA *et al.*, 2012).

Deve-se destacar que os programas de Educação a Distância devem ser bem gerenciados, com gestão voltada para os FCS, buscando obter melhores resultados e gerenciar, de forma contínua, as dimensões que melhor possam lhe dar retorno frente às diversas possibilidades, tais como: retenção de alunos, conquista de novos alunos, retorno financeiro, melhor imagem da Instituição perante a sociedade, entre outras. Com um maior conhecimento dos componentes bem-sucedidos de uma sala de aula on-line, as instituições acadêmicas podem reter mais alunos, continuar a incrementar a EAD, melhorar a experiência à distância e cultivar oportunidades de aprendizado bem-sucedidas (MCKENNA, 2018).

2.4 Critérios de Qualidade para Educação a Distância

É indiscutível, para Vieira et al. (2013), a importância da qualidade no ambiente educacional. Em vista disso, os cursos na modalidade EAD, que tiveram expansão muito rápida, precisaram de uma melhor gestão baseada em referenciais qualitativos quanto ao funcionamento dos cursos que seriam ofertados. Em 2003 foi publicado o documento “Referências de Qualidade para Educação Superior à Distância”, com sua última revisão em 2007, que serviu de referência para formulação de cursos. Esse documento, que foi amplamente divulgado pelo MEC, embora não tenha força de lei, tornou-se um grande referencial para subsidiar os atos legais do poder público no que se refere à avaliação e supervisão da modalidade (SANCHEZ, 2008).

Esse documento especifica oito tópicos dos quais se encontram:

[...] 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 e sustentabilidade financeira (LEMGRUBER, 2009, p. 153).

A Secretaria de Educação a Distância – SEED foi estruturada pelo decreto n.º 6320, de 20 de dezembro de 2007, passando a trabalhar três pontos de atuação principais: regulação e supervisão em educação a distância; infraestrutura em tecnologia educacional e produção de conteúdo e formação em educação a distância.

São princípios de atuação: o incentivo à autoria nas diversas mídias e à integração entre elas, sempre na perspectiva de valorizar os educadores e alunos e de contribuir para a educação brasileira; apoio ao desenvolvimento e uso pedagógico das tecnologias da informação e comunicação pelos sistemas públicos de ensino; incentivo à melhoria do padrão de qualidade da educação a distância em todos os níveis e modalidades.

A literatura indica que fontes externas (sociais, ambientais) e internas (características individuais) são cruciais para a implementação da EAD com sucesso (BHUASIRI *et al.*, 2012). Segundo Teperino *et al.* (2006), para garantir a qualidade de um curso a distância, é preciso dar atenção especial ao processo de comunicação entre professores e estudantes, entre os próprios estudantes ou, também, entre estudantes e equipe de gestão.

Os papéis de mediação devem estar bem definidos quanto ao trabalho do tutor e do professor, para que não haja ruídos na comunicação com o estudante. Fica evidente que o tutor não é um agente que simplesmente absorve o conhecimento transmitido pelos professores, mas questiona, e também abstrai este conhecimento para que seja direcionado ao aluno de maneira fluida e consistente (ZUIN, 2006). De acordo com Saggimono *et al.* (2017, p. 204), “[...] o professor-tutor é o profissional responsável pelo processo de mediação entre aluno e conhecimento, ou seja, aquele que ajuda o aluno a desenvolver autonomia na construção dos saberes”.

De acordo com Lemgruber (2009) existe uma grande preocupação em conhecer tutores e professores no sentido de desempenhar as funções de mediação docente. No referente ao tutor, sua atividade é estabelecida para que este esclareça as dúvidas e transmita o conhecimento de forma mais próxima, produzindo suporte técnico. No entanto, Belloni (2006, p. 84) afirma que:

Consideradas do ponto de vista da organização institucional, podemos agrupar a função docente em três grandes grupos: o primeiro é responsável pela concepção e realização dos cursos e materiais; o segundo assegura o planejamento e organização da distribuição de materiais e da administração acadêmica (matrícula, avaliação); e o

terceiro responsabiliza-se pelo acompanhamento do estudante durante o processo de aprendizagem (tutoria, aconselhamento e avaliação).

