

VITÓRIA - ES | 2021



Planejamento Estratégico SEAD

2021
2030

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Superintendência de Ensino a Distância

Planejamento Estratégico SEAD



2021 - 2030

VERSÃO REVISADA
VITÓRIA - ES | 2023

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação
Camilo Santana

Diretoria de Educação a Distância
DED/CAPES/MEC
Carlos Cezar Modernel Lenuzza

UNIVERSIDADE FEDERAL
DO ESPÍRITO SANTO

Reitor
Paulo Sérgio de Paula Vargas

Superintendente de Ensino a Distância – SEAD
Maria Auxiliadora de Carvalho Corassa

Diretor Acadêmico – SEAD
Andreia Chiari Lins

Coordenadora UAB da UFES
Maria Auxiliadora de Carvalho Corassa

Coordenador Adjunto UAB da UFES
Andreia Chiari Lins

Organização e revisão:
Mauro Pantoja Ferreira

Design Gráfico
Laboratório de Design Instrucional – SEAD

SEAD
Av. Fernando Ferrari, nº 514
CEP 29075-910, Goiabeiras
Vitória – ES
(27) 4009-2208

Laboratório de Design Instrucional (LDI)

Gerência
Lorena Zanette

Diagramação
Diana Klippel
Ari Souza
Leonardo Cezana

Clique nas marcas abaixo para acessar os sites das instituições:

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5	2. PERFIL INSTITUCIONAL DA SEAD	56
1. INTRODUÇÃO	8	2.1 Organização Administrativa	56
1.1 A Superintendência de Educação a Distância - SEAD	8	2.2 Macroprocessos Finalísticos e de Apoio	58
1.2 Missão, Visão, Valores, Desafios Institucionais da SEAD	11	2.3 Gestão de Pessoas	61
1.3 Cenário da Educação a Distância	13	2.3.1 Perfil do corpo técnico e docente	61
1.3.1. A EAD no cenário nacional	14	2.3.2 Infraestrutura física e Gestão Patrimonial	63
1.3.2. A Educação a Distância no Censo da Educação Superior 2021.....	16	2.4 Aspectos Orçamentários	67
1.3.3. Censo EAD.BR 2020 - 2021 - Relatório Analítico da Aprendizagem a		2.5 Avaliação Institucional	69
Distância no Brasil (ABED).....	27	2.6 Planejamento Institucional	71
1.3.4. Gestão e Institucionalização	39	2.6.1. Planejamento Estratégico da SEAD 2021-2030	71
1.3.5. Cenário Regional - Ambiente operacional	41	2.6.2. Objetivos Quantitativos para o biênio 2023-2024.....	79
1.3.6. Cenário Regional - Instituições de Ensino Superior no Espírito Santo -		2.6.3. Objetivos Qualitativos para 2021-2022	80
Modalidade EAD.....	52	2.6.4. Outros Indicadores: 2023 - 2024.....	83
1.3.7. Tendências	52	3. REFERÊNCIAS	85
1.3.8. Perspectivas	55		

APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico da Superintendência de Educação a Distância (SEAD) - 2021-2030, órgão da Universidade Federal do Espírito Santo, prospecta e permite uma visão integral da unidade, define objetivos, indicadores, metas gerais e abrangentes e visa, sobretudo, reduzir as incertezas com as quais iremos lidar neste momento de grandes mutações do ambiente no qual estamos inserido. O planejamento é composto pelo diagnóstico (levantamento e análise da situação atual e as tendências das principais variáveis ambientais); direção estratégica (diretriz a ser adotada pela SEAD com base nos aspectos ambientais externos e internos); segmentação estratégica (identificação dos mercados e das áreas de atuação em que a SEAD pretende atuar e as posturas e ênfases a serem praticadas); e as orientações estratégicas (declaração dos balizadores de atuação do órgão, coerente com a direção e a segmentação estratégicas).

O processo de planejamento da estratégia foi desenvolvido de forma atípica, em virtude do necessário distanciamento social imposto pela pandemia de Covid-19, doença causada pelo corona vírus (Sars-Cov-2). Apesar das dificuldades enfrentadas em decorrência da situação, o resultado final deste trabalho sintetiza aonde queremos chegar, em que

lapso de tempo e como faremos para atingir os objetivos propostos. Entendemos que a disciplina de pensar e gerenciar um órgão como a SEAD, no contexto da sociedade global-digital, é totalmente diferente. Por isso, consideramos fundamental definir a estratégia a ser adotada com vistas ao direcionamento de sua condução. Paralelamente, precisamos desenvolver três importantes fatores. Primeiro, devemos nos orientar por conceitos inovadores, isto é, desenvolvermos ideias e mobilizarmos a criatividade internamente. Segundo, devemos ser competentes organizacionalmente e, para que isso ocorra, devemos fixar padrões de desempenho para todos os nossos colaboradores. Por último, devemos acompanhar o avanço tecnológico – outro grande acelerador de mudanças que condiciona o desenvolvimento da estratégia das organizações.

Este planejamento detalha os objetivos institucionais relacionados à SEAD, inseridos no inseridos no *Plano Pedagógico Institucional (PPI)* e no *Plano de Desenvolvimento Institucional – UFES (PDI 2021-2030)*, que deverão ser implementados através de projetos estratégicos relacionados, entre outros, aos seguintes tópicos: ampliação da oferta de vagas em cursos, na modalidade EAD, de graduação, pós-graduação,

extensão e livres; institucionalização e estabelecimento de bases legais para implantar o Ensino Híbrido ([Portaria MEC/GM Nº 1.428/2018](#)); implantação e operacionalização da parceria UFES/UNA-SUS (credenciamento de 29/04/2014); redução dos índices de retenção e evasão nos cursos de graduação; melhoria dos conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação; viabilização de infraestrutura predial para o funcionamento da SEAD; e a viabilização do financiamento da EAD de forma simétrica ao fomento da educação presencial.

Para elaboração deste documento, realizamos análises externas e internas (macro e microambiente), identificando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, tendências, temas emergentes, perspectivas e incertezas que podem impactar o ambiente educacional e influenciar na dinâmica de funcionamento deste órgão como, por exemplo, a publicação da [Portaria nº 2.117/2019](#), do Ministério da Educação, que dispõe sobre a oferta de carga horária na modalidade de Ensino a Distância - EAD em cursos de graduação presenciais ofertados por Instituições de Educação Superior - IES pertencentes ao Sistema Federal de Ensino (até o limite de 40% da carga horária total do curso, exceto Medicina), ou mais recentemente, a publicação da [Portaria MEC 433/2020](#), que instituiu o Comitê de Orientação Estratégica - COE para a elaboração de iniciativas de promoção à expansão da educação superior por meio digital em Universidades Federais, no âmbito da Secretaria de Educação Superior/MEC, associada à [Portaria MEC 434/2020](#), que instituiu um Grupo de Trabalho com a finalidade de subsidiar a discussão, a elaboração e a apresentação de estratégias para a ampliação da oferta dos cursos de nível superior, na modalidade de educação à distância - EAD, nas universidades federais. E

neste complexo contexto não podemos esquecer que a ocorrência da pandemia causada pelo novo corona vírus (Sars-Cov-2) provocará mudanças no sistema educacional brasileiro na era pós-pandemia, segundo análise de diversos especialistas.

Identificamos, também, algumas contingências e desafios a serem superados, tais como: a mudança de mentalidade (aprende-se a todo o momento e em todo lugar, de modos diferentes e com recursos diferentes); acesso aos novos meios digitais (grande parte da população não tem acesso aos meios digitais ou à internet); falta de investimento em pesquisas (faltam pesquisas interdisciplinares em todo o mundo, não apenas no Brasil, quanto à expansão das práticas educativas aplicadas aos novos meios e ao avanço dos recursos tecnológicos); capacitação profissional (lidamos com profissionais – professores, tutores, educadores, etc. – oriundos de um sistema de ensino tradicional, que são consumidores de novas tecnologias e lidam com as novas linguagens, ou seja, uma geração de profissionais que vive plenamente essa transição); e melhorias quanto à qualidade (da mesma forma que no ensino presencial, há instituições qualificadas e não qualificadas entre as instituições de ensino a distância. Tanto o ensino presencial quanto os cursos à distância devem ter a qualidade de seus processos como uma prioridade, reavaliando-se e reinventando-se constantemente).

Com base nos insumos referentes à avaliação de estratégias, no diagnóstico do ambiente externo e interno, considerando as oportunidades e ameaças, conhecendo nossos pontos fortes e fraquezas, definimos os objetivos e indicadores estratégicos do órgão, para o ciclo

estratégico 2021-2030, que irão impactar diretamente os resultados que serão obtidos pela SEAD/UFES. Também estabelecemos as prioridades que serão trabalhadas no órgão: planejamento e avaliação institucional; prospecção, desenvolvimento e oferta de novos cursos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia da informação; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação; acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias; governança, controle interno e gestão de riscos.

Motiva-nos fortemente a crença de que a educação a distância no Brasil é uma realidade incontestável e irreversível. O país segue um movimento mundial de alteração da primazia da sala de aula em formato tradicional, centrada em estudantes que assistem ao protagonismo docente em frente a uma lousa. As metodologias de ensino ativas e fundamentadas em projetos migram para o centro de todo o processo de ensino-aprendizagem, dando protagonismo ao estudante para explorar não apenas outros espaços e momentos, mas o meio digital e seus inovadores recursos. Apesar das críticas frequentes e dos obstáculos que enfrentamos e enfrentaremos, acreditamos fortemente que várias práticas de ensino serão executadas, em um futuro próximo, cada vez mais a distância. É como afirma Jocquinot (1993), a distância só pode ser compreendida, e mesmo vencida, quando se estabelece os modos de diálogo, comunicação e acesso, quando se interliga os pontos apartados e os une reduzindo as ausências.

1. INTRODUÇÃO

1.1.

A Superintendência de Educação a Distância - SEAD

A história da SEAD se inicia com a criação da Coordenação de Interiorização da Universidade Federal do Espírito Santo através da [Resolução Consuni nº 04/2000](#). Em 2001, a UFES se credenciou junto ao Ministério da Educação – MEC para a oferta de cursos superiores na modalidade de Educação a Distância (EAD) e o Núcleo de Educação Aberta e a Distância – ne@d foi o órgão que deu suporte a essa iniciativa. Posteriormente, a sua denominação foi alterada para Secretaria de Ensino a Distância (SEAD). Em 2019, como decorrência da reestruturação organizacional da UFES, passou a ser denominada Superintendência de Educação a Distância, mantendo a sigla do órgão ([Resolução Consuni nº. 22/2019](#)).

A SEAD é o órgão da UFES que realiza o acompanhamento, a supervisão e o apoio das atividades da EAD na Universidade, viabilizando os processos de ensino e aprendizagem mediados por tecnologias da informação e comunicação. Tem como objetivos:

- Propor, definir e implementar políticas de EAD na UFES em conjunto com a Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Extensão;
- Coordenar atividades pedagógicas e administrativas para o desenvolvimento dos cursos, dos projetos e das ações em EAD;
- Gerir os credenciamentos e fomentos que viabilizam as ofertas dos cursos de Graduação e Pós-Graduação à distância;
- Promover e/ou apoiar eventos de divulgação científica vinculada à EAD para a institucionalização, internalização e interinstitucionalização dessa modalidade;
- Promover a institucionalização da EAD por meio da integração com as demais unidades da Universidade;

Incentivar a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão;

Promover a formação integrada de docentes, técnicos, tutores, discentes e demais mediadores para o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e nas ações de EAD, com a parceria das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, de Graduação, de Extensão e de Pesquisa e Pós-Graduação, quando for o caso;

Propiciar espaços para a discussão, a reflexão, o desenvolvimento e a avaliação de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão, articuladas à EAD e ao uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs);

Orientar e auxiliar a produção de materiais de aprendizagem em diversas mídias para cursos e disciplinas EAD;

Apoiar a constituição do acervo de materiais digitais, bibliográficos e documentais voltados às ações em EAD e ao uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs);

Promover a convergência das modalidades de educação por meio de ações pedagógicas, tecnológicas e inovadoras, com o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs);

Orientar e acompanhar o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e metodologias de ensino para os cursos presenciais e semipresenciais que utilizam EAD;

Coordenar as ofertas educacionais direcionadas aos trabalhadores da saúde, apoiar a rede [UNA-SUS](#), disponibilizar recursos educacionais para seu acervo e contribuir com a oferta de cursos para qualificação dos trabalhadores do SUS.

Os cursos de Graduação e Pós-Graduação, na modalidade à distância, ofertados pela UFES, atualmente em parceria com a [Universidade Aberta do Brasil – UAB](#) e a [Universidade Aberta Capixaba - UnAC](#) estão presentes em todas as macrorregiões e microrregiões do estado do Espírito Santo. Nelas, a UFES oferta vagas, em cursos semipresenciais, desenvolvidos nos polos UAB instalados nos seguintes municípios:

MACRORREGIÕES DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO	MUNICÍPIOS
Metropolitana	Cariacica, Viana, Vitória, Vila Velha, Afonso Cláudio, Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante, Santa Leopoldina e Santa Teresa.
Norte	Conceição da Barra, São Mateus, Montanha, Pinheiros, Ecoporanga, Mantenópolis e Nova Venécia.
Noroeste	Baixo Guandu, Colatina, Aracruz e Linhares.
Sul	Cachoeiro do Itapemirim, Vargem Alta, Castelo, Mimoso do Sul, Alegre, Piúma, Itapemirim, Bom Jesus do Norte e Iúna.

Fonte: Lei Estadual 9.768/2011.

Alinhados integralmente ao posicionamento estratégico da UFES, a SEAD compreende-se como partícipe para a consolidação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030. As competências organizacionais do órgão são bastante desenvolvidas e as competências individuais emergentes (como, por exemplo, aprofundamento das questões; inteligência social; pensamento inovador e adaptativo; competência de administrar choques culturais; pensamento computacional; trabalho com novas mídias; transdisciplinaridade; forma de pensar; colaboração virtual) continuam em desenvolvimento. São elas que dão a certeza de que a SEAD pode garantir a formação humana, acadêmica e profissional com excelência, em ações de ampliação, institucionalização e interiorização das ações da universidade por meio das possibilidades do ensino a distância, integradas com a pesquisa e a extensão universitárias, com a produção de avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais, sociais e de inovação, e promoção dos direitos e da inclusão social, contribuindo, dessa forma, para o cumprimento da Missão da UFES.

A SEAD já atende alguns dos preceitos da Visão Institucional da UFES. Pode avançar muito mais, desde que consiga o reconhecimento de sua necessidade e a institucionalização de suas atividades para atender a comunidade universitária de forma integrada com as demais modalidades de ensino. Além do aspecto legal (normalização/formalização), é necessário que a UFES institucionalize a SEAD como órgão cuja *expertise* é o ensino a distância e cuja atuação dar-se-á não só pelo ensino, mas também de forma integrada e fundamentada em ações de pesquisa e de extensão, comprometida com a inclusão social, a expansão universitária, a interiorização, a inovação, a formação e o desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira, em particular do estado do Espírito Santo.



1.2. Missão, Visão, Valores, Desafios Institucionais da SEAD.

MISSÃO: Garantir a formação humana, acadêmica e profissional com excelência, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, com a produção de avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais, sociais e de inovação, e a promoção dos direitos e da inclusão social.

VISÃO: Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, comprometida com a inclusão social, a interiorização, a inovação e o desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira, em particular do Estado do Espírito Santo.

NEGÓCIO: Democratizar o acesso ao ensino superior e à qualificação profissional de cidadãos viabilizando ações educativas e de formação, com mediação didático-pedagógica dos processos de ensino e de aprendizagem através das tecnologias da informação e da comunicação, ambientes virtuais de aprendizagem e, presencialmente, utilizando os polos municipais de apoio presencial, contribuindo dessa forma para a redução das desigualdades sociais, o desenvolvimento humano, social, individual e coletivo de forma integrada com a sociedade e de forma comprometida com o desenvolvimento sustentável.

VALORES:

- Atuação calcada em princípios éticos e de sustentabilidade social, econômica e ambiental;
- Compromisso com a excelência do ensino, da pesquisa e da extensão;
- Compromisso com a valorização das pessoas e defesa intransigente dos direitos humanos na garantia do Estado democrático de direito;
- Compromisso com o coletivo, a pluralidade, a acessibilidade, as ações afirmativas e a democratização do acesso e da permanência estudantil;
- Compromisso com os interesses e as necessidades da sociedade brasileira, em particular a capixaba;
- Defesa da universidade pública, gratuita, laica, pluriétnica e socialmente referenciada;
- Defesa e respeito às diversidades étnico-raciais, de gênero, culturais, sociais e regionais de nossa população;
- Defesa permanente da autonomia universitária;
- Garantia da liberdade de ensinar e aprender;

- Gestão democrática, transparente, participativa e efetiva; e
- Interlocução e parceria com a sociedade.

DESAFIOS INSTITUCIONAIS:

- Ações afirmativas
- Imagem Institucional
- Infraestrutura e acessibilidade
- Inovação e responsabilidade social
- Internacionalização
- Promoção da saúde, desenvolvimento e valorização das pessoas
- Sustentabilidade ambiental e econômico-financeira

1.3. Cenário da Educação a Distância

O estudo “Qualidade global em educação online, aberta, flexível e aprimorada por tecnologia”, realizado pelo Conselho Internacional para Educação Aberta e a Distância (ICDE), em 2018, examinou pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças à qualidade da educação à distância (EAD) em nível global. Foram entrevistados líderes de instituições de ensino da África, Arábia, Ásia, Europa, América Latina, Caribe, América do Norte e Oceania. O estudo apontou que, embora a EAD esteja em alta em muitos países, os cursos e programas ainda apresentam elevado grau de desigualdade. Um dos fatores que ocasionam essa desigualdade diz respeito à falta de consistência dos padrões utilizados pelos órgãos governamentais para avaliação da qualidade da educação virtual. Sem parâmetros para determinar o *benchmarking*, as instituições se deparam com um quadro de ambiguidade em relação às expectativas de qualidade de suas ações. A falta de padrões confiáveis também pode criar problemas em relação à credibilidade da aprendizagem virtual, flexível e aprimorada por tecnologia. Com isso, a oferta de cursos ou programas sem a incorporação das melhores práticas resulta em “experiências ruins de aprendizado para os alunos”, aponta o levantamento do ICDE.

Outro desafio para a educação à distância em nível global é o desenvolvimento profissional. Em muitas regiões, ainda não foi implantada uma capacitação apropriada para o corpo docente ou mesmo para os demais profissionais envolvidos nas atividades. Essa circunstância resulta não só em um ambiente inadequado de aprendizagem para os alunos, como também em uma experiência frustrante para os próprios professores. Com isso, em muitos casos, os docentes preferem prosseguir no modo face a face, presencial, sem compreender o seu papel na educação à distância e sem conseguir atender as necessidades virtuais de seus alunos.

