

# **SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE POLOS DE APOIO PRESENCIAL PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

São Paulo –SP –Maio-2014

Maria Cristina Mendonça Siqueira – Universidade Cidade de S.Paulo –  
Cruzeiro do Sul Educacional- [cristina.mendonca@cruzeirosul.edu.br](mailto:cristina.mendonca@cruzeirosul.edu.br)

Carlos Fernando de Araújo Júnior –Universidade Cruzeiro do Sul - Cruzeiro do  
Sul Educacional- [carlos.araujo@cruzeirosul.edu.br](mailto:carlos.araujo@cruzeirosul.edu.br)

**Classe – 2 -Experiência Inovadora**

**Setor Educacional – Educação Superior**

**Áreas de Pesquisa em EAD - Nível Meso – F**

**Natureza – B- Descrição de Projeto em Andamento**

## **RESUMO**

*O objetivo deste trabalho é apresentar um projeto em desenvolvimento, para a criação de um sistema integrado de gestão de polos de apoio presencial para educação a distância que colabore para sistematizar processos de trabalho e para ampliar a eficiência destas unidades no que tange aos aspectos relacionados à atuação acadêmica e administrativa.*

*O acelerado crescimento do EAD no Brasil, torna premente a necessidade das Instituições de Ensino Superior -IES credenciadas junto ao Ministério de Educação e Cultura - MEC de criarem mecanismos para avaliação e controle do desempenho dos polos de apoio presencial a educação a distância, a fim de garantir a reprodutibilidade de suas metodologias de ensino e referenciais de qualidade previstas em seus documentos institucionais, além do atendimento à legislação vigente.*

*A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no qual se institucionalize os processos de trabalho, criados considerando as diversas realidades das localidades atendidas e os objetivos estratégicos e educacionais*

*estabelecidos pelas IES, a capacitação e treinamentos periódicos de colaboradores que atuam nos polos, utilização de sistemas informatizados para a gestão acadêmica, administrativa e financeira, a adoção de mecanismos para medição e controle da performance e a comunicação integrada, pretende torna-se mais viável a identificação das potencialidades e fragilidades que possibilitem a readequação periódica dos processos de trabalho visando o aprimoramento do sistema de gestão dos polos.*

**Palavras Chave: Sistema de Gestão de Polos Gestão de Polos, Polos de Apoio Presencial, Polos EAD.**

## **INTRODUÇÃO**

O acelerado crescimento do EAD no Brasil, registrado nos últimos cinco anos e a abertura recentemente de processos de aditamento ao ato de credenciamento das Instituições de Ensino Superior-IES pelo Ministério da Educação-MEC possibilitando o aumento do número de polos de apoio presencial para a educação a distância, torna premente a necessidade das IES que oferecem cursos a distância de estabelecerem um Sistema Integrado de Gestão- SIG a fim de garantir a reprodutibilidade com qualidade, de suas metodologias de ensino, previstas em seus Projetos Pedagógicos de Cursos- PPC e Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, além do atendimento da legislação vigente.

O SIG pode ser construído considerando, a cultura organizacional da empresa, o contexto concorrencial do segmento em que atua e a aplicação ferramentas e estratégias gerenciais de administração voltados para a Melhoria Contínua e que proporcionem maior vantagem competitiva à organização.

O Sistema de Comunicação Empresarial adotado para integração dos diversos *stakeholders* ( partes interessadas) e a capacitação contínua dos recursos humanos são fatores significativos para que se alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

O presente estudo se realiza em um grupo educacional que possui três universidades credenciadas para oferta de cursos EAD, com cerca de 80 polos

autorizados e mais aproximadamente 270 outros cadastrados que estão em processo de avaliação para possível aprovação para funcionamento.

A oferta dos cursos de graduação e pós-graduação na modalidade a distância nas IES credenciadas do grupo, ocorre por meio de parcerias com organizações educacionais, em diversas localidades distribuídas pelo território nacional, constituídas como polos de apoio presencial, devidamente autorizadas pelo MEC, que devem atender os requisitos legais previstos para a Educação a Distância e outros definidos pelas IESs.