Dessa forma podemos afirmar que a interação entre professor tutor/estudante, tutor/estudante e professor tutor/tutor é fundamental para o sucesso de uma boa qualidade no aprendizado do EAD; portanto, para que isso ocorra de maneira satisfatória deve haver um espaço físico disponível, com toda infraestrutura necessária.

Em relação aos FCS da EAD, o aspecto principal refere-se à interação entre professor e aluno e entre tutor e aluno, cabendo a professores e tutores gerarem e estimularem essa interação (SILVA; MELO; MUYLDER, 2015). A interação, para Cabral (2017), é um dos fatores mais importantes de qualquer prática de aprendizagem. Neste sentido, Uribe e Vaughan (2017) consideram que um dos maiores desafios da EAD é encontrar maneiras de fornecer *feedback* oportuno e significativo aos alunos.

Apesar de toda a infraestrutura de apoio, deve-se buscar sempre diminuir a sensação de isolamento do aluno EAD (uma das principais causas de evasão dos cursos a distância), buscando melhorias nos sistemas de comunicação, para que se possa obter uma maior aproximação. As instituições que conseguem preservar uma relação próxima com seu público têm a oportunidade de desenvolverem vantagem competitiva em relação às demais, já que conseguem verificar se estão conseguindo manter a qualidade (VIEIRA et al., 2013).

Os critérios de qualidade são importantes para que se possa verificar o grau de satisfação dos alunos, com o objetivo de saber se a expectativa com relação aos cursos ofertados está de acordo com o esperado antes do ingresso no curso (ISHIDA; STEFANO; ANDRADE, 2013).

3 METODOLOGIA

Ao problema que se apresenta, optou-se por uma pesquisa descritiva com caráter quantitativo, buscando identificar os Fatores Críticos de Sucesso – FCS na gestão da EAD das Instituições Privadas de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro.

A pesquisa foi realizada em duas universidades privadas de ensino superior localizadas no Estado do Rio de Janeiro. A primeira instituição está localizada na região da baixada fluminense – RJ (todos os cursos); a segunda instituição, na cidade do Rio de Janeiro – no curso de administração.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Neste estudo foram utilizados os resultados de levantamentos quantitativos pois segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da qualificação, tanto das modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Neste método, todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, normalmente, utilizando métodos estatísticos (REIS, 2010).

A coleta de dados foi realizada pela aplicação de um questionário, que pode ser definido como “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” (GIL, 1999, p. 128).

O questionário final foi discutido e revisado por dois coordenadores de curso e cinco professores tutores, que sugeriram algumas alterações, até se chegar ao modelo final.

Os sujeitos observados são os professores tutores e coordenadores, pois são os responsáveis mais próximos dos alunos podendo, assim, melhor entender as demandas por eles solicitadas.

Para que fossem atendidos os objetivos específicos da pesquisa, foi aplicado um questionário online para aqueles que desejassem colaborar com a presente pesquisa. Apesar de a pesquisa ter selecionado uma amostra através do método de amostragem por conveniência, houve um cálculo de valor amostral que representasse a população, utilizando 95% de nível de confiabilidade e 5% de erro amostral. Esse cálculo apresentou a necessidade de 155 colaboradores com a pesquisa.

Atingindo 161 participantes, foi organizado um banco de dados com o auxílio do Microsoft Excel para um melhor tratamento e melhor qualidade dos dados. A elaboração das análises estatísticas foram feitas com o auxílio do software estatístico R-project, versão 3.4.3, para atender os objetivos da pesquisa.