O terceiro tópico que concorre para a desigualdade da aplicação do ensino a distância em nível mundial tem a ver com o conceito de percepção social. A ideia de que esta modalidade tem a mesma eficácia do ensino tradicional já está presente em muitas partes do mundo, mas essa percepção não é universal. Em alguns lugares, a EAD ainda é considerada como algo “abaixo do padrão”. Como muitas nações ainda olham a modalidade de ensino a distância com descrédito, agrava-se a falta de diretrizes e processos para fomentar a credibilidade e a

oferta desse ensino. Segundo o estudo, para girar a chave e superar a percepção negativa da sociedade, é preciso o apoio de líderes tanto de universidades quanto de governos.

Não é à toa que as agendas globais e acordos internacionais ressaltam a importância da educação como política estratégica e poder transformador para o desenvolvimento justo, igualitário e sustentável. Melhorar, independentemente da modalidade utilizada, é um dos objetivos da Educação no âmbito dos [Objetivos do Desenvolvimento Sustentável \(ODS\)](#) e da [Agenda 2030](#). Considerando esses fatos, importa olhar também para o cenário interno, onde a eficiência operacional é um dispositivo que deve ser considerado para alcançar a excelência de resultados. É verdade que a tecnologia nos permite aprimorar os fluxos de informação e de conhecimento, mas, associado a isso, torna-se essencial também que os nossos colaboradores reconheçam a necessidade de entregar mais e melhores resultados.

O processo de ensino tem sofrido mudanças naturais com o passar dos anos e, embora o objetivo seja o mesmo, o percurso e as ferramentas adquiriram novas formas, principalmente devido à evolução tecnológica. Temos a clareza de que não há como se falar em educação atualmente sem abordar a questão do avanço tecnológico. A melhoria nos níveis de educação do país passa diretamente pelas possibilidades abertas pela EAD. E quando afirmamos isso estamos pensando nos valores que podemos agregar e/ou ampliar, como a democratização do ensino, a acessibilidade e a inclusão social – entre outros.

Acreditamos que em pouco tempo não utilizaremos mais os termos modalidades de educação presencial ou à distância, mas apenas educação. E isso vai contemplar o uso da tecnologia, a mediação dos alunos, a flexibilização do currículo no qual o próprio educando definirá seu fluxo de estudo – inclusive sobre o que ele quer aprender dentro da grade curricular. O que não podemos perder de vista é que o tema educação impacta todos os setores da sociedade. Áreas como Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Economia mostram melhores índices de desenvolvimento onde os níveis de escolaridade são mais elevados.

1.3.1. A EAD no cenário nacional

No cenário nacional podemos caracterizar o período de 2006 a 2015 como tempos dourados da modalidade de EAD: maior credibilidade na qualidade da formação, investimento público (principalmente financeiro), envolvimento de instituições de ensino superiores públicas tradicionais (especialmente as federais, que mais resistiram e ainda resistem à EAD), exploração das possibilidades pedagógicas da EAD como estratégia para atingir as metas do [Plano Nacional de Educação \(BRASIL, 2014\)](#), entre outros tantos indicadores positivos. O período culminou com a criação, expansão e maturação (e, pelos indicativos, também o enfraquecimento) do [Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB](#).

Concebida e instalada entre 2005 e 2007, a UAB tornou-se um robusto programa de formação em nível nacional e um sistema de formação

em nível superior, fruto de uma parceria entre Ministério da Educação (MEC), instituições públicas de ensino superior e governos locais (municípios, mantenedores de Polos de Apoio Presencial). Com grande visibilidade, a notória experiência da UAB foi uma das principais responsáveis pela melhoria da percepção da modalidade nos últimos anos e, também, pela manutenção da grande expansão da EAD no âmbito público (MILL, 2012).

Entretanto, desde o começo de 2013, a situação da UAB parece dar sinais de esgotamento, com indicativos de que os modelos de formação e, principalmente, de gestão, instituídos até então, precisavam ser revistos. Em 2015, esse esgotamento dos modelos foi levado a cabo, quando as IES foram duramente penalizadas pelo governo federal, com corte quase integral das verbas destinadas aos cursos (em andamento ou com matrículas previstas) oferecidos pela EAD. Em 2017, o programa foi retomado e sofreu alterações para moldes diferentes do que até então existia, com mudança profunda na forma como o fomento passou a ser realizado. Sobrevive até o momento. Entretanto, ocorreu uma grande quebra de confiança, já que esse rompimento unilateral indicou uma significativa fragilidade de um sistema considerado robusto e de multiparcerias como é o da UAB.

Por enquanto a principal norma que regulamenta a modalidade EAD no país é o [Decreto 9.057/2017](#). Mas, no momento podemos afirmar que o governo federal não pretende reconstituir o pacto firmado com as IES aos moldes originalmente existentes. O que existe de novo é o Programa de Expansão da EAD nas Universidades Federais, denominado [Reuni Digital](#), que é a consolidação das ações do Ministério da Educação

(MEC) para ampliar o acesso e fomentar a permanência dos discentes na educação superior, por meio da educação a distância (EAD). Mas, ainda sem definições claras no que diz respeito a implementação. Com isso, assistimos ao enfraquecimento progressivo da UAB provocado por reduções sistemáticas de verbas, de cursos e de vagas, além de mudanças e reduções frequentes nas regras dos modos de fomento.

Porém, não podemos esquecer que a UFES, ao fazer sua adesão ao Sistema UAB, concordou plenamente com os termos do [Decreto nº 5.800/2006](#), voltado para o desenvolvimento da EAD pública, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País e cujos objetivos são:

- I. oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;
- II. oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- III. oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;
- IV. ampliar o acesso à educação superior pública;
- V. reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;

- VI. estabelecer amplo sistema nacional de educação superior à distância; e
- VI. fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação à distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior, apoiada em tecnologias de informação e comunicação.

Ao analisarmos os objetivos III, IV e V da UAB fica claro que tais objetivos ainda não foram totalmente atendidos. A oferta de cursos por meio da UAB concentra-se majoritariamente em licenciaturas e observa-se que outras IES optaram por uma diversidade maior em sua formação. Com isso, de forma restrita, para a UAB, o objetivo III, referente à oferta de cursos nas diversas áreas do conhecimento, parece satisfatoriamente atendido.

Mas, o conceito subjacente ao projeto da UAB é o de *Open University* (Universidade Aberta), que tem, no termo “aberta”, diversos sentidos: um sentido social, uma vez que uma Universidade Aberta dirige-se a todas as classes sociais, permitindo que os indivíduos tenham não apenas a possibilidade de acesso a formações profissionais variadas, como também a possibilidade de concluir seu percurso educativo; um sentido pedagógico, que busca garantir acesso a “todo” público interessado nos conteúdos veiculados pelas tecnologias informacionais, mais especificamente a rede mundial de computadores. E, por último, o sentido de “aberta”, na medida em que seus cursos estão abertos ao interesse e à apreciação do público em geral (LITTO; FORMIGA, 2009). Sob esses aspectos ainda estamos engatinhando e temos a convicção

de que foram as perspectivas de atendimento desses sentidos que motivaram a adesão da UFES ao Sistema UAB.

Com isso, recentemente, a SEAD/UFES integrou-se ao [Sistema Universidade do Espírito Santo - UniversidadES](#), programa do governo do estado, administrado pela [Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional - Secti](#), participando da [Universidade Aberta Capixaba \(UnAC\)](#), em regime de colaboração, para oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento; e ampliar o acesso à educação superior pública no Estado.

1.3.2. A Educação a Distância no Censo da Educação Superior 2021

Outro aspecto que demanda nossa atenção e exige análise e acompanhamento permanente refere-se aos dados divulgados pelo MEC, anualmente, através do Censo da Educação Superior que se constitui como estatísticas oficiais do governo federal. O entendimento desses dados possibilita efetuar diversas análises da nossa área de atuação, bem como pautar e direcionar nossas ações.

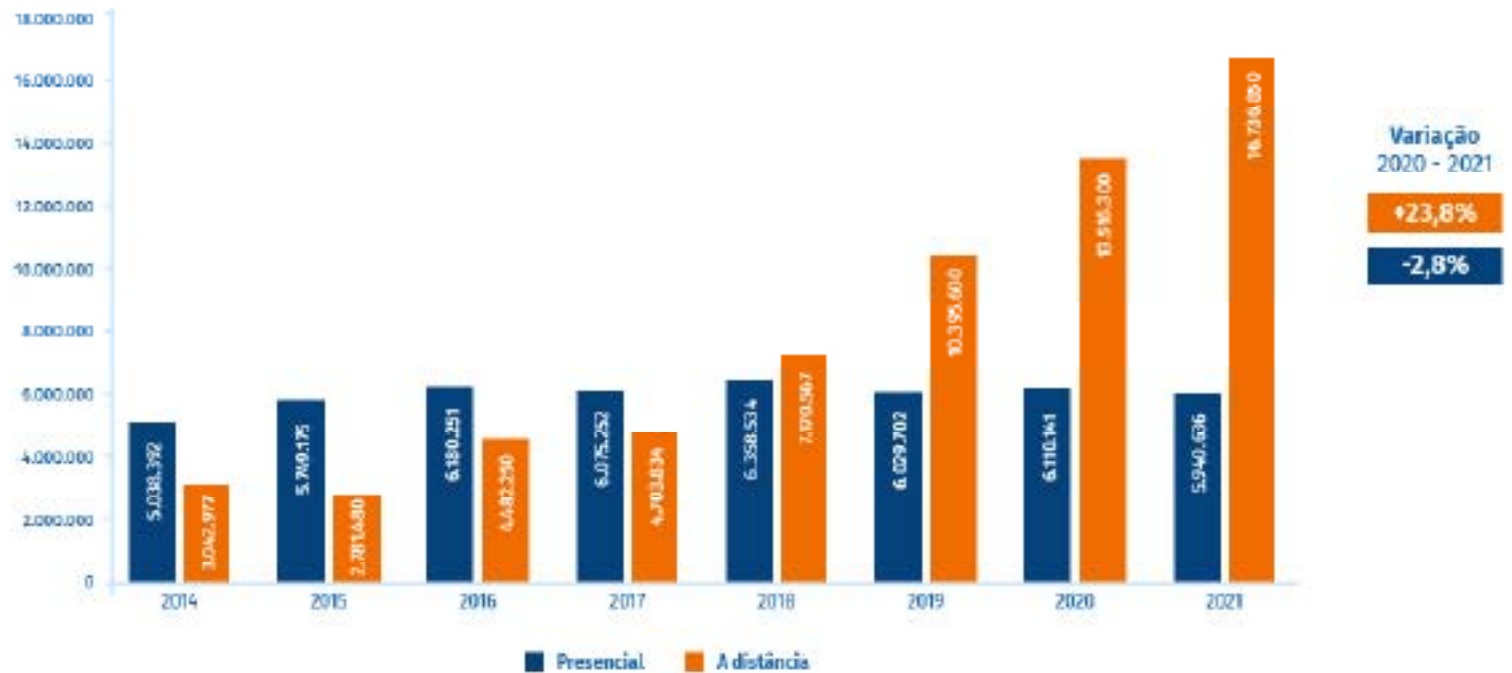
Realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o Censo é o mais completo levantamento estatístico sobre as instituições de educação superiores brasileiras e suas ofertas de cursos. O objetivo do levantamento é oferecer à

comunidade acadêmica e à sociedade em geral informações detalhadas sobre a situação e as grandes tendências do setor; e, principalmente, guiar as políticas públicas de educação. O censo subsidia a formulação, o monitoramento e a avaliação dessas políticas, além de contribuir para o cálculo de indicadores de qualidade, como o Conceito

Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC). Considerando a última divulgação efetuada pelo MEC/INEP, em 04/11/2022, referente ao ano de 2021, destacamos como informações mais relevantes em relação à educação à distância as seguintes:

Vagas oferecidas para ingresso em cursos de graduação

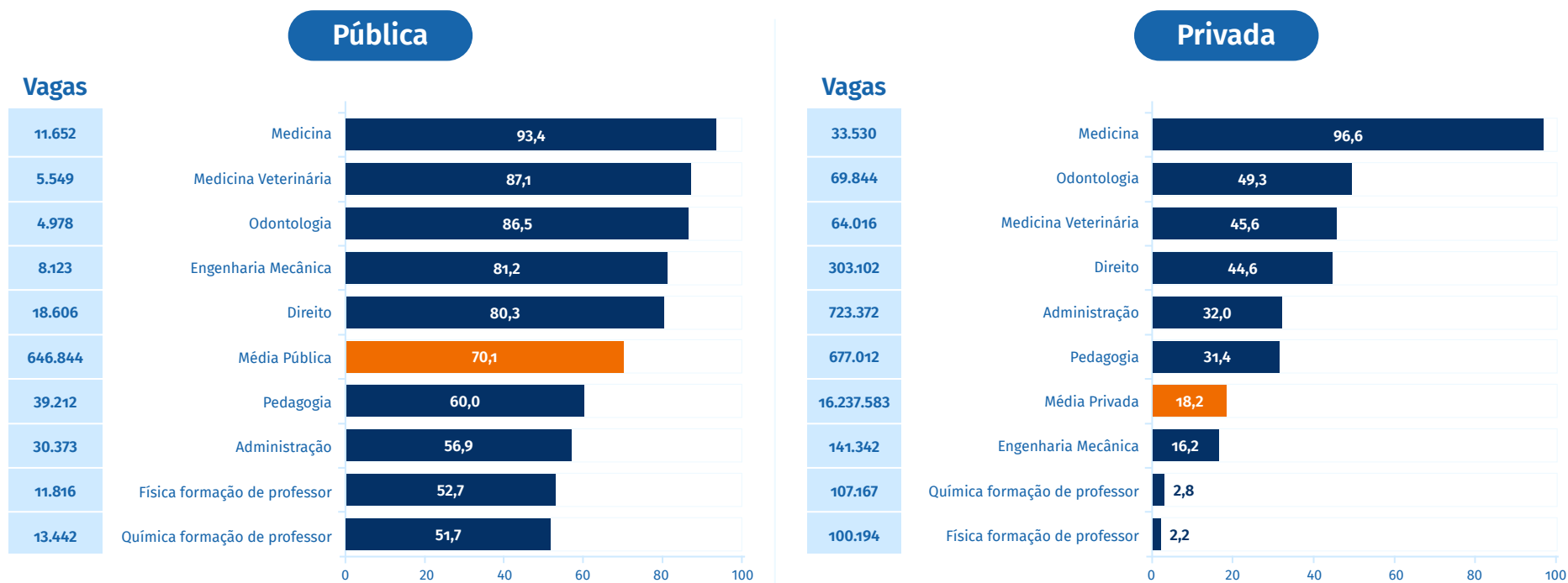
Número de vagas oferecidas em cursos de graduação, por modalidade de ensino – Brasil 2014-2021



Fonte: MEC/Inep: Censo da Educação Superior

Vagas oferecidas vs. Vagas ocupadas (ingressos)

Taxa de ocupação das vagas novas ofertadas, segundo cursos específicos – Brasil 2021



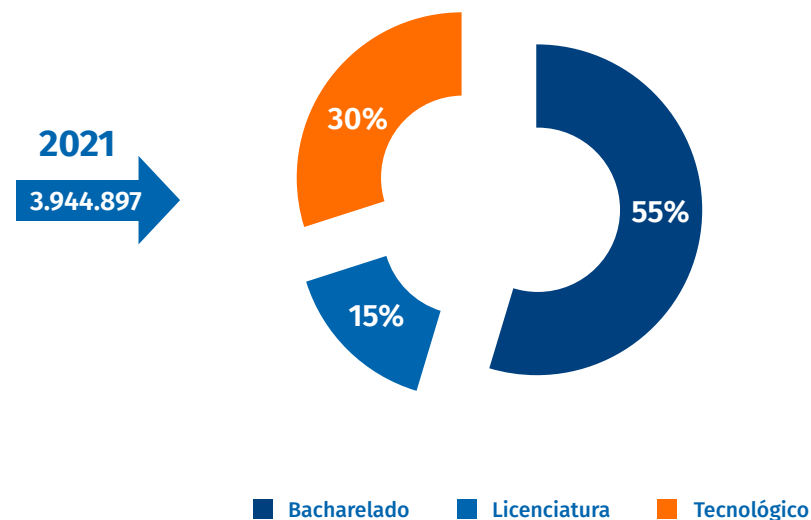
Ingressantes em cursos de graduação

**Número de ingressantes em cursos de graduação
Brasil 2011-2021**



Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Gráfico 15. Distribuição dos ingressantes, por grau acadêmico do curso – Brasil 2021



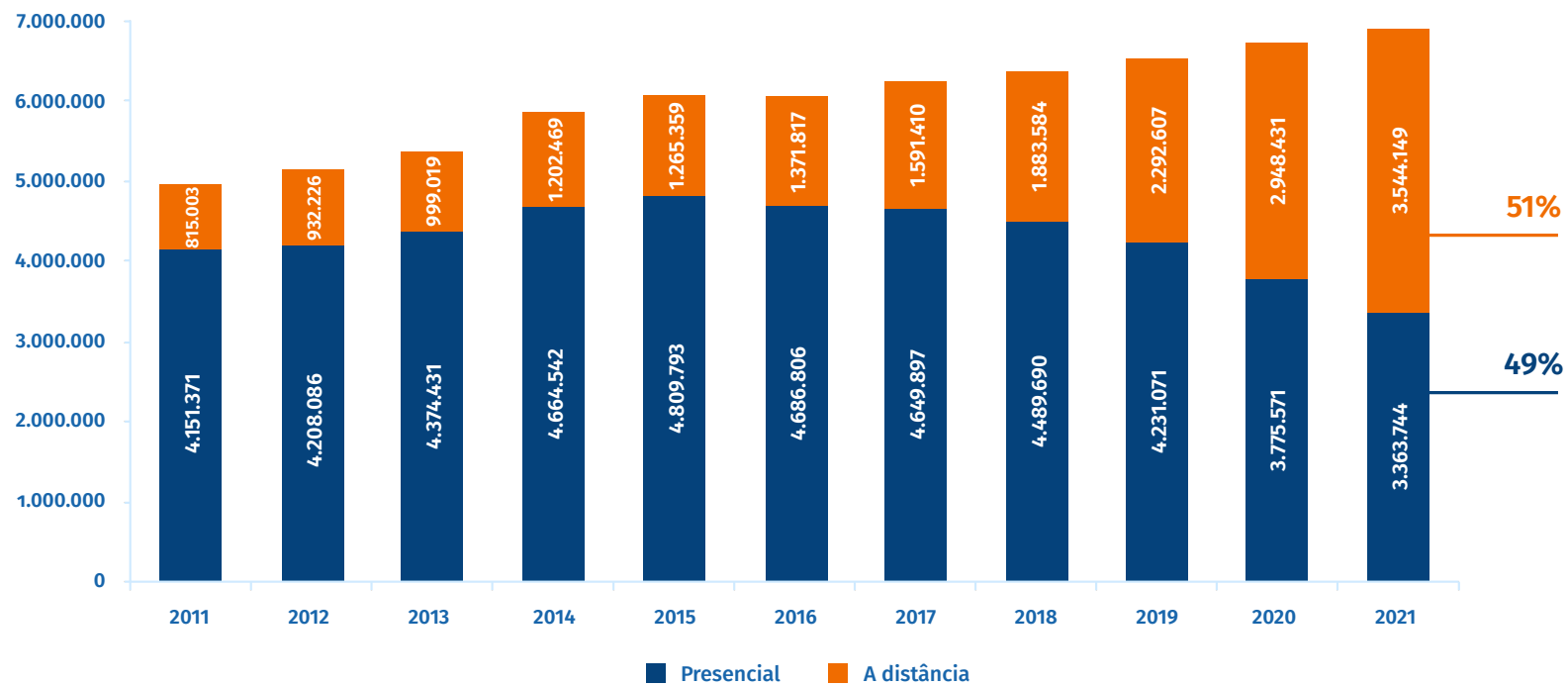
Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Nota: Não está computado os valores de ingressantes de áreas básicas de ingresso

O número de ingressos em cursos de graduação a distância tem aumentado substancialmente nos últimos anos. Por outro lado, o número de ingressantes em cursos presenciais vem diminuindo desde 2014, tendo o menor valor registrado em 2021 da série histórica dos últimos 10 anos. A Licenciatura registrou uma queda de -12,8% entre 2020 e 2021.