Inicialmente havia 10 polos pertencentes à primeira IES do grupo, em funcionamento, autorizados pelo MEC, para oferta de cursos de graduação à distância, das quais. A comunicação para orientação a estas unidades de apoio presencial, as visitas *in loco* e o monitoramento dos resultados, eram feitos com uma frequência maior. Havia uma proximidade com os gestores e demais funcionários dos polos que permitia identificar mais facilmente as fragilidades à serem corrigidas. Os registros eram mais simples e rápidos.

Contudo, no intervalo de 18 meses foram adquiridas mais duas IES que também atuavam com graduação EAD e o número de polos cresceu para 80 unidades com formatos de atuação diferenciados em termos de gestão acadêmica, administrativa e financeira, além da cultura organizacional própria de cada uma delas.

Nas integrações de cada nova IES adquirida, a primeira medida foi a adoção dos sistemas de gestão já utilizados pelas demais instituições do grupo, gerando a mudança do Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA e dos sistemas de secretaria, acadêmico e financeiro. Estas alterações ocorreram num espaço curto de tempo e precisaram considerar os calendários acadêmicos previstos.

Os polos recém-incorporados apresentavam dificuldades em assimilar e operacionalizar os processos de trabalho do novo controlador nos prazos previstos em função do curto espaço de tempo que tiveram para a adaptação. A fim de minimizar possíveis falhas, a coordenação de cursos de programas, o suporte técnico do AVA e os analistas do Setor de Sistemas de Informação,

atuavam intensivamente nos ajustes para inclusão dos cursos e alunos veteranos das IES e encaminhavam frequentemente informações e orientações às áreas envolvidas, aos polos e aos discentes.

No transcorrer de todo processo, observou-se que o atendimento pessoal e personalizado dos clientes internos e externos se tornou impraticável frente ao volume elevado de consultas e com isso a aplicação das normas e procedimentos estabelecidos, poderiam comprometer a qualidade da operacionalização da oferta dos cursos.

A partir deste cenário, optou por desenvolver e implementar um Sistema de Gestão Integrado de Gestão de Polos de Apoio Presencial para Educação a Distância –SIGEPO EAD, a fim de sistematizar os diversos processos de trabalho, estabelecendo a padronização de procedimentos e a adoção de sistemas de acompanhamento do desempenho dos polos, tornando-o público por canais eficientes de comunicação, a fim de reduzir as falhas.

## **1. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE POLOS DE APOIO PRESENCIAL PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA –SIGEPO EAD**

O desenvolvimento do SIGEPO EAD se baseou preliminarmente nas ferramentas gerenciais de Gestão por Processos, Sistemas da Qualidade e de Indicadores de Desempenho.

Inicialmente, cabe conceituar sucintamente cada uma destas técnicas de gestão escolhidas de forma a elucidar o modelo que está sendo construído e que passará por avaliações periódicas e terá incrementos com alterações que possibilitem seu aprimoramento constante.

Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER E CHAMPY, 1994).

Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial assim como não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.( GONÇALVES, 2000)

A gestão por processos implica que os colaboradores organizem suas atividades nas diversas áreas funcionais em que atuam de forma a contribuir para o cumprimento da finalidade comercial que a empresa se propõe. Uma atuação departamentalizada prioriza metas por departamentos e impede que todos tenham uma visão do todo.

Para assegurar que os processos sejam operacionalizados dentro dos padrões estabelecidos pela empresa é recomendável adotar um Sistema de Gestão da Qualidade em que os procedimentos sejam padronizados e registrados. Todas estas informações podem ser reunidas em um compêndio denominado Manual da Qualidade.

Um sistema de gestão da qualidade faz referência a tudo o que uma organização realiza para gerenciar seus processos ou atividades (MELLO et. al, 2002). O conjunto de normas ISO 9000 é o sistema mais utilizado pelo mundo para se implementar e gerenciar um Sistema da Qualidade. Sua versão no Brasil é designada como NBR ISO 9001:2008, conforme ABNT(2008).

Além da normalização dos métodos é preciso também adotar mecanismos de medição e controle que permitam acompanhar o desempenho do sistema como um todo. Para este fim, há diversas técnicas de acompanhamento da eficiência dos processos empresariais, por meio de dados que associados se transformam em índices que permitem análises de desempenho. Um dos métodos mais conhecidos para este fim é o BSC *Balanced Score Card*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton que considera quatro perspectivas financeira, clientes, processos internos E aprendizado e crescimento para avaliação da performance empresarial.