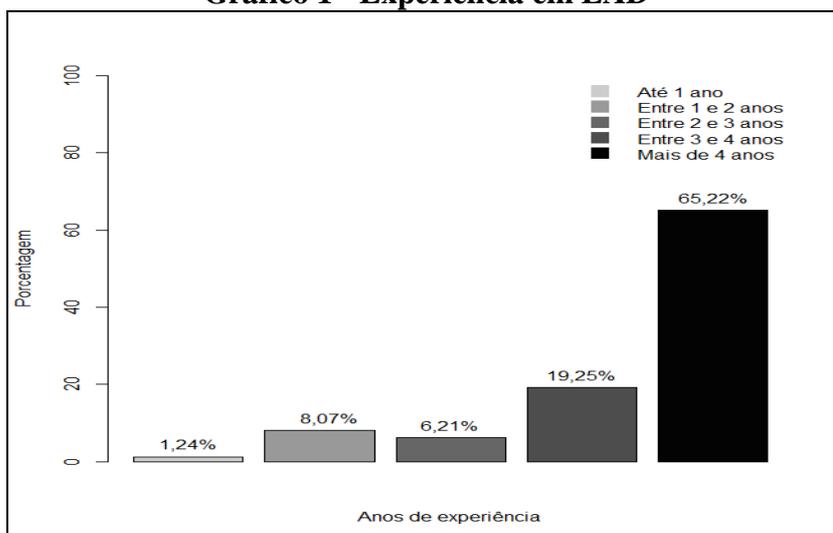
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme já citado, o presente trabalho buscou identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) sob o olhar dos professores tutores e coordenadores dos cursos de EAD de

Instituições Privadas de Ensino Superior, a fim de refletir sobre quais fatores possam influenciar diretamente no sucesso da EAD.

Inicialmente, foram realizadas análises descritivas para que houvesse um maior conhecimento da massa de participantes. Desta forma, identificou-se que a maioria dos profissionais (65,22%) tem mais de 4 anos de experiência em EAD, enquanto apenas 2 (1,24%) profissionais têm 1 ano ou menos (GRÁFICO 1).

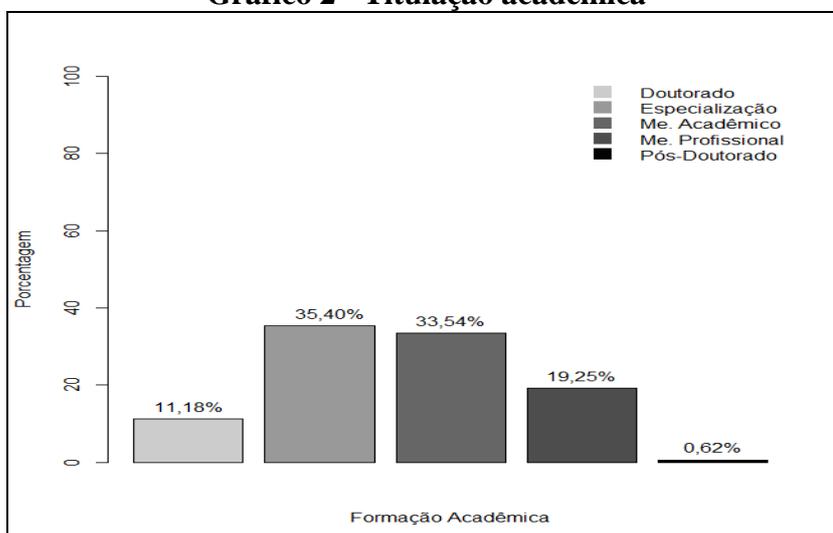
Gráfico 1 - Experiência em EAD



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à formação acadêmica, grande parte se concentra entre mestrado acadêmico e especialização (68,94%); há uma quantidade significativa de profissionais com mestrado profissional (19,25%) e apenas 1 (0,62%) tem pós-doutorado (GRÁFICO 2).

Gráfico 2 - Titulação acadêmica



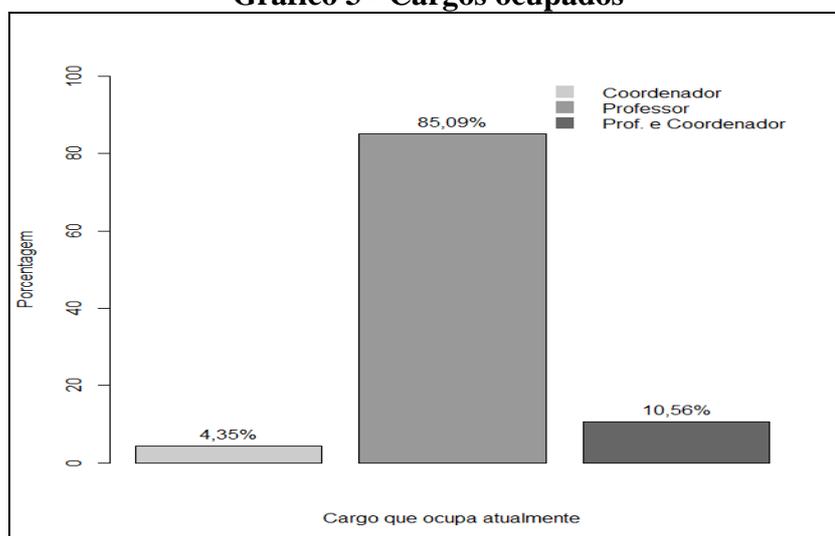
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os participantes da pesquisa, 85,09% são professores, os demais estão distribuídos entre coordenadores e professores coordenadores (GRÁFICO 3).