Rede privada

Evolução do número de matrículas na rede privada, por modalidade de ensino – Brasil 2011-2021.

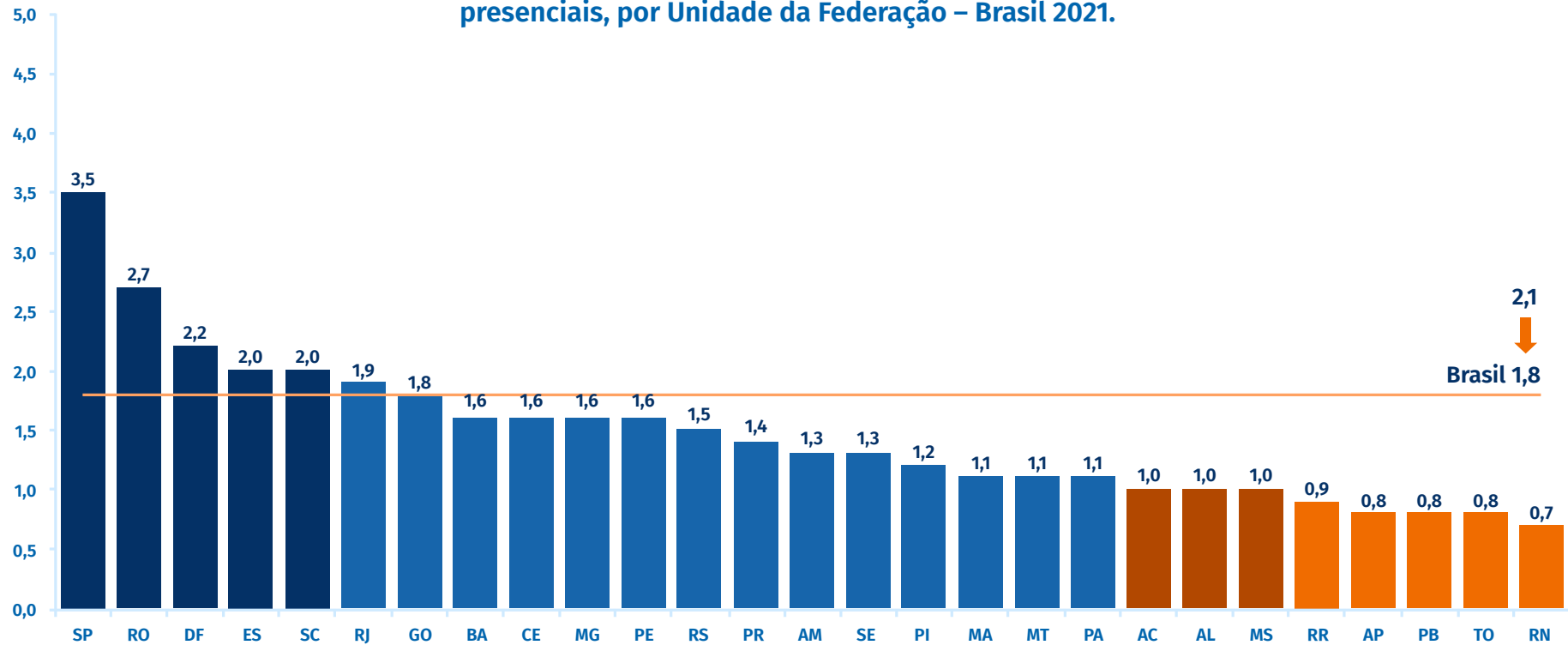


Desde o ano de 2016, a matrícula em cursos presenciais na rede privada de educação superior tem diminuído e esse comportamento é acompanhado pelo aumento do ritmo de crescimento dos cursos EaD. Em 2021, o número de matrículas em cursos a distância da rede privada ultrapassa o número de matrículas em cursos presenciais.

Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Rede privada

Razão entre matrícula na rede privada e matrícula na rede pública em cursos presenciais, por Unidade da Federação – Brasil 2021.

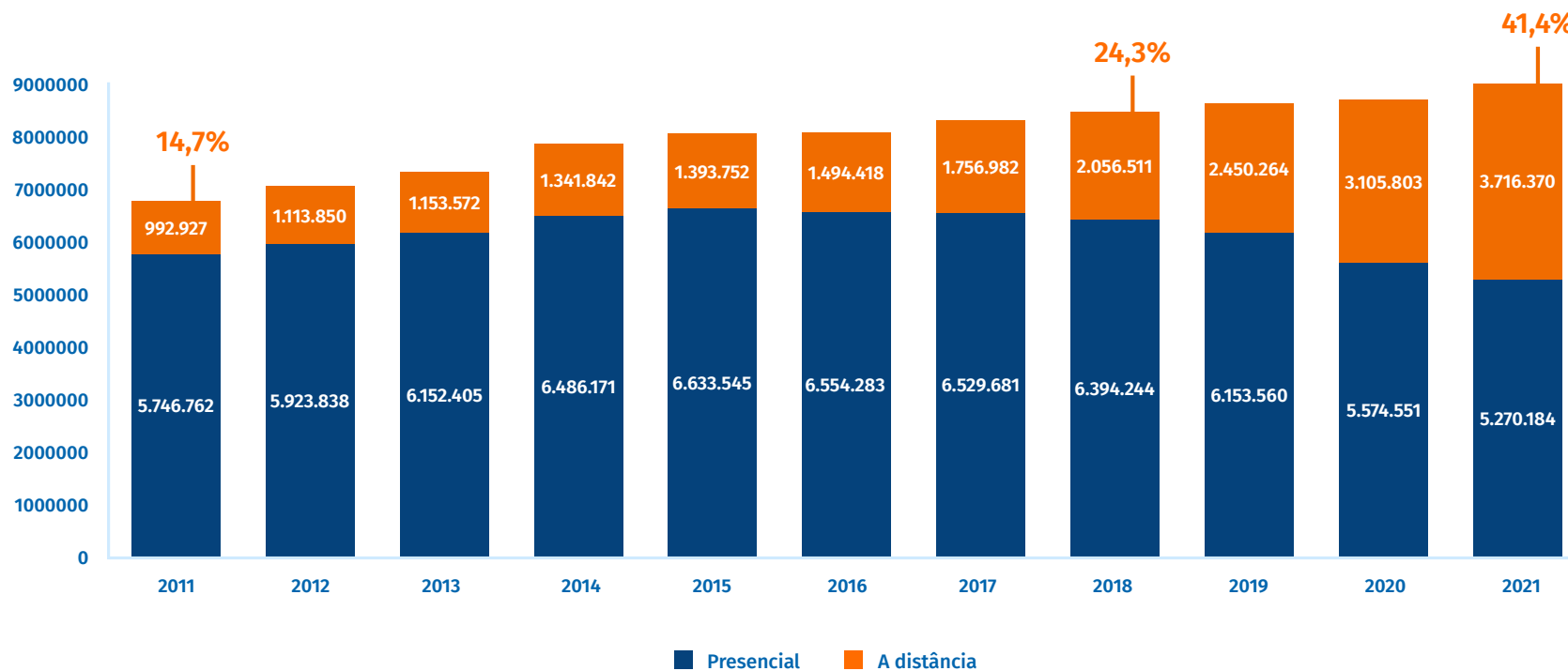


Em São Paulo, há 3,5 alunos na rede privada para cada aluno na rede pública, maior relação entre todas as UFs. Em 5 delas, essa relação é igual ou superior a dois alunos em favor da rede privada. Nos estados de Roraima, Amapá, Paraíba, Tocantins, e Rio Grande do Norte há mais alunos na rede pública do que na rede privada (Acre, Alagoas e Mato Grosso do Sul tem a relação de 1 para 1).

Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Educação a distância

Número de matrículas em cursos de graduação, por modalidade de ensino – Brasil 2011-2021.

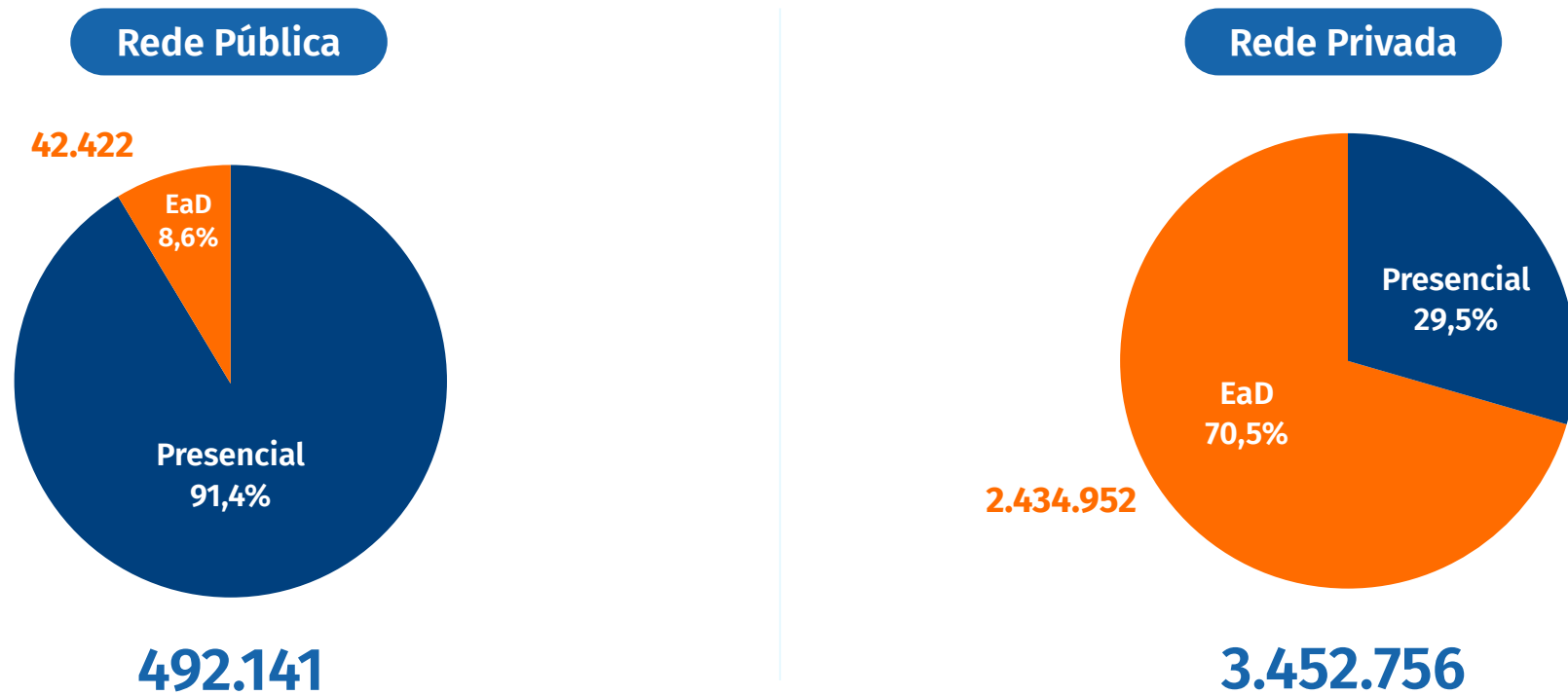


Nos últimos 10 anos, a educação a distância vem aumentando sua participação na educação superior. Em 2011, a modalidade EaD representava 14,7% das matrículas de graduação. Em 2018, ultrapassou a marca de 2 milhões de alunos, e, em 2021, alcança 3,7 milhões, o que representa mais de 41% dos alunos de graduação no país.

Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Educação a distância

Número de ingressantes de cursos de graduação, por rede e modalidade de ensino – Brasil 2021.



Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Educação a distância

Os 10 maiores cursos de graduação, por modalidade e rede de ensino – Brasil 2021

Rede Federal

Cursos presenciais	Nome da Área do Curso - Cine Brasil	Número de Matrículas	Frequência %	Frequência acumulada %
	Administração	47.174	3,7	3,7
	Pedagogia	44.490	3,5	7,1
	Direito	42.099	3,3	10,4
	Medicina	41.297	3,2	13,6
	Agronomia	39.211	3,0	16,6
	Engenharia civil	37.215	2,9	19,5
	Sistemas de informação	30.702	2,4	21,9
	Biologia formação de professor	30.258	2,3	24,2
	Engenharia elétrica	28.951	2,2	26,5
Matemática formação de professor	28.597	2,2	28,7	

Cursos a Distância	Nome da Área do Curso - Cine Brasil	Número de Matrículas	Frequência %	Frequência acumulada %
	Pedagogia	12.852	15,7	15,7
	Matemática formação de professor	8.500	10,4	26,1
	Letras português formação de professor	7.302	8,9	35,0
	Administração	6.700	8,2	43,2
	Administração pública	6.681	8,2	51,4
	Biologia formação de professor	4.116	5,0	56,4
	Computação formação de professor	2.658	3,2	59,6
	Engenharia de produção	2.625	3,2	62,9
	Física formação de professor	2.536	3,1	66,0
Química formação de professor	2.348	2,9	68,8	

Rede Privada

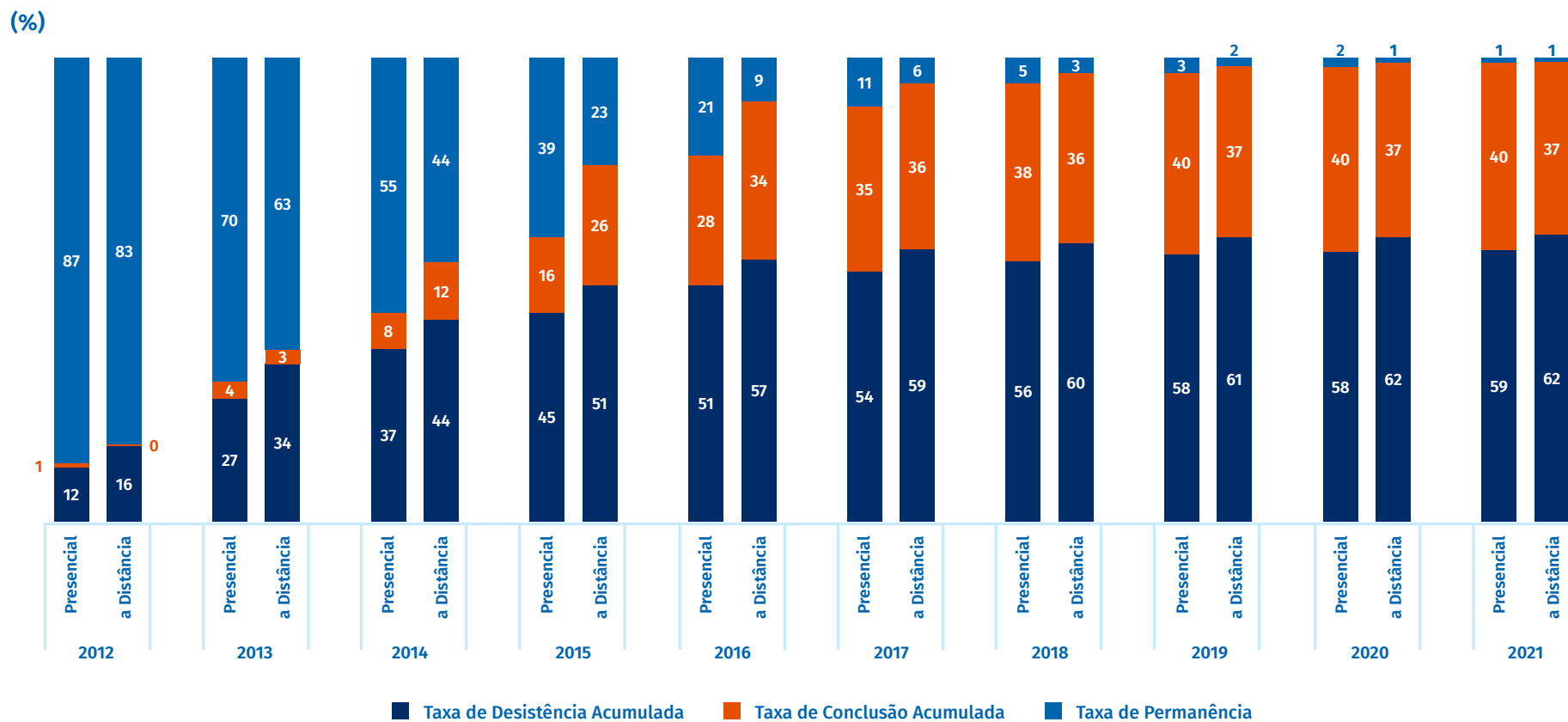
Nome da Área do Curso - Cine Brasil	Número de Matrículas	Frequência %	Frequência acumulada %
Direito	616.980	18,3	18,3
Psicologia	261.818	7,8	26,1
Enfermagem	243.562	7,2	33,4
Administração	195.741	5,8	39,2
Medicina	158.017	4,7	43,9
Fisioterapia	136.483	4,1	47,9
Odontologia	125.363	3,7	51,7
Engenharia civil	117.961	3,5	55,2
Farmácia	105.072	3,1	58,3
Pedagogia	103.393	3,1	61,4

Nome da Área do Curso - Cine Brasil	Número de Matrículas	Frequência %	Frequência acumulada %
Pedagogia	557.273	15,7	15,7
Administração	341.139	9,6	25,3
Contabilidade	193.181	5,5	30,8
Gestão de pessoas	170.469	4,8	35,6
Educação física	146.492	4,1	39,7
Sistemas de informação	128.865	3,6	43,4
Enfermagem	108.249	3,1	46,4
Serviço social	103.907	2,9	49,4
Logística	95.968	2,7	52,1
Marketing	74.207	2,1	54,2

Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Indicadores de trajetória dos estudantes no curso de ingresso

Evolução dos indicadores de trajetória do estudantes no curso de ingresso em 2012, por modalidade de ensino – Brasil 2012-2021.



Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior

Como podemos observar pelos dados estatísticos divulgados pelo MEC, o cenário ratifica a assertividade do caminho que vem sendo trilhado pela SEAD/UFES. As alternativas viáveis para a ampliação da educação superior, na modalidade EAD, são múltiplas e a implementação de algumas ações são inadiáveis, como por exemplo, sua imediata institucionalização pela UFES, possibilitando, assim, o fortalecimento e cumprimento da missão da UFES. Outra ação viável para implementação imediata poderá ser a integração, nos cursos de graduação, das duas modalidades de ensino (presencial e EAD), consoante o que preconiza a [Portaria MEC nº 2.117/2019](#), que dispõe sobre a oferta de carga horária na modalidade de Ensino a Distância - EAD em cursos de graduação presenciais ofertados por Instituições de Educação Superior - IES pertencentes ao Sistema Federal de Ensino. O ensino híbrido já é uma realidade em diversas Universidades Federais como, por exemplo, UNB, UFMG, UFPE e UFPR. Ainda no âmbito institucional, teremos que incluir as demandas e as potencialidades da SEAD no [Planejamento Pedagógico Institucional \(PPI\)](#) e no [Plano de Desenvolvimento Institucional \(PDI\)](#) da UFES; e prospectar/explorar as diversas possibilidades de parcerias que a SEAD pode estabelecer, inclusive com geração de receita própria.

Com a divulgação do [Censo da Educação Superior 2021](#) ficou evidente que um novo ambiente educacional surgiu, impulsionado pelas inovações tecnológicas e de comunicação, bem como por alunos que já estão habituados com o uso de novas tecnologias e que desenvolveram uma maneira autodirigida de aprender (SCHNECKENBERG, 2007). Esse modelo exige que os professores mudem e adquiram e-Competências que atendam a essa nova demanda e que possuam a capacidade de julgar o porquê, o quem, o como e o quando utilizar as tecnologias da informação e de comunicação (TIC) na educação, tendo em vista que uma Instituição de Ensino Superior (IES), que deseja ampliar o alcance e a qualidade de seus serviços educacionais, necessita estabelecer uma estrutura de educação a distância que inclua a criação de unidades de apoio adequadas e medidas que promovam o desenvolvimento das e-Competências dos seus docentes (SCHNECKENBERG, 2007) e demais colaboradores.

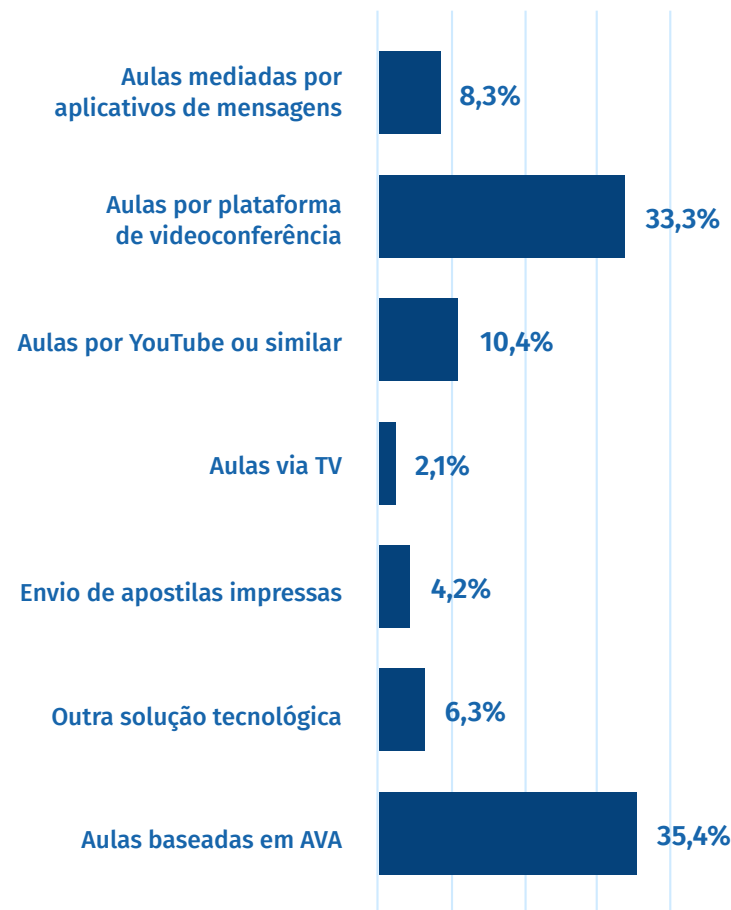
1.3.3. Censo EAD.BR 2020 - 2021 - Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil (ABED)

A crise de saúde pública iniciada em 2020, em decorrência da pandemia de covid-19, ainda traz desdobramentos para toda a sociedade, por efeito das graves rupturas causadas. No setor educacional, impactado de forma avassaladora, a elaboração de um relatório analítico como o *Censo EAD.BR 2020-2021, da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED)*, é imprescindível para a avaliação qualitativa dos números da educação à distância (EAD), revelando consequências sociais que não podem ser desconsideradas na análise contextual.

A pesquisa que deu origem ao documento procurou ser abrangente, sem ter a pretensão de estabelecer um cenário completo da EAD no país. Participaram da pesquisa 86 instituições formadoras e 22 fornecedores de produtos e serviços para o setor de EAD. As instituições formadoras são públicas, privadas com ou sem fins lucrativos, serviços nacionais de aprendizagem, organizações não governamentais (ONGs) e órgãos públicos de todas as regiões do país. Embora o número de respondentes tenha sido relativamente pequeno, em função do cenário vivido, é possível destacar alguns aspectos das informações para reflexão e identificar tendências.

Um dos primeiros diagnósticos que pode ser destacado tem relação direta com as principais soluções tecnológicas adotadas pelas instituições consultadas, com o propósito de manter a oferta das aulas durante a pandemia, após a suspensão do ensino presencial.

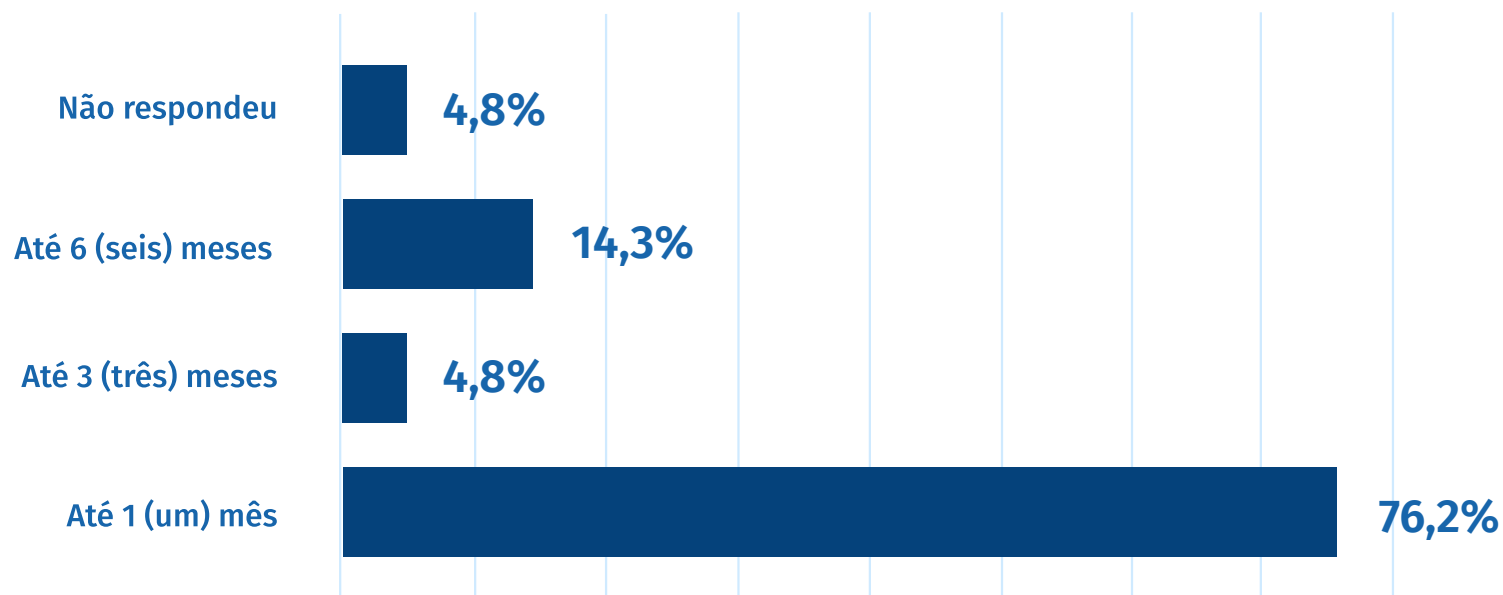
Soluções tecnológicas para continuidade das aulas durante a pandemia



A cultura estabelecida na EAD clássica, baseada em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), como o Moodle, apresentou-se, inicialmente, como a principal alternativa em 35,4% dos casos. Contudo, os dados indicam uma proximidade em relação à tendência que se consolidou com o prolongamento da urgência social: as aulas por plataformas de videoconferência. Isso pode ser constatado com a crescente utilização dos serviços de videoconferência – como *Zoom*, *Google Meet* e *Microsoft Teams* – na educação, em todos os níveis e modalidades,

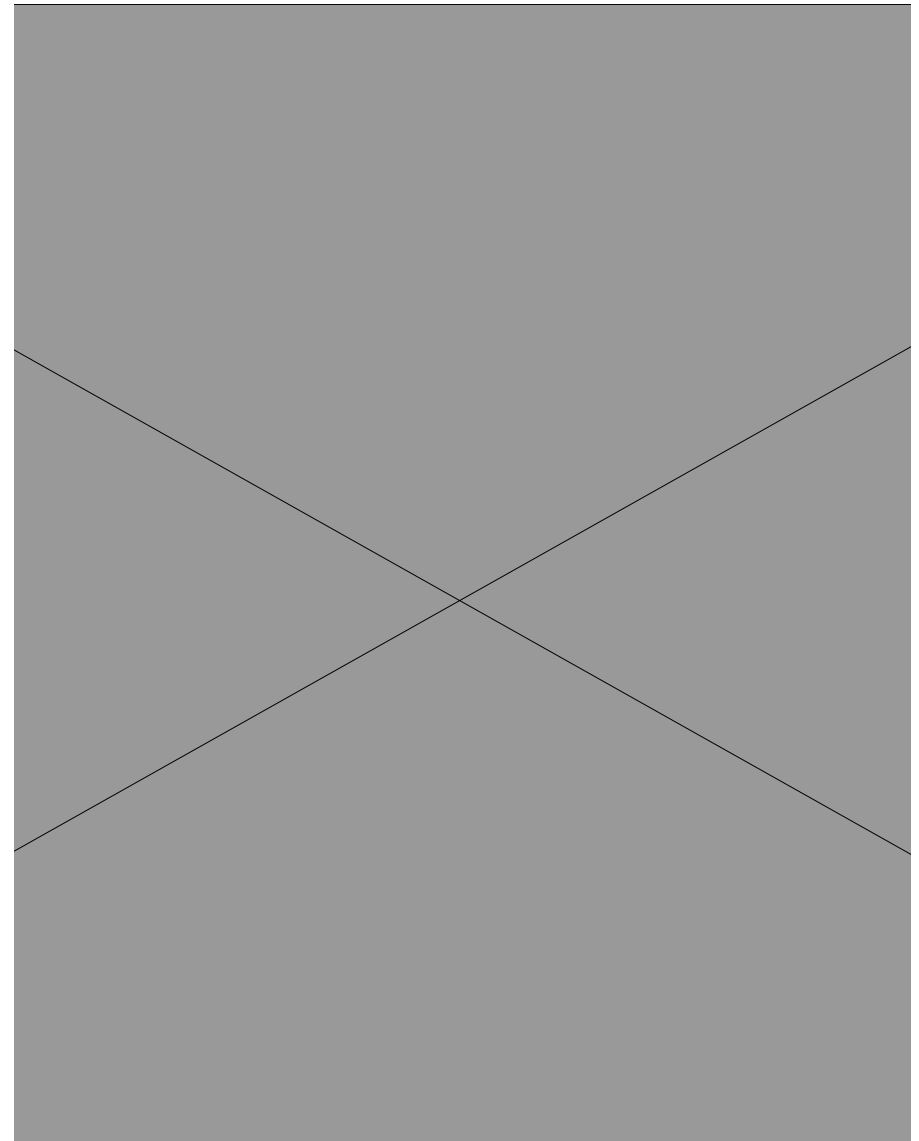
a partir do segundo trimestre de 2020. Essa tendência é seguida, por aulas em plataformas de compartilhamento de vídeos, como *Youtube*, e pela utilização complementar de aplicativos de mensagens instantâneas, por exemplo, *Telegram* e *Whatsapp*, como alternativas de atendimento. A migração das aulas presenciais para as aulas remotas, após o início da pandemia, foi relativamente rápida, com 76,2% das instituições se adaptando à mudança nos primeiros 30 dias, de acordo com o Gráfico abaixo.

Tempo de migração das aulas presenciais para as remotas



O que talvez possa ser questionado para ampliar o debate é se essa agilidade na resposta refletiu apenas os aspectos tecnológicos. Enquanto o meio técnico se apresentou rapidamente como uma alternativa para viabilizar a continuidade das aulas, entre as consequências da disrupção estava a dificuldade metodológica, cuja dimensão não pode ser desconsiderada.

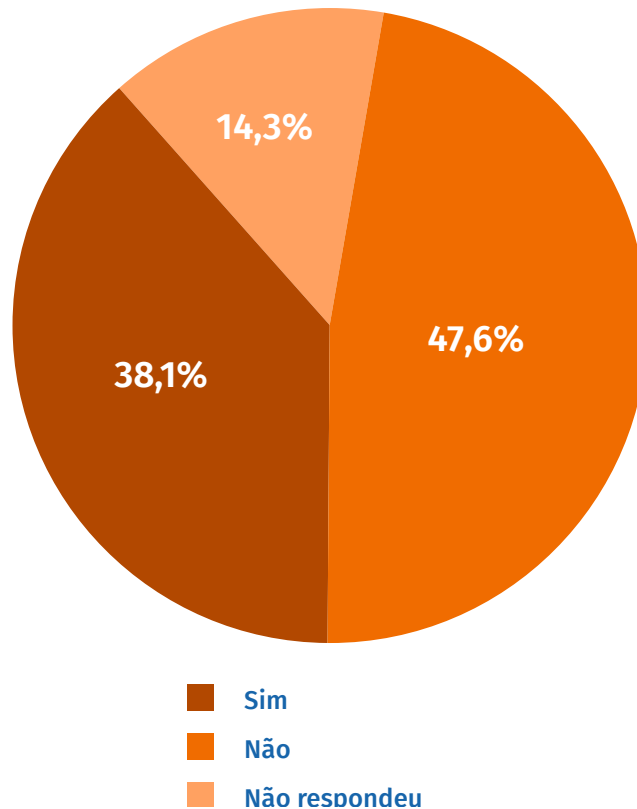
Uma forma de compreender essa complexidade está na análise dos obstáculos para a ampliação da oferta, a qual evidenciou a falta de uma política específica de formação dos professores. Além disso, a falta de conectividade dos alunos é representativa e não pode ser ignorada, assim como a resistência dos professores e da sociedade em relação à aprendizagem à distância e os limites das competências e habilidades digitais das instituições.



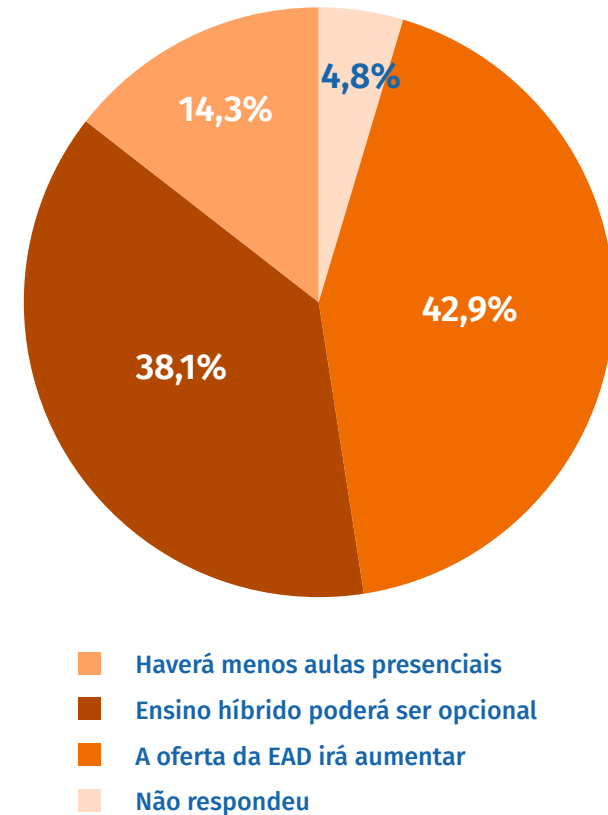
Nesse sentido, pode-se afirmar, pela análise da conjuntura social, que a pandemia trouxe indicativos de uma mudança na educação, que deve passar pela formação dos professores, pela revisão metodológica e pela atualização dos recursos tecnológicos, entre outras etapas. Destaca-se, na modalidade EAD, o fato de que 38,1% das instituições já indicaram o início desse processo, conforme apontado no gráfico abaixo.

O processo de mudança em si antecipa tendências e tem relação com o futuro da educação. A esse respeito, observa-se, no Gráfico abaixo, que 42,9% das instituições consultadas acreditam que a oferta da EAD será ampliada, enquanto 38,1% veem possibilidade de crescimento da opção pelo ensino híbrido (*blended learning*).