A definição dos requisitos a serem solicitados para compor o dossiê documental dos polos parceiros baseou-se em documentos oficiais do Ministério da Educação e Cultura – MEC que definem diversas diretrizes para oferta de cursos de graduação e pós-graduação ead, bem como Referenciais de Qualidade para Educação Superior A Distância, que apesar de não ser lei é sempre considerado nos processos avaliativos.

Reunido a este arcabouço conceitual e regimental inclui-se também a experiência de gestão de dez anos da área de Educação a Distância do grupo educacional onde se desenvolve está proposta de modelo de gestão.

Estabeleceram-se assim,alguns quesitos básicos para iniciar a construção do modelo de gestão proposto. São eles:

### **1.1. Documentação**

Nos processos de avaliação de cursos graduação ead e especialmente de avaliação *in loco* de polos previstas pelo MEC, há um elevado grau de rigor por parte dos avaliadores na verificação e conferência da documentação da organização parceira, especialmente em relação à disponibilidade inequívoca do imóvel em que acontecerá a realização das atividades presenciais obrigatórias.

Alguns documentos ou declarações emitidas por órgãos públicos muitas vezes demoram em serem emitidos e não podem ser obtidas rapidamente quando se detecta sua falta ou prazo de validade vencido e se tem um processo de avaliação para ocorrer em breve.

Em função destas restrições que não estão sob o controle da IES, definiu solicitar previamente aos polos, antes e independentemente de processos de avaliação em curso para polos autorizados, um conjunto de documentos, que compuseram um dossiê documental de cada polo, que viesse assegurar a disponibilidade documental e comprovação legal dos seguintes requisitos:

- devida constituição e regularidade jurídica da organização parceira
- a disponibilidade inequívoca do endereço do imóvel por meio de certidões ou outros documentos públicos que comprovem a propriedade do mesmo.
- condições de funcionamento do polo com segurança atestada pelo Corpo de Bombeiros ou entidade pública local com autoridade equivalente para este fim.
- formalização do termo de parceria, entre a IES e a organização parceira que regulamenta que institui deveres e direitos das duas partes e respectiva remuneração.

- outros documentos complementares, se necessários, que possam comprovar a regularidade de funcionamento e atendimento dos dispositivos legais previstos para Educação a Distância.

## **1.2. Sistema de Comunicação**

Uma dificuldade constante é a comunicação como os polos de apoio presencial. Com frequência semanal e até diária, a IES necessita transmitir informações, comunicados, normas de orientação aos polos parceiros.

O sistema de comunicação por e-mail se mostra pouco confiável, considerando as restrições de operacionalidade que cada polo e mesmo a IES pode ter em função dos seus provedores de Internet.

Optou-se então em se utilizar dois canais que pudessem oferecer um nível de confiabilidade maior para registros de dados e pesquisa de informações acadêmicas e administrativa-financeira, em função de seu maior índice de disponibilidade:

- Sistema Integrado de Administração Acadêmica – SIAA - Sistema informatizado no qual estão cadastrados, alunos e seus dados acadêmicos, cursos com suas matrizes curriculares, valores, polos, entre outras informações, disponibilizadas para consultas em formato individualizado ou por meio de relatórios. Alguns colaboradores do polo são previamente cadastrados e passam ter acesso a estas informações para poderem orientar os alunos em seu atendimento.

- Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA - O grupo educacional utiliza-se do AVA Blackboard, para disponibilização de seus cursos ead. Uma ferramenta tecnológica muito utilizada atualmente em instituições de ensino renomadas do mundo todo. Foi criada neste ambiente uma disciplina denominada POLOS EAD, na qual estão matriculados como usuários, alguns colaboradores de todos os polos com os quais as áreas gestoras do Campus Virtual e outras áreas administrativas da IES se relacionam. Nesta disciplina foram criadas pastas para diversas áreas como Secretaria, Setor Financeiro, Coordenação Geral de Cursos e Programas, Coordenação de Polos, Suporte Técnico, etc. Cada área disponibiliza para os polos alguma informação ou documento que

precise ser publicada. A grande vantagem deste canal é que as mensagens e arquivos são mantidos permanentemente e pode ser consultados periodicamente quando alguma das partes precisa esclarecer suas dúvidas. Cabe a cada gestor interno manter sua pasta atualizada.