Os profissionais com cargo exclusivo de coordenador apresentam uma quantidade de anos de experiência diferente do que foi visto. Para os cargos anteriores, a maioria pertence ao grupo com mais e 4 anos de experiência, para os coordenadores, 42,86% apresentam experiência entre 1 e 2 anos em ensino a distância, apesar de o mesmo percentual de 42,86% aparecer para os profissionais com mais de 4 anos de experiência.

Quanto à formação, a análise descritiva mostrou que 71,43% dos coordenadores são mestres. É encontrado 1 coordenador (14,29%) com doutorado e 1 com especialização, esses dados seguem com a grande maioria apresentada nas tabelas expostas para o total dos cargos.

Gráfico 3 - Cargos ocupados



Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação a Distância (EAD) se apresenta ainda mais forte nos dias atuais, por ser de fácil acesso e ainda mais democrática, deixando de ser vista como “educação de baixa qualidade” e tomando a posição de grande apoiadora ao cumprimento do direito à educação e à formação da sociedade brasileira.

O direito à educação é um direito humano fundamental, sendo uma das dimensões mais importantes que podem ser oferecidas ao cidadão. Dada tamanha importância, a expansão da educação e a concorrência acirrada entre as Universidades Privadas, Tavares (2011) afirma que a educação superior não fugiu à lógica capitalista: as Universidades

Privadas foram um nicho de mercado com altas possibilidades lucrativas. O ideal que a “educação trará o pleno emprego”, fez com que a demanda por esse serviço aumentasse a passos largos, “crescendo por um lado, a educação privada e, por outro, precarizando-se a educação pública, em todos os níveis de ensino” (TAVARES, 2011, p. 239).

Portanto, a EAD, é considerada umas das formas mais democráticas de ensino, não apenas por possuir um custo mais acessível, mas também por utilizar-se de tecnologias da informação e comunicação para transpor as dificuldades diárias, levando conhecimento aos alunos das regiões mais distantes do país. Mas, para que a captação desses alunos não se tornasse uma “corrida ao tesouro”, é necessário que se construam referência de qualidade, para que essa consiga atingir o maior número de pessoas sem perder o foco de mediar e produzir conhecimento (ALVES, 2011).

Com o Decreto nº 9.057/2017 autorizando as instituições de ensino superior a obterem credenciamento em EAD sem necessidade de credenciamento específico, possibilitou-se um crescimento acelerado da EAD no país. Desta forma, deve-se ter total atenção na preocupação em se formar o tutor e capacitá-lo nas diversas técnicas que a modalidade confere (ALVES, 2011).

Com o intuito de responder à questão: “Quais são os Fatores Críticos de Sucesso na gestão da EAD das IES privadas, sob a visão dos professores tutores e coordenadores” foi aplicado um questionário, sendo respondido por 161 professores e Coordenadores que trabalham com EAD nas Instituições Privadas de Ensino Superior.

Inicialmente, pretendeu-se identificar na literatura os FCS que se apresentam como referência em cursos a distância e identificar esses fatores, a fim de “balizar” as Instituições Privadas na gestão da EAD.

Depois, foram realizadas análises descritivas com base nas respostas obtidas, para identificar o número de participantes em seu percentual e valor optando-se, ainda, por demonstrar o comportamento dos entrevistados de forma separada pelos seus respectivos cargos: professor, professor e coordenador e coordenador.