Respostas à questão sobre transformações na EAD durante a pandemia



Visões sobre o futuro da educação pós-pandemia

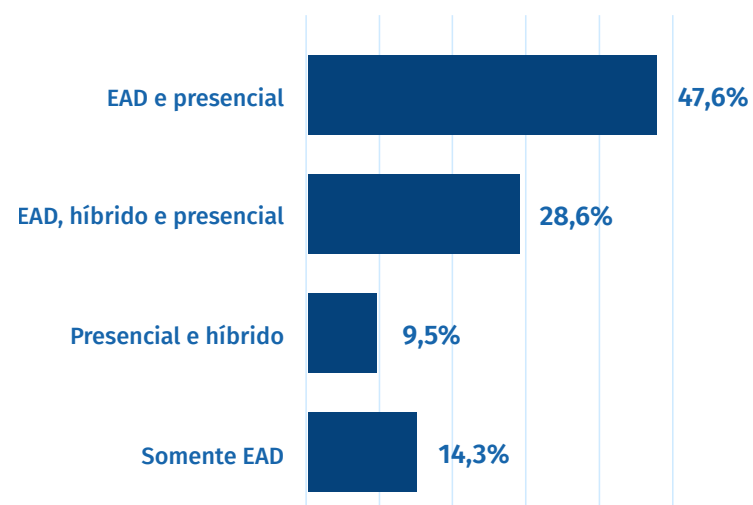


O ensino híbrido vem se reconfigurando pelos sistemas de ensino, apresentando-se como a solução predominante para o retorno escalonado dos alunos pós-pandemia, por meio da mescla entre aulas presenciais e remotas. O emprego dessa metodologia deve, cada vez mais, intensificar-se nas instituições de ensino, com o planejamento integrado das atividades e o desafio de superar os limites de conectividade no Brasil.

O Gráfico ao lado permite observar que os dados fornecidos pelas instituições participantes do Censo EAD. BR 2020-2021 confirmam essa tendência de ampliação da oferta da EAD e do ensino híbrido em relação às modalidades oferecidas.

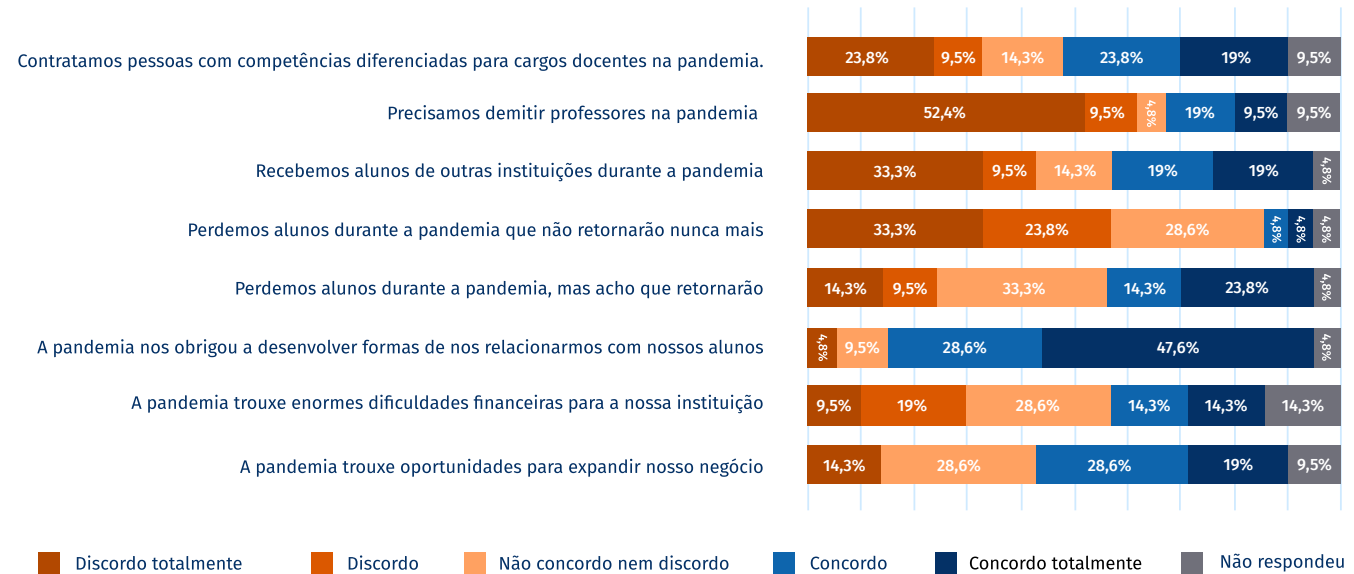
Outro aspecto relevante, na visão dos gestores das instituições, corresponde ao modo como a crise sanitária demandou novas formas de relacionamento com os alunos. Nesse contexto, por um lado, surgiram oportunidades e, por outro, dificuldades financeiras precisaram ser superadas, conforme demonstra o Gráfico seguinte.

Modalidades ofertadas pelas instituições respondentes



Impactos financeiros da pandemia

Sobre o ano de 2020, quando se iniciou a pandemia de COVID-19, informe o quanto concorda com cada uma das afirmações a seguir:



Outro fato observado no período é que os polos de apoio presencial perderam temporariamente sua representatividade, dadas as concessões necessárias feitas pelas portarias do Ministério da Educação (MEC), que reduziram as exigências da presencialidade de modo geral. Dessa forma, a linha histórica do Censo também fica marcada por esse momento bastante peculiar da educação. Isso, de algum modo, permitirá que se tenha no futuro uma nova visão sobre a importância dos polos, diante do impulsionamento causado na educação à distância (EAD) pelas condições de estudo durante a pandemia. Sob este aspecto, é importante voltar o olhar para o número de polos fechados em 2020. As condições atípicas potencializaram os fechamentos, que

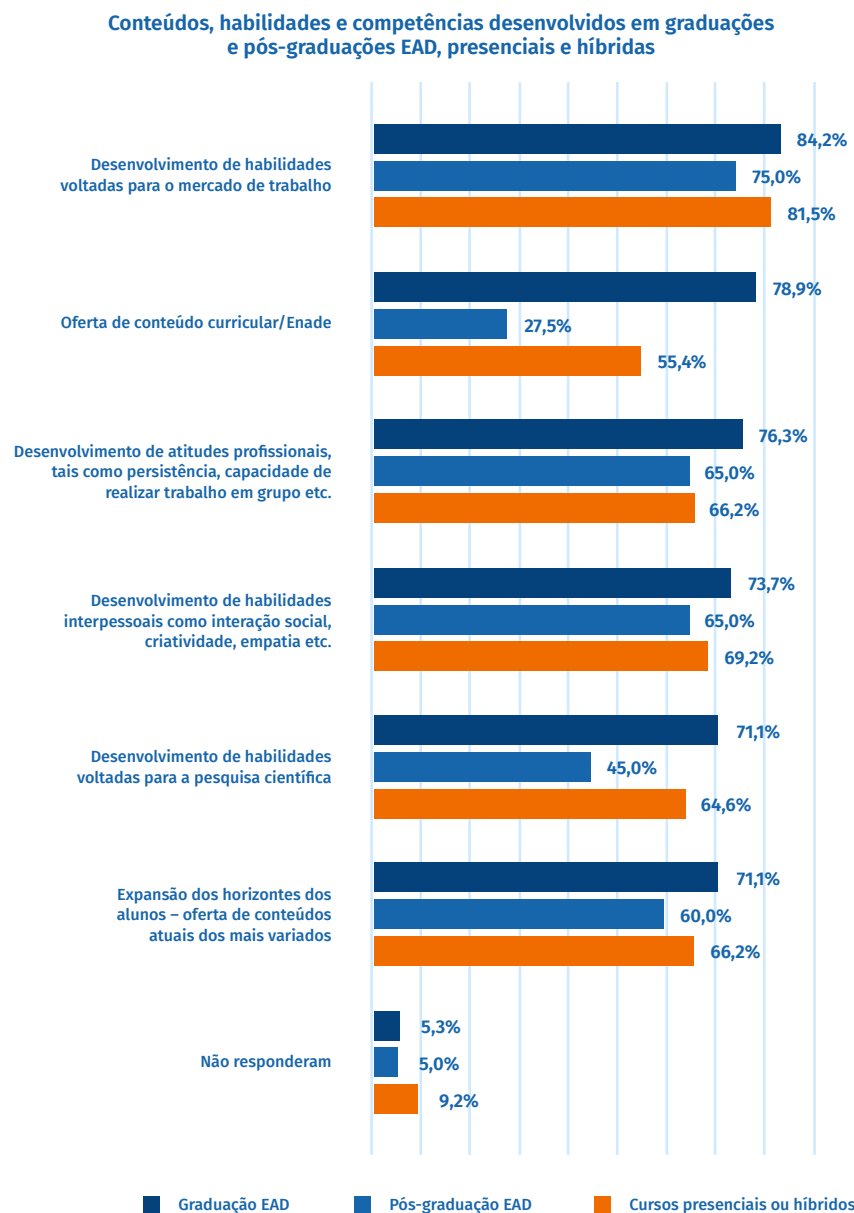
apresentaram números superiores em relação aos anos anteriores, com um detalhe importante: do montante geral fechado, aproximadamente 99% pertenciam a instituições privadas. Essa movimentação demonstra efeitos colaterais das flexibilizações permitidas pelo MEC e, eventualmente, é fruto do modelo de negócio em que o polo é, em muitos casos, sediado em pequenas escolas que também fecharam suas portas no último ano.

Quando os participantes do Censo foram demandados sobre “o que se ensina e como se ensina” foi observado que nas instituições de ensino que estão ofertando educação mediada por tecnologia na graduação

e na pós-graduação à distância, nos cursos presenciais e híbridos e também nos cursos livres corporativos e não corporativos, atualmente, existe uma gama enorme de recursos que podem ser oferecidos aos alunos, assim como ações de aprendizagem que eles podem ser convidados a realizar e a definição de habilidades e competências que se pretende desenvolver.

Em termos de habilidades e competências desenvolvidas no ensino regulamentado, as voltadas para o mercado de trabalho são as mais frequentes, revelando que os cursos, apesar de acadêmicos, tendem a ter um teor bastante prático e focado nas necessidades do mundo profissional. Habilidades de expansão de horizontes, ou desenvolvimento da cultura geral pura e simplesmente, são as menos frequentes, apesar de presentes.

Alguns aspectos do Gráfico ao lado chamam a atenção, como o fato de 27% dos cursos de pós-graduação abordar temas que são avaliados no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), uma avaliação de graduação. Além disso, em todos os quesitos analisados, a pós-graduação é citada com menos frequência com relação ao desenvolvimento de habilidades para o trabalho, de atitudes profissionais, de pesquisa e de expansão de horizontes.

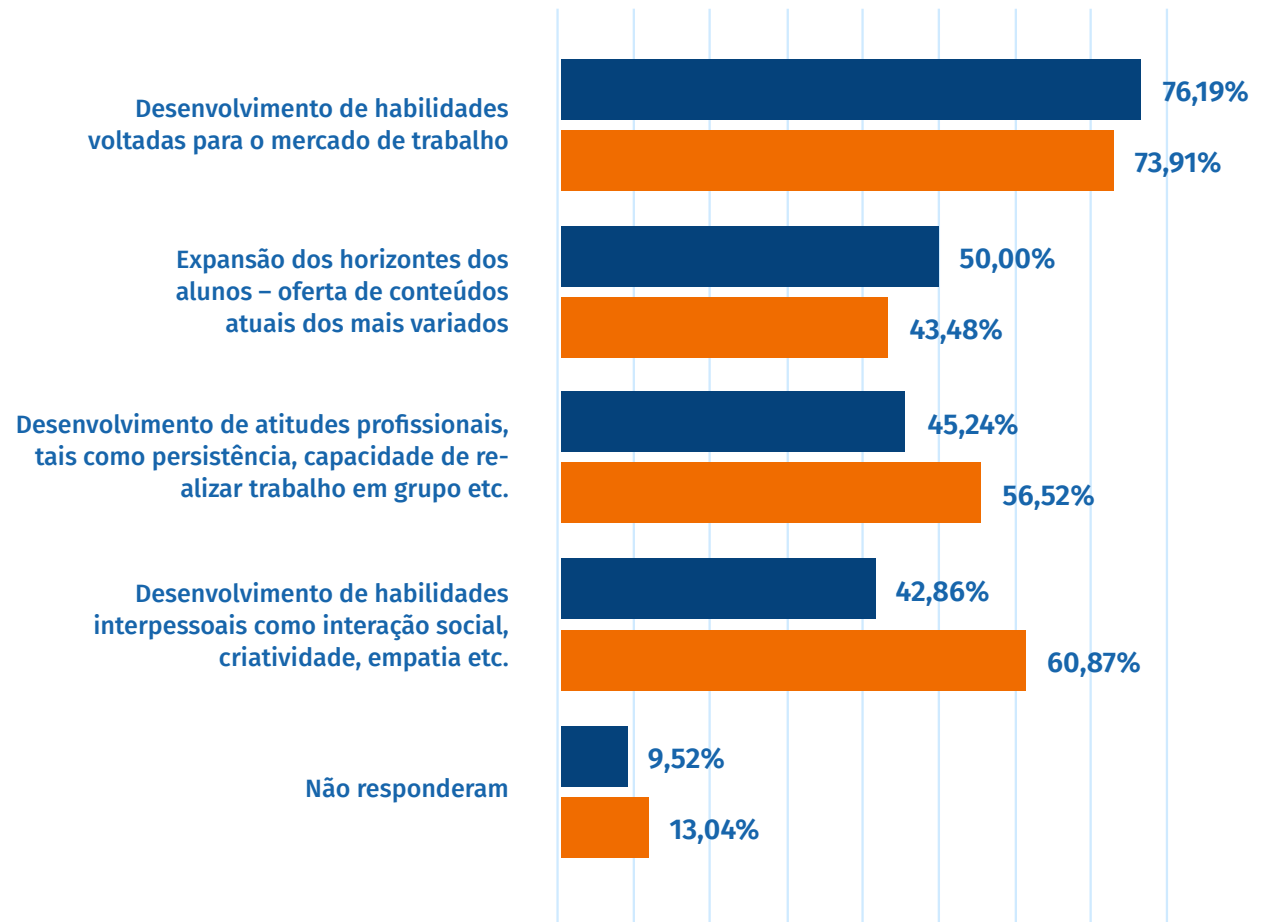


Os cursos livres também se destacam pelo desenvolvimento de habilidades voltadas para o mercado de trabalho. Isso sugere que os alunos que estão buscando formação livremente também parecem ter o mundo do trabalho como sua maior preocupação. Destaca-se,

no entanto, entre os cursos corporativos, o desenvolvimento de atitudes e habilidades interpessoais, revelando aquilo que o mercado de trabalho efetivamente está buscando desenvolver entre seus colaboradores já contratados.

Conteúdos, habilidades e competências ofertados em cursos livres EAD

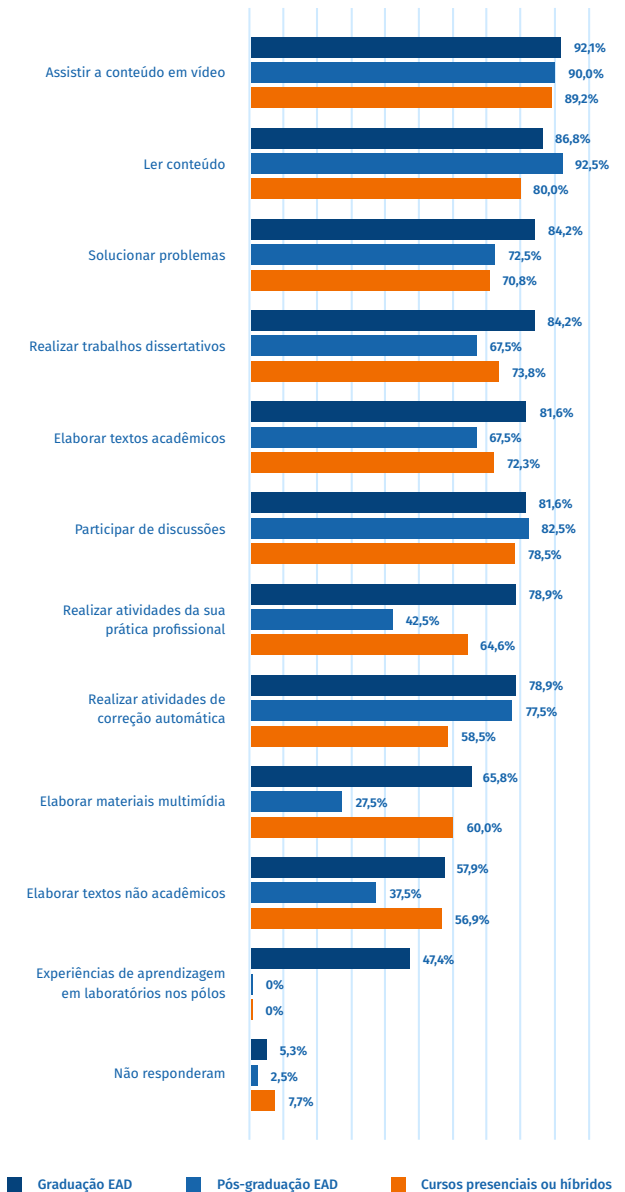
- Cursos livres não corporativos EAD
- Cursos livres corporativos EAD



Com relação às ações de aprendizagem, assistir a vídeos e ler textos são as mais frequentes, sendo, na pós-graduação, a oferta de textos mais frequente ainda, com 92% das instituições oferecendo esse tipo de conteúdo. Vale ressaltar, no entanto, que, apesar de as atividades de correção automática também serem muito frequentes nos cursos de graduação e pós-graduação EAD, com quase 80% das instituições propondo esse tipo de ação, os cursos de graduação têm outras propostas que estão se tornando mais frequentes ainda: desenvolver solução de problemas, realizar trabalhos dissertativos, elaborar textos acadêmicos, participar de discussões e realizar atividades de sua prática profissional.

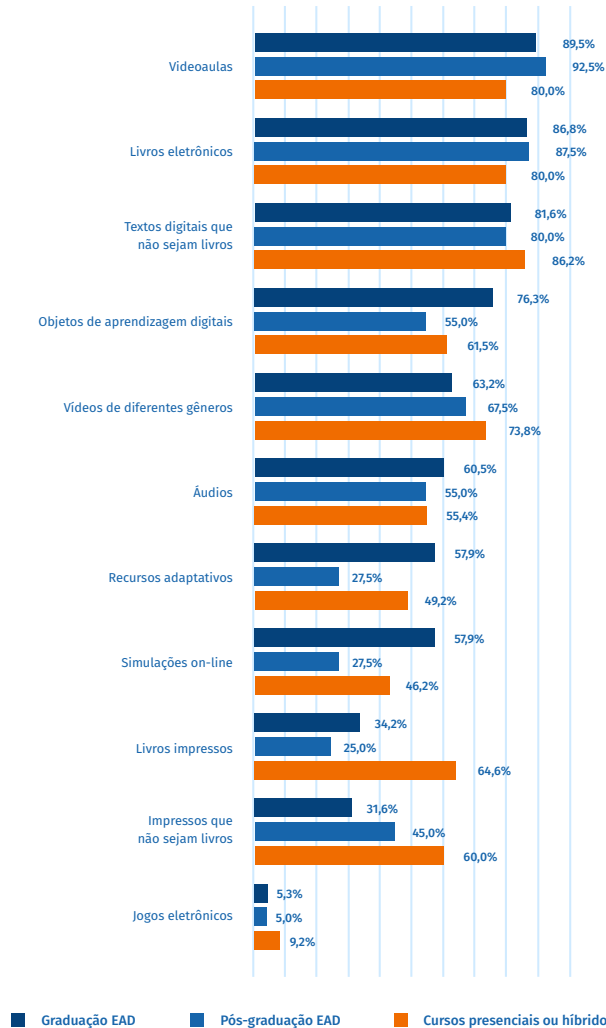
Em linhas gerais, parece que os cursos de graduação estão com propostas mais ricas do que os cursos de pós-graduação e até mesmo do que os cursos presenciais. A parte de criação é, em média, a menos frequente, com de 56% a 65% das instituições solicitando materiais multimídia e textos não acadêmicos na graduação EAD, presencial ou híbrida. Na pós-graduação, 27% a 37% das instituições, respectivamente, solicitam isso. Em 2020, ano da pandemia, também somente as graduações EAD propuseram atividades em laboratório.