### **1.3. Capacitação dos Recursos Humanos**

Este quesito requer especial atenção dos gestores de polos da IES. Há alguns fatores que comprometem significativamente o desenvolvimento do trabalho pertinente aos polos de apoio presencial:

-a organização parceira tem muitas vezes no EAD uma atividade secundária que complementa sua receita e o gestor responsável compartilha seus funcionários nas atividades que exerce, como por exemplo, atua como Colégio e Polo EAD.

- elevada rotatividade de funcionários no polo em função de baixos salários

- mão-de-obra pouco qualificada com conhecimentos limitados de procedimentos administrativos e acadêmicos

- habilidades técnicas limitadas no uso de ferramentas de tecnologia da informação.

- falta de um maior acompanhamento e gerenciamento do mantenedor do polo em relação aos processos ead

Estes fatores elencados foram considerados, preliminarmente, como os mais limitadores para o desenvolvimento eficiente das tarefas e atividades referentes aos processos administrativos e acadêmicos cuja responsabilidade de execução cabe ao polo.

O grupo educacional em questão optou por promover capacitações de integração com os polos de cada IES adquirida e, periódicas com todas para capacitação sobre processos EAD.

As capacitações são feitas por meio de webconferências, em datas e horários previamente informados por meio de aviso encaminhado via a disciplina POLOS EAD disponível no AVA Blackbord e ministradas por especialistas da

área que identifica a necessidade sobre determinado tema ou por solicitação da coordenação dos polos em função de uma demanda específica.

Os eventos são gravados e disponibilizados posteriormente, no AVA, na mesma disciplina POLOS EAD, em pasta específica da área gestora do tema, para que possa ser consultada posteriormente pelos polos para esclarecimento de dúvidas.

São realizados também encontros presenciais com apresentação de profissionais das diversas áreas que prestam serviços aos polos ou atuam na gestão do EAD no grupo educacional.

As próximas medidas previstas para implementação são:

- a implantação de um sistema para registro e acompanhamento de consultas feitas pelo polo, semelhante a uma estrutura de *workflow*, com emissão de protocolo e prazos definidos para providências e respostas de cada área integrante do processo de trabalho.
- Desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho por polo, que registre índices de conformidade ao em relação a operacionalização dos processos de trabalho estabelecidos como atendimento aos prazos, evasão de alunos, remessa de documentos, resposta à processos acadêmicos entre outros.
- Elaboração do Manual dos Polos EAD, baseado nas normas ABNT para a Gestão de Sistemas da Qualidade, que descreva todos processos de trabalho que sejam tenham atividades que envolvam o polo de apoio presencial.
- Composição de Comissão Permanente de Gestores e Coordenadores de Polos para discussão de ações de aprimoramento dos processos EAD
- Criação da Biblioteca Digital de Documentação dos Polos
- Capacitações voltadas à gestão administrativa e gerencial de polos.

## Considerações Finais

A observação permanente dos cenários locais e globais, as alterações dos perfis dos discentes e suas necessidades, as tendências das Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs, o conhecimento de todo contexto acadêmico e administrativo da IES por parte dos colaboradores das organizações parceiras e da IEs, pode fornecer elementos que contribuem para a revisão e redesenho de processos de forma a capacitar devidamente e transmitir as informações necessárias para que os polos de apoio presencial possam atuar com qualidade e eficiência.

A adoção de um sistema integrado de gestão de polos de apoio presencial para a educação a distância, colabora também para agilizar a integração de novos polos que venham a ser incluídos já que os procedimentos acadêmicos e administrativos em que é necessária a atuação já estarão definidos, padronizados e documentados facilitando assim a comunicação e capacitação dessas unidades parceiras que venham a integrar-se nos de aquisição e

## Referências

ABNT NBR ISO 9001:2008 Versão Corrigida:2009. **Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**

**Portaria nº 10, de 02 de julho de 2009.** Acessado em 10/02/2014. Em <  
[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/portaria10\\_seed.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/portaria10_seed.pdf)>

**Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007.** Acessado em 10/02/2014.  
Em < [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/portaria40\\_seed.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/portaria40_seed.pdf)>

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas.,v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000a.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York: HarperBusiness, 1994.

MEC, Ministério da Educação. **Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância.** Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> Acesso em:  
10 de Dez. de 2013.

SPANHOL, Fernando José. **Crterios de avaliação institucional para polos de educação a distância.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2007