Podemos observar assim que a grande maioria dos participantes foram os professores, em torno de 137, um total de 85,09%, enquanto na formação acadêmica grande parte se concentrava entre mestrado acadêmico e especialização (68,94%), havendo ainda uma grande quantidade de profissionais com mestrado profissional (19,25%). Em relação ao tempo de experiência, cerca de 19,25% possuem entre 3 e 4 anos, e sua grande maioria, 65,22% possui mais de 4 anos.

Apesar da grande maioria possuir mais de 4 anos de experiência, os profissionais com cargos exclusivos de coordenadores apresentam um número diferente da média geral; os coordenadores, 42,86%, apresentam experiência entre 1 e 2 anos, e os mesmos 42,86% apresentam experiência de mais de 4 anos.

Uma questão importante que cabe destacar, é que os profissionais no cargo de coordenação divergem das respostas para os outros cargos. Apresentam alguns quesitos parecidos, mas, em relação ao total, divergem dos professores. Ao se destacar, por exemplo, a questão: “Os tutores presenciais estão bem preparados para orienta os alunos no decorrer do curso?” A maioria dos coordenadores, 57,14%, está entre: discordo parcialmente ou discordo totalmente. Quando a mesma pergunta é aplicada aos professores, 78,11% estão entre: concordo parcialmente e concordo totalmente.

As respostas obtidas pelas perguntas enviadas aos professores, professores coordenadores e coordenadores, através das frequências absolutas e percentuais, por pontuação atribuída e relação média/valor, identificaram os FCS das instituições privadas de ensino superior como sendo: O porte das IES; os professores tutores; o modelo pedagógico; tutores presenciais; e infraestrutura de apoio – instalações físicas (salas, laboratório de informática, auditório, biblioteca, outros).

Como foi utilizado o modelo de referência de qualidade da SEED/MEC, pode-se observar que um dos fatores críticos de sucesso que faz referência ao porte da IES, trata-se da sustentabilidade financeira que demonstra se o curso é viável, pois disponibilizar uma educação superior a distância requer investimentos iniciais muito elevados.

Outros fatores críticos de sucesso identificados são os professores tutores e os professores presenciais que, apontados pelo modelo de referência de qualidade da SEED/MEC, estão no tópico das equipes multidisciplinares, onde cada um deles apresenta um papel fundamental e específico na mediação com o estudante. Foi apontado, também o modelo pedagógico, que é utilizado como modelo de referência de qualidade da SEED/MEC. É necessário que esteja expresso em seu projeto político pedagógico o item (i) concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem, devendo constar sua opção epistemológica de educação de currículo, de ensino de aprendizagem, do papel do estudante, quando vier a se formar e toda a transparência de como será desenvolvido os processos de produção do material didático, de tutoria e de avaliação.

O fator crítico de sucesso “infraestrutura de apoio – instalações físicas” é o tópico (v) no modelo de referência de qualidade da SEED/MEC que corresponde a todo o suporte físico necessário para atender o total de alunos matriculados na instituição que se pretende avaliar.

Em longo prazo, esses FCS apontados no estudo podem servir como parâmetro básico, para obter-se sucesso na gestão do negócio de EAD das Instituições Privadas de Ensino Superior. Sugerem-se, portanto, novas pesquisas e testes e outras formas de avaliação dos FCS, em maior número possível de instituições privadas inclusive, se possível, abranger um nível nacional nas mais diversas áreas.

Para futuros trabalhos, sugere-se que se faça uma pesquisa com abordagem qualitativa, que permita identificar, de forma mais aprofundada, características dos FCS apontados pelos professores e coordenadores, principalmente as relacionadas às questões da qualidade de tais fatores, que são, conforme já ressaltado, fundamentais para o sucesso do negócio.

REFERÊNCIAS

ALHABEEB, A; ROWLEY, J. E-learning critical success factors: Comparing perspectives from academic staff and students. **Computers & Education**, v. 127, p. 1-12, 2018.

ALVES, C. **Gestão em EAD: aspectos didático-pedagógicos e administrativos**. Diretoria de Extensão e Pós-Graduação. Anhanguera Educacional, 2012.

ALVES, L. Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**. Vol. 10. 2011.

AQUILANI, B *et al.* A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. **The TQM Journal**, v. 29, n. 1, p. 184-213, 2017.

ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. Campinas: Autores Associados, 2006.