Ações de aprendizagem propostas aos alunos na graduação e na pós-graduação



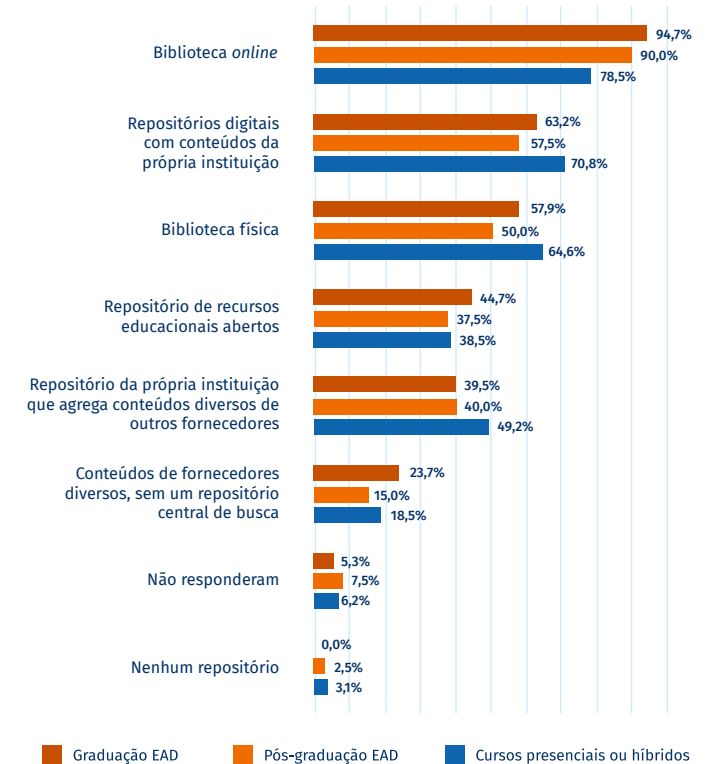
Existe a sensação de que, em 2020, a diversidade de recursos se ampliou mais na EAD que em cursos presenciais.

Recursos educacionais oferecidos na graduação e na pós-graduação



Quanto aos repositórios, 94,7% dos cursos de graduação EAD contam com bibliotecas on-line e 64,5% dos cursos presenciais e híbridos contam com bibliotecas físicas. Somente 78% dos cursos presenciais e híbridos foram atendidos por bibliotecas on-line, mesmo na pandemia. Mais uma vez, a pós-graduação apresentou a tendência de estar menos servida de recursos variados em comparação com as graduações. Além disso, a minoria das instituições, entre 15 e 23,7%, investe em diferentes repositórios em um único sistema de busca.

Repositórios de conteúdos disponibilizados pelas instituições



1.3.3.1. Perfil dos Alunos

Os dados do Censo EAD.BR 2020-2021, da ABED, indicaram que, pelo menos, 63% de todas as vagas ofertadas para ensino superior em 2019 eram na modalidade EAD. Em 2019, viu-se uma mudança em relação aos cenários anteriores, tendo em vista que a quantidade de alunos matriculados na modalidade presencial foi menor em relação aos matriculados no modelo EAD.

Podemos levantar alguns pontos para tentar entender o que aconteceu e pensarmos a respeito. O primeiro deles é que o acesso a tecnologias da informação aumentou. Hoje, com um *smartphone*, já é possível realizar qualquer curso on-line. Além disso, sem a necessidade de manter espaços físicos cada vez maiores para comportar seus alunos, diversas universidades investem pesado para expandir seus campi para o digital. Com uma única aula gravada, o melhor professor da área pode alcançar milhares de alunos no Brasil e no mundo, dando a todos as mesmas condições de aprender com alguém que é referência naquele assunto. A vantagem do meio digital é, justamente, esta: são vencidas as barreiras físicas, e com isso, é possível atingir números cada vez maiores de pessoas. Com esse barateamento de custo, as instituições privadas repassam valores ainda mais acessíveis a seus alunos, que se interessam mais em obter um diploma de graduação, uma vez que isso passa a caber no orçamento deles.

É importante ressaltar que, apesar de mais “barato” no longo prazo, realizar um investimento em estrutura para ofertar cursos a distância não é uma tarefa simples para instituições públicas, que ofertam

muito poucas vagas para graduação na modalidade EAD em relação às instituições privadas. As universidades públicas enfrentam um sucateamento evidente ao longo dos anos, e pode se tornar complicado expandir seus territórios dessa maneira. Esses são apenas alguns dos motivos que podemos considerar ao analisar os dados de 2019.

Contudo, é fundamental, neste momento, lembrar que, desde 2020, esse cenário tem mudado. Depois do início da pandemia de covid-19, ocorreram diversas alterações no contexto estudantil dos brasileiros. Observamos que as taxas de desemprego aumentaram como nunca antes, fazendo com que, dessa maneira, muitos discentes abrissem mão de coisas tidas como não essenciais em prol de sua sobrevivência. Isso diz muito sobre o perfil dos alunos da modalidade EAD.

Com essa informação, podemos considerar que vemos a quantidade de concluintes desses cursos aumentando é ainda mais importante do que vemos as vagas sendo disponibilizadas. Desde o início da pandemia, o número de evasões e de desistentes aumentou. Se, antes, as pessoas deixavam seus cursos por diversos motivos, desde falta de identificação com a escolha até mudanças de planos em suas vidas, vemos, hoje, o agravante econômico muito mais forte e presente. Das centenas de instituições consultadas, poucas conseguem dimensionar, exatamente, o que aconteceu com seus alunos durante esse período, mas a crise sanitária e econômica pode ser indicada como fator crucial.

No modelo EAD, grande parte das pessoas cursa licenciatura; os cursos de bacharelado ainda são mais procurados dentro do modelo presencial. O aumento de vagas voltadas para a licenciatura contribuiu para o aumento de mestres e doutores lecionando nas graduações, o que indica um crescimento positivo nos últimos períodos. Ainda segundo dados do último ano, podemos notar que a grande maioria das pessoas que fazem cursos a distância é composta por mulheres, que, por vezes, no meio de suas jornadas triplas entre trabalho, casa e maternidade, veem na EAD uma oportunidade de melhorar seus currículos sem sair de casa.

Entre esses estudantes, no cenário brasileiro, as pessoas negras não compõem a maioria em nenhuma modalidade de ensino. Na região Sudeste, as instituições presenciais e públicas têm conseguido igualar a quantidade de negros e brancos nas salas de aulas graças à implementação das cotas. Além disso, trata-se de uma região onde se concentram pessoas de outras cidades para estudar. A única região onde é possível notar uma quantidade de pessoas negras maiores que a de pessoas brancas é o Nordeste do país, que respeita a relação demográfica de seus estados, compostos, em grande parte, por negros.

Quanto à classe social, as últimas pesquisas apontam que, na modalidade EAD, a maioria dos estudantes pertence às classes C, D e E, enquanto na modalidade presencial, as classes A e B ainda ocupam bastante espaço, tanto em IES públicas quanto em privadas, mesmo que estas correspondam a uma pequena faixa da população brasileira. Esse fator é um indicativo da crise que muitas instituições privadas têm enfrentado. Com a chegada de uma pandemia e um cenário

incerto, muitos se viram obrigados a trancar seus cursos até se sentirem estáveis o suficiente para voltarem às salas de aulas virtuais.

Sem sombra de dúvidas, a possibilidade de realizar uma graduação a distância usando a internet expandiu o acesso e a chance de muitas pessoas realizarem seus sonhos, crescerem em suas carreiras e, até mesmo, mudarem suas realidades. Em um país que ofertava cursos pela televisão, o fato de um estudante poder escolher a que horas e de que maneira estuda abriu as portas da graduação àqueles que fazem parte da grande mão de obra trabalhadora do país. Essa mudança é fundamental no combate às desigualdades sociais e prova que a educação é um caminho primordial para dar acesso e corrigir falhas estruturais em um país que luta para eliminar a desigualdade desde sua origem. Sentiremos o impacto das evasões, de fato, no fim da pandemia, quando os alunos puderem retomar seus estudos plenamente. Por enquanto, as instituições estarão adaptando e flexibilizando suas atividades para atender os alunos.

Fonte: [*Censo EAD.BR - Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2020-2021*](#)

1.3.4. Gestão e Institucionalização

Pelo ciclo normal das políticas públicas, já deveríamos ter passado à fase de incorporação das práticas desenvolvidas, com a experiência da UAB, ao cotidiano institucional. Como projeto e política pública de um governo e com base no princípio de autonomia que as universidades detêm, já deveríamos ter assimilado a Educação a Distância como atividade regular própria, por meio da institucionalização da modalidade. Do mesmo modo, as universidades já deveriam estar recebendo o financiamento da EAD assim como ocorre histórica e tradicionalmente com o fomento para a educação presencial, ou seja, pela matriz orçamentária. Somente assim, as instituições passariam para uma próxima etapa de amadurecimento necessário para EAD: ocupar seu lugar natural no seio da instituição educacional, de modo capilarizado e naturalizado. Afinal, segundo a legislação atual, ela é uma modalidade, uma forma de ensinar e aprender (BRASIL, 1996; LIBÂNIO et al., 2008) destinada a grupos de cidadãos desfavorecidos da oportunidade de participar de outros modos de ensino-aprendizagem, tais como a educação presencial ou outras modalidades educacionais.

Para quem pensa e faz EAD, os cursos de formação à distância terão mais qualidade se a própria instituição puder conceber, gestar e implementar a proposta. Da forma como tem sido, como programa de governo e não de Estado, as experiências ficam engessadas por diretrizes e orientações externas. No caso da UAB, por exemplo, as propostas pedagógicas devem se enquadrar ao modelo definido pela Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e outros setores do

Ministério da Educação, inclusive na forma de executar as verbas de manutenção dos cursos. Além disso, ainda que possuam diferentes especificidades, os projetos de EAD precisam adequar-se às legislações internas, que são prioritariamente concebidas, aprovadas e voltadas para a modalidade presencial. O fato de o financiamento ocorrer com parâmetros, por exemplo, dificulta a incorporação da modalidade na vida acadêmica cotidiana da universidade. Ou seja, sem exercer sua autonomia universitária e executar as verbas da forma como considera mais adequada e com clareza da disponibilidade (ou não) orçamentária, a instituição fica praticamente impossibilitada de capilarizar os seus setores para incorporar a EAD. Sem institucionalizar e promover formação de qualidade é improvável que ocorra mudança de postura atitudinal da comunidade acadêmica em relação à modalidade (LITWIN, 2001; MILL, 2013).

Sabemos que as estruturas organizacionais das Universidades Públicas, de forma geral, foram definidas para a funcionalidade do ensino presencial. Isso significa espaço físico construído, presença de alunos e professores, dinâmica curricular de cursos, laboratórios de pesquisa, programas de extensão, processo burocrático administrativo e recursos orçamentários para a operacionalização do sistema. Temos consciência de que os processos de transformação causam na vida das pessoas e nas organizações uma sensação de dualidade, resistência a mudanças, porque há uma incerteza em relação ao que é novo. As pessoas possuem necessidade de estabilidade e conforto do que é conhecido e essa inércia acaba por dificultar a adoção de

novos procedimentos. E o pior é que quanto mais inovadora for a proposição de mudança, maior o grau de resistência. Entretanto, as mudanças tecnológicas são inevitáveis atualmente e preponderantes para a atuação eficaz e efetiva das instituições.

Portanto, já que as mudanças são inevitáveis, é preciso transformar o modo de pensar, agir e interagir internamente na UFES. A introdução da modalidade a distância na estrutura presencial de ensino (Ensino Híbrido) exige alterações referentes à Normatização, Formação de Recursos Humanos; Estrutura Organizacional; Oferta de Cursos; e Tecnologia, em função das características diferenciadas da educação à distância. Diversas Instituições de Ensino Superior, de variados portes, como, por exemplo, a [Universidade Federal do Rio Grande - FURG](#), a [Universidade Federal do ABC - UFABC](#), a [Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA](#), a [Universidade Federal De São Paulo - UNIFESP](#), a [Universidade de Brasília - UNB](#), a [Universidade Federal de Sergipe - UFS](#), a [Universidade Federal do Paraná - UFPR](#) e a [Universidade Federal do Piauí - UFPI](#) já estão em fase bastante avançada nesse processo de mudança. Portanto, há uma gestão particularizada a ser inserida na funcionalidade geral do processo de gestão da educação presencial da UFES, a fim de que seja viabilizada a integração entre as modalidades de ensino (presencial e EAD) e é nesse sentido que devemos começar a caminhar.

A dificuldade terá de ser vencida num espectro mais amplo do que simplesmente agregar um novo órgão burocrático e/ou um agente operador de Programa do Governo Federal, como é o caso da UAB. De modo geral, a inserção da educação a distância nas Instituições

Públicas de Ensino Superior vem sendo feita por meio de vários atos internos e inclusões administrativas e programáticas: convênios, portarias, inclusão no PDI, resolução de Conselhos, estatuto, regimento e resoluções. Assim, a integração funcional das modalidades de ensino (presencial e EAD), para unificar os objetivos, deverá ser inserida no [Estatuto da UFES](#) e, no desenrolar do processo de formação superior, as normas de funcionamento da educação à distância serão também inseridas no [Regimento Geral](#) da instituição. O [Plano Pedagógico Institucional - PPI](#) e o [Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI](#) deverão estabelecer previsões estratégicas para os dois campos de atuação institucional: presencial e a distância.

Uma das mudanças essenciais para viabilizar a institucionalização da educação a distância na UFES será o suporte orçamentário. Uma vez integrada à modalidade EAD no contexto do objetivo específico da universidade pública, o mais lógico serão os recursos financeiros para as duas modalidades, presencial e a distância, comporem o orçamento geral da instituição. O termo “institucionalização” que normalmente é utilizado para se referenciar a um modelo de fomento (VIEIRA et al., 2012) deverá evoluir, no meio acadêmico, para indicar o processo de implantação e maturidade da EAD (FERREIRA & CARNEIRO, 2015; PESCE, 2007; SILVA & SILVA, 2012). As previsões de novos cursos, tanto numa modalidade como na outra, farão parte das estratégias de desenvolvimento do ensino superior da Universidade. No [PPI](#) e [PDI](#), as estratégias de novos cursos serão definidas, o que criará indicadores de despesas para os exercícios financeiros.

Outro item a ser considerado é o de recursos humanos para atividades na própria sede da instituição, como produção programática, materiais didáticos e publicações. Nesse caso, serão utilizados os recursos humanos da própria instituição, professores, tutores e estudantes-estagiários. A operacionalização dos polos associados situados nos demais campi se dará da mesma forma. No caso de localidades distantes, sem a existência de campus próprio, a forma conveniada com o estado ou prefeitura, a exemplo dos polos UAB existentes, poderá ser ativada. Essas unidades disponibilizarão o espaço físico e outros recursos necessários nos termos dos convênios que poderão e/ou deverão ser estabelecidos.

A educação a distância, assim como a presencial, tem sua regulação, avaliação, supervisão, credenciamento e descredenciamento como atribuições dos órgãos superiores da educação nacional. A cada universidade pública é facultada a iniciativa de proposição de cursos na modalidade EAD, com projeto pedagógico, instrumentalização necessária, recursos humanos e financeiros. O momento é de mudança de paradigmas. A estrutura e a organização das universidades federais, de uma forma generalizada, com suporte em seus documentos básicos, como estatuto, regimento geral, plano pedagógico institucional e plano de desenvolvimento institucional, devem acompanhar as mudanças e se perfilar com as necessidades que o momento e a sociedade exigem.

Assim, independente dos cursos que estão e serão ofertados integralmente na modalidade EAD semipresencial (fomentados pela UAB), é fundamental que a SEAD/UFES avance nas negociações com os demais

órgãos e na regulamentação interna da UFES para que possamos introduzir, inicialmente, o Ensino Híbrido na organização pedagógica e curricular de seus cursos de graduação presenciais (exceto Medicina), com a oferta de carga horária na modalidade de EAD até o limite de 40% da carga horária total do curso. Para viabilizar essa demanda, o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) presencial deverá apresentar claramente, na matriz curricular, o percentual de carga horária à distância e indicar as metodologias a serem utilizadas, no momento do protocolo dos pedidos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso.

1.3.5. Cenário Regional - Ambiente operacional

O ambiente operacional é o microambiente de atuação. Também chamado de ambiente competitivo, setorial, ou imediato, é formado por componentes que influenciam a organização de maneira direta. São os participantes que estão mais “próximos” como, por exemplo, alunos, fornecedores, concorrentes, órgãos regulamentadores, etc. Neste sentido, existem algumas informações que integram o cenário regional/estadual/municipal e que poderão, de alguma forma, influenciar e são influenciados pela dinâmica de atuação da SEAD, fazendo com que sua análise seja importante para nortear as ações que serão planejadas.

A população do Espírito Santo foi estimada em 4.108.508 habitantes, conforme divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em em 01/07/2021, sendo que 49,48% da população capixaba (2.033.067 habitantes) residem nos sete municípios da [Região](#)

Metropolitana da Grande Vitória (Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória). A UFES interiorizou sua atuação com a implantação de 27 polos de EAD, estando presente em apenas dois municípios da Região Metropolitana da Grande Vitória - RMGV (Vila Velha e Vitória). Considerando os dados levantados pela mesma pesquisa, a presença da UFES contempla uma população de 2.033.067 habitantes. Diante da possibilidade da ampliação da rede de polos de apoio presencial de EAD para os municípios com maior densidade demográfica (população maior que 30.000 hab.), a UFES passaria a assistir uma população de 3.255.462 habitantes. É evidente que, proporcionalmente, metade dos nossos potenciais alunos são moradores da região metropolitana. Com isso, além de atender seis municípios da RMGV (Cariacica, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória), equivaleria a uma cobertura de 79,23% da população residente no estado contra os 49,48% atuais.