BELLONI, M. L. Educação à distância e mídia-educação: da modalidade ao método. **ComCiência**, Campinas, n. 141, set. 2012.

BHUASIRI, W *et al.* Critical success factors for e-learning in developing countries: A comparative analysis between ICT experts and faculty. **Computers & Education**, v. 58, n. 2, p. 843-855, 2012.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, p. 31-51, 2002.

CABRAL, P. M. B. A. Interação, autonomia e o papel das tecnologias no controle transacional: o que a educação a distância tem para nos oferecer na educação presencial. **Revista Intersaberes**, v. 12, n. 26, p. 228-240, 2017.

COSTA, C. J; COCHIA, C. B. R. A expansão do Ensino Superior no Brasil e a Educação a Distância: instituições públicas e privadas. **Teoria e Prática da Educação**, v. 16, n. 1, p. 21-32, 2013.

COSTA, F R; PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P. Corporate Image of Public Higher Education Institutions: Relevant Factors to Distance Learning Students. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v. 19, n. 1, p. 117-135. 2018.

EOM, S. B.; ASHILL, N. The determinants of students' perceived learning outcomes and satisfaction in university online education: An update. **Decision Sciences Journal of Innovative Education**, v. 14, n. 2, p. 185-215, 2016.

FARIA, J. G. **Gestão e organização da educação a distância em universidade pública: um estudo sobre a Universidade Federal de Goiás**. Tese de doutorado. Faculdade de Educação, UFG, 2011.

FIRAT, M. Measuring the e-learning autonomy of distance education students. **Open Praxis**, v. 8, n. 3, p. 191-201, 2016.

FORNARI, A. *et al.* Cálculo Diferencial e Integral e Geometria Analítica e Álgebra Linear na educação a distância. **Ciência & Educação**, v. 23, n. 2, p. 475-492, 2017.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOSENHEIMER, A. N *et al.* Impact of distance education on academic performance in a pharmaceutical care course. **PloS one**, v. 12, n. 4, 2017.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico: Censo da Educação Superior 2015**. Brasília: INEP, 2018.

ISHIDA, J. S; STEFANO, S. R; ANDRADE, S. M. Avaliação da satisfação no ensino de pós à distância: a visão dos tutores e alunos do PNAP/UAB. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 18, n. 3, 2013.

KARPINSKI, J. A. *et al.* Fatores críticos para o sucesso de um curso em EAD: a percepção dos acadêmicos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n. 2, p. 440-457, 2017.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, Albert V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**. v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LEMGRUBER, M. S. Educação à Distância: expansão, regulamentação e mediação docente. **Revista Educação em Foco**. v. 14, n. 1, p. 145-159, mar/ago 2009.

LIMA, M. V. A. *et al.* Fatores críticos de sucesso na educação superior brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 3, p. 245-263, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCHISOTTI, G. G; OLIVEIRA, F. B; LUKOSEVICIUS, A. P. The social representation of distance education from a Brazilian perspective. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 25, n. 96, p. 743-769, 2017.

MASETTO, M. T. Mediação pedagógica e o uso da tecnologia. In: MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 12 ed. Campinas: Papirus, 2000.

MCKENNA, K. The Online Classroom: A Thorough Depiction of Distance Learning Spaces. **The Journal of Continuing Higher Education**, v. 66, n. 1, p. 13-21, 2018.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004

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

MÜLBERT, A. L; PEREIRA, A. T. C. Implementação de mídias em dispositivos móveis: um framework de aplicação em grande escala na educação a distância. **RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 20, n. 2, p. 233-254, 2017.

NAHÓN, A. E. Aportaciones al proceso horizontal de transversalización de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior. **Revista de la educación superior**, v. 46, n. 182, p. 57-69, 2017.

PAPP, R. Critical Success Factors for Distance Learning. In: ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS AMERICAS CONFERENCE, **Anais...** Long Beach, CA, USA, 2000.

PAULUCI, R. B. B; QUONIAM Luc Marie. Aplicação do método de fatores críticos de sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 3, São Paulo, 2006, **Anais...** São Paulo: CONTECSI, 2006.

PRICE, Art. O que os livros de benchmarking não dizem. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 56, jul./ago.1997.

RAMOS, M. **Fatores Críticos na Implantação da Gestão Estratégica de Processo: Estudo de Caso no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.

REIS, F. L. **Como elaborar uma dissertação de mestrado**. Lisboa: Pactor, 2010.

RETAMAL, D. R. C; BEHAR, P. A; MAÇADA, A. C. G. Elementos de Gestão para Educação a Distância: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão Baseada em Recursos. **RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 7, n. 1, 2009.

RIBEIRO, L. O. M; TIMM, M. I; ZARO, M. A. Gestão de EAD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADS para a escolha de modelos adequados. **RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 5, n. 1, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard business review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

SAGGIOMO, L. S *et al.* Formação continuada em educação a distância: ação e reflexão sobre as competências do professor tutor. **Ensino & Pesquisa**, v. 15, n. 1, 2017.

SANCHEZ, F. (Coord.). **Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância**. São Paulo: Monitor, 2008.

SALMON, G. Learning innovation for the twenty-first century. In: EHLERS, Ulf-Daniel; SCHNECKENBERG, Dirk (Ed.). **Changing cultures in higher education: Moving ahead to future learning**. New York, NY: Springer, 2010.

SILVA, E. R. G *et. al.* Gestão de polo de apoio presencial no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. **Novas Tecnologias na Educação**. v. 8, n. 3, 2010.

SILVA, M. P. D; MELO, M. C. O. L; MUYLDER, C. F. Educação a Distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 4, p. 202-230, 2015.

STOESSEL, K *et al.* Sociodemographic diversity and distance education: Who drops out from academic programs and why? **Research in Higher Education**, v. 56, n. 3, p. 228-246, 2015.

STOLLENWERK, M. F. L. Fatores Críticos de Sucesso. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 189-207.

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TARAPANOFF, K (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

TAVARES, M. A. Trabalho docente na universidade pública: uma reflexão sobre o produtivismo acadêmico na contemporaneidade. **Argumentum**, ano 3, n. 3, v. 1, p. 238-250, jan./jun. 2011

TEPERINO, A. S *et al.* **Educação a Distância em Organizações Públicas: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2006.

TORRES, P. L.; RAMA, C. Distance Education Leaders in Latin America and the Caribbean. **Journal of Learning for Development**, v. 5, n. 1, p. 5-12, 2018.

URIBE, S. N.; VAUGHAN, M. Facilitating student learning in distance education: a case study on the development and implementation of a multifaceted feedback system. **Distance Education**, v. 38, n. 3, p. 288-301, 2017.

VALENTE, J. A. (Org). **O computador na sociedade do conhecimento**. Campinas: UNICAMP/NIED, 2003.

VIEIRA, K. M *et al.* Determinantes da Qualidade dos Cursos de Educação a Distância: uma análise multifatorial. **Revista Estudo & Debate**, v. 20, n. 1, p. 71-96, 2013.

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management**. Denver, 2002.

ZAWACKI-RICHTER, O; BÄCKER, E. aria; VOGT, S. Review of distance education research (2000 to 2008): Analysis of research areas, methods, and authorship patterns. **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 10, n. 6, p. 21-50, 2009.

ZHANG, Liang-Cheng; WORTHINGTON, A. C. Scale and scope economies of distance education in Australian universities. **Studies in Higher Education**, v. 42, n. 9, p. 1785-1799, 2016.

ZORMANOVÁ, L. The Comparison of Distance Learning Between the Czech Republic and Other European Countries. **International Journal of Research in E-learning**, v. 2, n. 1, p. 88-103, 2016.

ZUIN, A. A. S. Educação a distância ou educação distante? O programa Universidade Aberta do Brasil, o tutor e o professor virtual. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 27, n. 96 - Especial, p. 935-954, out. 2006.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

ALVES, P. R. F; ZOUAIN, D. M; DUARTE, A. L. F; SOUZA, L. A. V. Gestão da Ead: Fatores Críticos de Sucesso na Visão dos Professores Tutores e Coordenadores. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n.3, art. 1, p. 03-26, mai./jun. 2019.

Contribuição dos Autores	P. R. F. Alves	D. M. Zouain	A. L. F. Duarte	L. A. V. Souza
1) concepção e planejamento.	X	X		
2) análise e interpretação dos dados.	X	X		
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X