O *Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo – 2030* é embasado na perspectiva de que a educação deve atingir patamares superiores de conhecimento, desenvolvendo capital humano, pesquisa e experimentação, alcançando as fronteiras do conhecimento científico e tecnológico. Há um entendimento de que a habilidade de adquirir e agregar novas competências são cruciais para o desempenho de indivíduos, empresas, regiões e países. Por outra vertente, sabemos que o perfil do profissional na sociedade do conhecimento passa pela formação sólida e pelo desenvolvimento de competências diversas; pela capacidade de resolver problemas; pela polivalência do conhecimento; pela capacidade de inovar; e pelo domínio de informações culturais e tecnológicas. Essa estrutura de pensamento pode se reportar ao nível setorial das atividades econômicas. Cada setor ou atividade econômica é caracterizado por uma base específica de conhecimento, tecnologias e uso de insumos. E neste aspecto algumas informações disponibilizadas pelo estado são relevantes:

VOCAÇÕES ECONÔMICAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SETORES	INFORMAÇÕES RELEVANTES
Agronegócio	O agronegócio absorve 33% da população economicamente ativa e é responsável por 30% do PIB Estadual. Café e fruticultura (mamão papaia, abacaxi, maracujá, coco, goiaba e morango).
Automotivo	O setor de produção automotiva vem chamando cada vez mais a atenção de investidores. Duas grandes empresas (Agrale e Volare) escolheram o Espírito Santo para se instalarem, formando um polo automobilístico no Norte do Estado.
Economia Verde	Práticas que visam à inclusão social e a erradicação da pobreza; uso eficiente dos recursos naturais; redução do uso de combustíveis fósseis e valorização de fontes limpas e renováveis de energia; qualidade e eficiência nos sistemas de mobilidade urbana e tratamento adequado aos resíduos aliado à implantação de sistemas eficientes de reciclagem.

<p>Petróleo e Gás natural</p>	<p>O Estado conta com disponibilidade de distribuição de gás natural na Região Metropolitana de Vitória, em Aracruz, em Anchieta e em Cachoeiro de Itapemirim. Já existem projetos em andamento para que outros municípios do interior com vocação industrial, como Colatina, Linhares, São Mateus e Sooretama, também recebam redes de distribuição de gás natural. As perspectivas em torno da cadeia de petróleo e gás natural movimentam negócios, atraem investimentos e geram boas oportunidades para os investidores, como no setor naval, de logística para atendimento às atividades de exploração e produção, entre tantas outras.</p>
<p>Metal Mecânico</p>	<p>Movimenta mais de R\$ oito bilhões por ano, cerca de 20% do PIB estadual. Gera aproximadamente 30 mil empregos diretos e 120 mil indiretos nas quase 1.500 empresas de transformação de metais e de produção de bens e serviços intermediários, como fundição, forjaria, oficinas de corte, soldagem e estamparia. Também envolve a produção de bens finais, como máquinas, equipamentos, veículos e materiais de transporte.</p>
<p>Moveleiro</p>	<p>O polo moveleiro de Linhares é o sexto maior em móveis seriados do País. Além dos seriados, o Espírito Santo também sedia inúmeras empresas que fabricam móveis sob encomenda para atender a demanda dos grandes centros urbanos.</p>
<p>Mineração e Siderurgia</p>	<p>ArcelorMittal - Possui duas plantas industriais na Grande Vitória. A ArcelorMittal Tubarão produz placas de aço e bobinas laminadas a quente, com capacidade instalada para produzir até 7,5 milhões de toneladas ao ano. A outra unidade, a ArcelorMittal Cariacica, produz aços longos, perfis leves e médios para construção mecânica, torres de transmissão de energia e telecomunicações.</p> <p>Vale - Tem capacidade para produzir até 28 milhões de toneladas por ano de pellets de minério, em sete usinas de pelotização. A oitava usina, atualmente em construção, elevará a produção da empresa para 36 milhões de toneladas por ano, consolidando-a como o maior complexo de pelotização de minério de ferro do mundo.</p> <p>Samarco Mineração – É uma empresa brasileira essencialmente exportadora, controlada por uma <i>joint-venture</i> entre a Vale S.A. e a anglo-australiana BHP Billiton. Está situada em Ubu, município de Anchieta, Sul do Estado. É a segunda maior fornecedora transoceânica de pelotas de minério do mundo, produzindo 22,250 milhões de toneladas por ano. Com projeto de expansão em fase final, para construção de uma quarta usina (P4P), a produção da Samarco deve saltar para 30,5 milhões de toneladas de pelotas de minério de ferro por ano.</p>

<p>Rochas Ornamentais</p>	<p>O Espírito Santo possui uma das maiores reservas de mármore e granito do País, com uma enorme variedade de cores. Dispõe de um parque industrial com cerca 3.500 empresas, que atuam desde a extração/produção de rochas ornamentais até a sua exportação. O percentual de exportações do Espírito Santo alcança 88,55% do valor contabilizado no Brasil. Essa porcentagem equivale à aproximadamente 165 mil toneladas de rochas carbonáticas brutas e manufaturadas, silicáticas brutas e manufaturadas, ardósias, dentre outras.</p>
<p>Vestuário</p>	<p>A indústria do vestuário e acessórios movimenta cerca de 1.300 empresas no Espírito Santo, incluindo micro, pequenas e médias. Estão localizadas em vários municípios, com destaque para Colatina, no Noroeste do Estado, e também para a Região Metropolitana da Grande Vitória. A cadeia produtiva do setor é composta por diversos organismos, que interagem entre si e compõem, de forma produtiva, o segmento do setor têxtil.</p>
<p>Turismo</p>	<p>O Espírito Santo é um dos mais atraentes estados brasileiros. Suas belezas, aliadas às tradições de índios, negros, portugueses, italianos, alemães e outros povos que participaram da construção da história capixaba, compõem um rico mosaico. Nesse cenário, o estado se destaca por ser extremamente rico em opções seja turismo religioso, turismo de negócios e eventos, agro turismo, ecoturismo, turismo cultural, histórico e esotérico.</p>

Fonte: <https://www.es.gov.br/>

Para fins de planejamento e organização das ações do setor público, os municípios do estado do Espírito Santo são agregados em Macrorregiões e Microrregiões de Planejamento, segundo elementos estratégicos, ancorados em tendências de peso e em fatos portadores

de futuro; seus fatores dinâmicos vinculados a cadeias produtivas, estrutura logística de transporte e comunicações e hierarquia urbana; e capacidade de geração e retenção de renda nos espaços regionais, interiorizando o urbano e os serviços.

PRINCIPAIS ATIVIDADES ECONÔMICAS POR MACRORREGIÃO E MICRORREGIÃO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

MACRORREGIÕES	MICRORREGIÕES	MUNICÍPIOS	POTENCIALIDADES ECONÔMICAS
Metropolitana	Metropolitana	Cariacica, Serra, Viana, Vitória, Vila Velha, Fundão e Guarapari	Área diversificada: Indústria, metal-mecânica, serviços de comércio exterior, serviços especializados (excelência em educação, saúde e software), turismo de negócios, administração pública, petróleo e gás, atividade portuária.
	Sudoeste Serrana	Afonso Cláudio, Brejetuba, Conceição do Castelo, Domingos Martins, Laranja da Terra, Marechal Floriano e Venda Nova do Imigrante	Possui a segunda menor população entre as dez microrregiões do Estado, com 144.047 habitantes (IBGE, 2021). A região tem forte influência da imigração europeia do século XIX, principalmente italianos, alemães e pomeranos. O relevo serrano foi um fator fundamental para a fixação dos núcleos coloniais e para o desenvolvimento da cultura cafeeira. A microrregião apresenta um rico patrimônio histórico, constituído de casarões e rotas, como a Rota Imperial. Integra a Região Turística Montanhas Capixabas, com um turismo fortemente baseado no agroturismo, ecoturismo e turismo de aventura. A economia tem como base especialmente a agricultura, além da pecuária e hortifrutigranjeiro. A agricultura é muito importante como geradora de emprego e renda, sendo ainda mais acentuada por ocorrer em pequenas propriedades, com predomínio da mão de obra familiar. A agroindústria, além de familiar, caracteriza-se por sua diversificação, em que sobressaem a cafeicultura, a fruticultura e a olericultura, que se somam às atividades ligadas ao agroturismo e à produção artesanal. Quanto ao café, cabe destacar Brejetuba, que é conhecida como a Capital Nacional do Café.
	Central Serrana	Itaguaçu, Itarana, Santa Leopoldina, Santa Maria de Jetibá e Santa Teresa	São municípios fortemente influenciados por sua ocupação histórica, formada por italianos, alemães, pomeranos, entre outros, o que se refletiu na construção de suas identidades locais. Com uma população de 102.027 habitantes (IBGE, 2021), a menor entre as microrregiões, é um dos destinos de turismo histórico-cultural do Espírito Santo, com festas, outras atividades culturais e um inestimável acervo arquitetônico e urbanístico. Tem na agropecuária a base de sua economia, sendo o café um dos principais produtos cultivados. Cabe destacar ainda a agroindústria, o setor granjeiro, o agroturismo, o turismo, dentre outros.

Norte	Nordeste	Conceição da Barra, Pedro Canário, São Mateus, Montanha, Mucurici, Pinheiros, Ponto Belo, Jaguaré e Boa Esperança	<p>A microrregião apresenta uma população estimada em 299.457 habitantes (IBGE,2021). É contemplada por belas paisagens naturais, históricas e culturais, com destaque para o extenso litoral. O Porto de São Mateus foi fundado à época do ciclo da mandioca e do café, em 1621. O porto e respectiva vila têm valor histórico, paisagístico e arquitetônico, cujo casario remete ao sobrado português. Foi tombado pela Resolução do Conselho Estadual de Cultura Nº 01/1976. O distrito de Itaúnas é outro destino capixaba conhecido nacionalmente por suas dunas e belezas naturais, e sua vila está inserida no entorno do Parque Estadual de Itaúnas. Ambos os territórios apresentam manifestações culturais e folclóricas importantes, tais como o forró, o Ticumbi e o Jongô.</p> <p>A economia da Microrregião Nordeste é diversificada e tem por base a silvicultura, petróleo e gás, café conilon, pecuária, cana-de-açúcar e usinas de álcool e fruticultura. A região também apresenta uma grande quantidade de fornecedores de bens e serviços para a indústria local. Configura-se como uma área de influência pelo fornecimento de bens e serviços, especialmente na área da educação, por possuir campi da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) e do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). A centralidade da educação técnica e superior atrai estudantes não só do Espírito Santo, mas também de outros estados.</p>
	Noroeste	Água Doce do Norte, Barra de São Francisco, Ecoporanga, Mantenópolis, Vila Pavão, Águia Branca e Nova Venécia	<p>A microrregião ocupa 22,61% do território estadual e conta com uma população estimada em 164.155 habitantes (IBGE, 2021). Possui quatro unidades de conservação, sendo duas particulares, uma estadual e uma federal, com destaque para a Área de Proteção Ambiental Pedra do Elefante, em Nova Venécia, protegida pelo Decreto Estadual Nº 794-R de 2001. Existem belas paisagens naturais, como a Pedra da Dona Rita, Pedra da Rapadura e inúmeras cachoeiras.</p> <p>A economia tem por base o café conilon, a pecuária, a fruticultura e as rochas ornamentais. Os centros urbanos dos municípios de Nova Venécia e Barra de São Francisco têm crescido gradativamente com o comércio e prestação de serviços. A microrregião apresenta grande potencial de incremento em setores como granito, ampliando as atividades de extração e as de processamento e geração de empregos. A rodovia BR-381 corta o município de Barra de São Francisco e liga a microrregião ao estado de Minas Gerais.</p>

Central	Centro-Oeste	Alto Rio Novo, Baixo Guandu, Colatina, Pancas, Governador Lindenberg, Marilândia, São Domingos do Norte, São Gabriel da Palha, Vila Valério e São Roque do Canaã	<p>Somada à beleza natural, vista entre montanhas e vales, a Microrregião Centro-Oeste tem diversas etnias, dentre elas a pomerana, e tradições culturais e folclóricas. Atualmente, a população é estimada em 287.508 habitantes (IBGE, 2021).</p> <p>A economia está baseada na prestação de serviços, indústria e agropecuária, sendo o café conilon o principal produto de destaque na agricultura. Outro setor de destaque é a exploração de rochas e granitos, com seus serviços correlatos. A Centro-Oeste tem um eixo de desenvolvimento logístico privilegiado, devido à presença do Rio Doce e da logística de infraestrutura de estradas e ferrovias (BR-259, BR-101 e Ferrovia Vitória-Minas).</p> <p>O agroturismo e o turismo de aventura devem ser mais desenvolvidos, como alternativa para potencializar os atrativos que a região oferece, considerando as belas paisagens, como os gnaisses presentes na unidade de conservação Monumento Natural dos Pontões Capixabas, em Pancas (Lei Estadual nº11.686/2008), e o distrito de Itapina, em Colatina, que é um núcleo histórico tombado pelo Conselho Estadual de Cultura (CEC). O município de Colatina exerce centralidade para parte da Microrregião Noroeste e Leste de Minas, com o fornecimento de bens e serviços, especialmente na área da saúde e da educação de nível técnico e superior.</p>
	Rio Doce	Aracruz, Ibirapu, João Neiva, Linhares, Rio Bananal e Sooretama	<p>Há vários povos que habitam a região, como descendentes de italianos, indígenas e quilombolas, o que muito enriquece o contexto histórico e cultural. A microrregião apresenta uma população total estimada em 364.848 habitantes (IBGE, 2021).</p> <p>A Rio Doce tem um potencial paisagístico expressivo que favorece a atividade turística, com praias, reservas florestais e lagoas. Também abriga aldeias indígenas e tradições culturais diversificadas. Possui um dos maiores resquícios da Mata Atlântica do Brasil, considerando a Floresta Nacional de Goytacazes, a Reserva Biológica de Comboios, a Reserva Biológica de Sooretama, além da Reserva Natural Vale.</p> <p>Na economia, há setores desenvolvidos e de alta competitividade, com destaque para o industrial e o portuário. A região recebe muitos investimentos na cadeia da produção de celulose, área de energia, metalmecânica, petróleo e gás e complexo portuário, como o Estaleiro Jurong. Os municípios de Linhares e Aracruz exercem centralidade urbana na oferta de comércio e serviços, assim como na indústria, com forte integração às atividades econômicas do Estado do Espírito Santo. O turismo também é um grande potencial de ativo econômico que deve ser melhor explorado, considerando as belezas naturais. A fruticultura (mamão, maracujá e abacaxi, com destaque para o cacau) também é importante, junto com a produção de café conilon, enquanto a silvicultura e a pecuária têm espaço para crescer.</p>

Sul	Central Sul	Cachoeiro do Itapemirim, Vargem Alta, Castelo, Atílio Vivacqua, Mimoso do Sul, Muqui, Apiacá e Jerônimo Monteiro	<p>Concentra 345.735 habitantes (IBGE, 2021), sendo a terceira mais populosa do Estado. Além disso, depois da Metropolitana, é a microrregião de maior densidade demográfica. Cachoeiro de Itapemirim é o principal polo de bens e serviços, especialmente nas áreas de saúde e de educação de nível técnico e superior.</p> <p>Destaca-se por suas jazidas de rochas ornamentais e pelas atividades econômicas a elas relacionadas. Possui uma das cadeias produtivas mais diversificadas do Espírito Santo, inclusive com a produção de equipamentos e acessórios para extração e beneficiamento das rochas. Cachoeiro de Itapemirim é responsável pelo abastecimento de 80% do mercado nacional de mármore. Contudo, as jazidas e atividades relacionadas se estendem para outros municípios, como Atílio Vivacqua, Castelo, Mimoso do Sul, Muqui e Vargem Alta.</p> <p>Cabe ainda destacar os setores de agricultura, indústria e pecuária e, em alguns municípios, o agroturismo, o turismo religioso, o turismo histórico e cultural, o turismo pedagógico, o turismo de aventura e o ecoturismo. Conta também com atrativos arquitetônicos, paisagísticos e culturais, com rico patrimônio, incluindo conjuntos arquitetônicos preservados, manifestações folclóricas, como as Folias de Reis e Boi Pintadinho, e atrativos naturais (montanhas, cachoeiras, corredeiras e grutas), como o Parque Estadual de Forno Grande e a Gruta do Limoeiro, patrimônio histórico estadual, sendo a mais importante área de estudos sobre a pré-história do Espírito Santo.</p>
	Caparaó	Divino de São Lourenço, Dolores do Rio Preto, Guaçuí, Ibitirama, Muniz Freire, Irupi, São José do Calçado, Alegre, Bom Jesus do Norte, Iúna e Ibatiba	<p>É a microrregião capixaba com o maior número de municípios. A população residente é de 118.651 habitantes (IBGE, 2021). As belezas naturais constituem um dos seus principais ativos, sendo um destaque o Parque Nacional do Caparaó, que se estende para além das fronteiras do Estado. Nele está localizado o Pico da Bandeira, o terceiro mais alto do País, com 2.892 metros.</p> <p>O principal cultivo da microrregião é o café, com destaque para os produtos especiais. Tem potencial para crescer em áreas como turismo de experiência, fruticultura, agroturismo e silvicultura, dentre outras. Há atividades já realizadas na região ligadas ao turismo ecológico e de aventura, como trilhas que levam a cachoeiras e pontos de prática de esportes radicais (rapel, voo livre), e ao agroturismo, com forte presença da agricultura familiar.</p>

<p>Litoral Sul</p>	<p>Alfredo Chaves, Anchieta, Iconha, Piúma, Itapemirim, Rio Novo do Sul, Marataízes e Presidente Kennedy</p>	<p>Destaca-se ainda o agroturismo - no município de Alfredo Chaves, por exemplo, ocorre a tradicional Festa da Banana e do Leite - e o turismo religioso, com o Santuário Nacional de Anchieta e a caminhada Passos de Anchieta. O turismo dessa região é, assim, muito rico e diversificado, e ainda com grande potencial de crescimento e valorização de seus ativos.</p> <p>A Litoral Sul tem a indústria como principal atividade econômica, com destaque para a produção e exportação de minério, em virtude da presença da usina e do porto da Samarco Mineração S/A. A atividade pesqueira, a produção e distribuição de petróleo e gás, a agricultura (café e frutas, especialmente banana e abacaxi) e a pecuária bovina (de corte e de leite) são outras atividades de relevância na economia.</p>
---------------------------	--	--

Fonte: Instituto Jones dos Santos Neves - Fevereiro/2022

Alguns municípios do estado do Espírito Santo estão dentro da área de atuação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), que tem por finalidade promover o desenvolvimento incluyente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional nas economias nacional e internacional. Isso

significa apoio e estímulo, por meio da administração de incentivos e benefícios fiscais, aos investimentos privados prioritários, as atividades produtivas e as iniciativas de desenvolvimento sub-regional com recursos financeiros do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE e do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE).

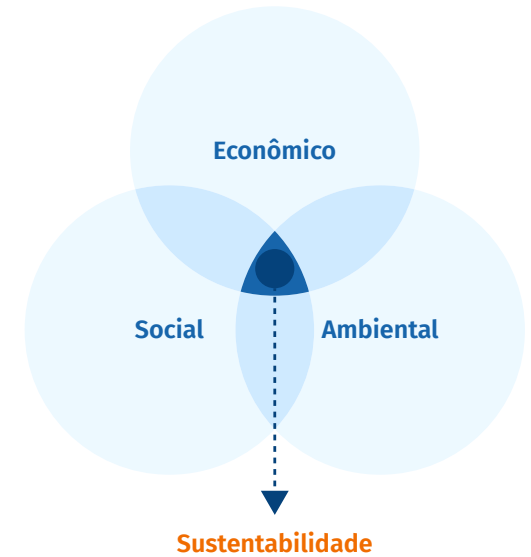
MUNICÍPIOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO ONDE A UFES POSSUI POLO DE EAD OU PRETENDE CRIÁ-LOS E QUE ESTÃO NA ÁREA DE ATUAÇÃO DA SUDENE

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO ESTIMADA - 2021
Baixo Guandu	31.263
Barra de São Francisco	45.301
Colatina	124.283
Conceição da Barra	31.479
Ecoporanga	22.748
Jaguaré	31.589
Linhares	179.755
Mantenópolis	15.653
Montanha	18.954
Nova Venécia	50.751
Pinheiros	27.601
São Gabriel da Palha	39.085
São Mateus	134.629
Sooretama	31.278

Fonte: <https://www.ibge.gov.br/> e <https://www.gov.br/sudene/pt-br>

Analisando os diversos aspectos presentes no microambiente de atuação, percebemos que eles são perfeitamente conciliáveis para a atuação da SEAD e apresentam similaridades com a visão e os valores institucionais da UFES. A SEAD/UFES, em suas intervenções na dinâmica social, com a oferta de produtos na área educacional, além da ética, buscará privilegiar e promover o desenvolvimento sustentável, baseado nos pilares do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento social e da proteção ambiental. É necessário cada vez mais “pensar global, agir local”. Esse pensamento, atribuído ao planejador urbano e ativista social escocês Patrick Geddes, nunca esteve tão urgente em sua implementação como agora.

Os crescentes acidentes ambientais e as constantes transformações climáticas apontam para um desequilíbrio que o meio social está provocando no ambiente, processo no qual o ser humano pode ser o agente transformador de maneira positiva ou negativa. Não se trata mais do cumprimento de uma norma e/ou acordo e, sim, de uma necessidade básica do ser humano. Na SEAD/UFES essa conscientização está internalizada e é um dos valores que permeia a atuação de seus agentes. Cada vez mais as cinco áreas de importância, os chamados **Cinco P's da sustentabilidade** necessitam que as instituições de ensino se conscientizem de que precisam trabalhar conjuntamente.



1.3.6. Cenário Regional - Instituições de Ensino Superior no Espírito Santo - Modalidade EAD

A SEAD busca conhecer e analisar, quando for o caso, as Instituições de Ensino Superior - IES que atuam no estado do Espírito Santo, na modalidade EAD, com o intuito de equalizar e ajustar a oferta de produtos e serviços de educação, de tal forma que efetivamente venha ao encontro dos interesses e necessidades da sociedade brasileira, e em particular da capixaba.

As Instituições de Ensino Superior privadas (FAVI, UNIP, ANHANGUERA, UNESC, FAESA, UNINTER, UNIFRAN, ESAB, FACES, MULTIVIX, UCL, FAVENI, UNOPAR, DOCTUM, UNESA e UVV) possuem polos de apoio presencial EAD em 41 dos 78 municípios do estado do Espírito Santo. Do setor público, atuam no estado a UFES (29 polos) e o Instituto Federal do Espírito Santo - IFES que atua em 33 polos de apoio presencial à EAD. Em todos os municípios onde uma das IES do setor público atua, pelo menos uma das instituições privadas também possui polo e estas possuem polos em alguns municípios onde as IES públicas não estão presentes (Anchieta, Barra de São Francisco, Guaçuí, Iconha, Jaguaré, Marataízes, Pancas, Pedro Canário e São Gabriel da Palha). O IFES atua em todos os municípios em que a UFES está presente e possui polos EAD em alguns municípios nos quais a UFES não atua (Cariacica, Guarapari, Ibatiba, Serra e Viana).

As paraestatais Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

(SENAR) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) atuam na oferta de cursos técnicos, e/ou de curta duração e/ou livres. Já o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) oferta cursos de graduação, pós-graduação, extensão, técnicos e abertos. Os cursos ofertados pelas instituições privadas incluem bacharelados, licenciaturas, tecnológicos, especializações, aperfeiçoamentos, MBAs, capacitações, línguas e MOOCs.

1.3.7. Tendências

A *BrainReserve* é uma consultoria de marketing estratégico independente e inovadora. É liderada pela renomada futurista Faith Popcorn que foi a primeira pessoa a aplicar o estudo de tendências ao marketing, tornando seu nome sinônimo de futurismo, ideiação criativa e crescimento de negócios. A consultoria utiliza o futurismo aplicado para revelar o que vem a seguir, para que marcas e empresas/organizações possam prosperar na próxima década. Mostra como capitalizar o cenário de consumidores em constante mudança, prevendo o que está por vir com precisão incomparável. Ostenta uma taxa de precisão documentada de mais de 95% na previsão de tudo, desde tecnologia até nutrição e cuidados pessoais.

O seu Banco de Tendências é um repositório de *insights* e dados sobre mudanças culturais. Ela monitora continuamente as 17 Tendências da *BrainReserve* através de sua equipe principal de analistas e estrategistas de tendências, compondo uma rede global de *trendspotters* e informações assistidas por tecnologia na forma de mapas de calor,

escuta cultural e outras ferramentas proprietárias. Cada uma das tendências reflete uma dimensão diferente e não óbvia do comportamento e do desejo do consumidor. Às vezes, essas lentes são contraditórias e conflitantes, assim como nossos impulsos. Mas, juntas elas descrevem o espectro completo e global da experiência humana através das lentes do futuro. Com isso a especialista, através de pesquisas permanentes, consegue prever tendências, produtos que podem virar sucesso e influenciar a dinâmica de empresas/organizações no mercado. Seu acompanhamento é fundamental para mapear o impacto do futuro de qualquer negócio porque elas explicam e preveem as dimensões flutuantes refletidas na experiência humana à medida que evoluem para definir os comportamentos de consumo do amanhã.

As tendências são as seguintes: [99 Vidas](#); [Ancoragem](#); [AtmosFear](#); [Estar Vivo](#); [Saque](#); [Clã](#); [Cocooning](#); [Down-Aging \(Envelhecimento Descendente\)](#); [Egonomia](#); [EVEvolução](#); [Aventura de Fantasia](#); [FutureTense](#); [Alternância de Ícones](#); [Vingança do Prazer](#); [Salve nossa Sociedade](#); [Pequenas indulgências](#); [Vigilante Consumidor](#).

O fio condutor que tece tudo o que você leu até aqui é o fascínio pelo amanhã e uma lente provocativa para a cultura. Nesse sentido, a consultoria *BrainReserve*, em diversos outros artigos, aponta os setores que irão crescer à medida que avançamos para 2030::

- **E-learning**: de cursos online a implantes cerebrais, conhecimento é poder.
- **E-commerce**: satisfazer as necessidades do consumidor sem obrigá-lo a sair de seus *Pod Coons* (espaços móveis de vida/trabalho).
- **Telessaúde**: de visitas de bem-estar a procedimentos médicos e saúde mental, tudo está acontecendo virtualmente. O apoio emocional será vital por anos pós-pandemia, à medida que a sociedade se recupera do que perdeu.
- **Transporte**: Recriando nosso sistema atual para um mundo pós-pandemia e investindo em viagens espaciais e temporais.

- **IA e robótica:** reforçando e substituindo nossa força de trabalho à medida que entramos neste novo estágio da evolução humana.
- **VR e AR:** Construindo nosso admirável novo mundo virtual.
- **Economia do prazer:** Se faz o trabalhador se sentir bem, implante.
- **Localização de fabricação e serviços:** Fornecendo segurança em caso de pandemias, falhas de energia e interrupção da cadeia de suprimentos.
- **Eco-serviços:** Responder às mudanças climáticas como uma prioridade urgente.
- **Colonização espacial:** Para garantir nossa sobrevivência como espécie. Além da questão das mudanças climáticas, os humanos enfrentarão nas próximas pandemias patógenos mais letais com uma disseminação mais rápida. Deverá haver a capacidade de saltos planetários.

Fonte: <https://faithpopcorn.com>

1.3.8. Perspectivas

A principal perspectiva é a integração da UFES ao Programa de Expansão da EaD nas Universidades Federais que é a consolidação das ações do Ministério da Educação (MEC) para ampliar o acesso e fomentar a permanência dos discentes na educação superior, por meio da educação a distância (EaD). O Reuni Digital, como ficou conhecido na ocasião de seu lançamento, visa contribuir para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação (PNE), em destaque a meta 12, que estabeleceu em 33% o percentual de matrículas para a população de 18 a 24 anos (taxa líquida) e em 50% para a população em geral (taxa bruta) até o ano de 2024. Foi estruturado para enfrentar a desigualdade de acesso à educação superior pública e de qualidade. O objetivo principal é gerar oportunidade para a população apta a cursar o ensino de nível superior, em especial os jovens de 18 a 24 anos, que moram em locais distantes, onde as vagas presenciais são pouco ofertadas, bem como auxiliar aqueles que precisam trabalhar enquanto estudam.

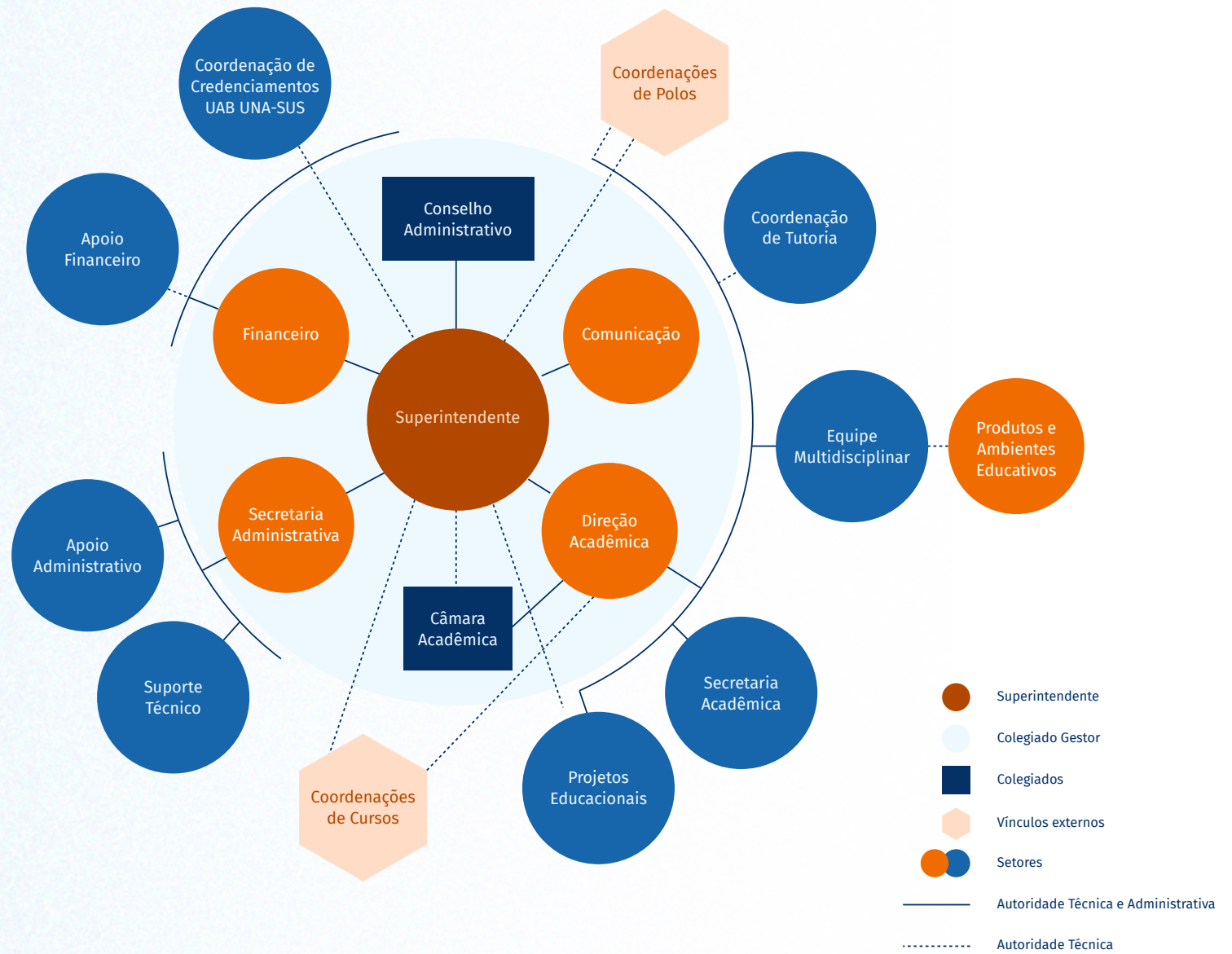
O *Reuni Digital* é um programa, em construção, voltado para a expansão da Educação a Distância (EaD) nas Universidades Federais, visando o aumento das matrículas no segmento público do ensino superior e fundamentado no compromisso com a qualidade dos cursos oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior, na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão e na autonomia das IFES. Ao longo de 2020 e 2021, ainda no âmbito do desenvolvimento do Projeto, coordenado pelo MEC, com apoio de diversos entes da educação superior, foi possível alcançar as seguintes entregas relevantes: o *Diagnóstico e desafios para a expansão da EaD no Brasil*; o *Benchmarking Internacional da EaD* e o *Panorama da EAD no Brasil*. É importante destacar que essas ações resultaram no desenvolvimento de um *Plano de Expansão do EaD nas Universidades Federais* e em um *Monitoramento do Plano de expansão da EaD nas Universidades Federais*, este último ainda em elaboração.

2. PERFIL INSTITUCIONAL DA SEAD

2.1. Organização Administrativa

A estrutura organizacional da SEAD foi regulamentada pela [Resolução nº 14/2021 - Regimento Interno](#). É através dela que procuramos viabilizar maior performance de atuação e flexibilidade diante das contingências que nos deparamos no percurso cotidiano e nos proporciona a geração de competências para a aceitação de desafios e aproveitamento de oportunidades, garantindo, assim, a satisfação do cidadão, demais usuários e, também, dos seus colaboradores, parceiros indispensáveis para uma empreitada bem-sucedida.

O organograma da SEAD mostra que buscamos mesclar os conceitos das estruturas organizacionais simples e virtual, ou em rede, apresentando baixo grau de departamentalização, onde se sobressai a autoridade decorrente da competência técnica, da simplicidade, da obviedade, da agilidade, da flexibilidade, da manutenção barata e da clareza das responsabilidades. As composições das equipes de trabalho são flexíveis e interligadas as demais unidades.



O que buscamos é a flexibilidade máxima da estrutura organizacional, com o intuito de obter concentração naquilo que sabemos fazer melhor. O nosso diferencial pressupõe uma elevada conectividade entre as partes, de tal forma que elas desenvolvam suas funções com autonomia e de forma auto coordenada. Entendemos que a unidade de comando é um conceito pouco relevante, porque trabalhamos com equipes auto gerenciadas e utilizamos plenamente as possibilidades de comunicação por meio de recursos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

2.2. Macroprocessos Finalísticos e de Apoio

Os Macroprocessos Finalísticos da SEAD são 03 (três):

- Processos de Realização de Cursos;
- Processos de Provisão de Recursos e
- Processos de Medição e Gestão.

Os Macroprocessos de Apoio são 13 (treze):

- Processos Relacionados aos Alunos;
- Projeto e Desenvolvimento dos Cursos;
- Planejamento da Prestação do Serviço Educacional;
- Produção e Prestação do Serviço Educacional;

- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão de Recursos Materiais;
- Gestão Financeira;
- Planejamento e Gestão da Qualidade;
- Medição e Monitoramento dos Processos;
- Medição e Monitoramento da Prestação do Serviço Educacional;
- Medição e Monitoramento da Satisfação dos Alunos e Colaboradores;
- Auditorias internas e Auditorias do MEC.

**MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO
AO EXERCÍCIO DAS COMPETÊNCIAS E FINALIDADES DA SEAD**

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	MACROPROCESSOS DE APOIO	PROCESSOS / INDICADORES QUALITATIVOS	SUBPROCESSOS
Processos de Realização dos Cursos	Processos Relacionados aos Alunos	Determinação e Análise dos Requisitos dos Alunos	
		Comunicação com o Aluno	Atendimento SEAD
	Projeto e Desenvolvimento dos Cursos		
	Planejamento da Prestação do Serviço Educacional		
	Produção e Prestação do Serviço Educacional	Gestão Pedagógica IQ: 1,2,3,4,5,15,16,21.	Controle de Produto Não Conforme; Tutoria – Roteiro; Manual dos Coordenadores de Disciplinas; Guia de TCC Alunos; Guia de TCC Tutores; Manual da Coordenação de Tutoria; Manual de Padrões da SEAD/LDI; Desenvolvimento de Disciplinas; Encontros Presenciais; Organização do Sistema de Criação; Organização do Sistema de Produção de Disciplinas; Organização do Ambiente Virtual de Aprendizagem; Diagramação e Desenvolvimento do Material Didático; Elaboração de Videoaulas; Webconferências.
		Gestão Tecnológica IQ: 17,18,19.	Normas Internas do Atendimento ao Aluno; Chamado de Assistência Técnica; Backup da Rede; Backup do Banco de Dados; Manutenção Preventiva dos Equipamentos de Informática; Solicitação de Atendimento ao Desenvolvimento de Software; Sistema de Informações Gerenciais - SIG; Produção, Gravação, Transmissão e Backup de Webconferências.
Gestão Acadêmica IQ: 20,22,23.		Avaliação e Melhoria Contínua; Manual de Atividades da Secretaria Acadêmica; Avaliação de Alunos; Revisão de Gabarito; Revisão de Provas; Elaboração de Provas; Empréstimo de Material Bibliográfico; Rotina Operacional - Coordenação de TCC; Cancelamento e Trancamento de Matrícula; Arquivo Discente; Manual do Aluno.	

Processos de Provisão de Recursos	Gestão de Recursos Humanos	IQ: 28	Capacitação de Tutores, Coordenadores de Disciplinas e Colaboradores; Recrutamento, Seleção e Contratação de Pessoal; Emissão de Certificados de Capacitação Interna e de Palestrantes; Recrutamento, Seleção e Contratação de Estagiários; Tratamento aos Alunos Portadores de Necessidades Especiais – PNE.
	Gestão de Recursos Materiais	IQ: 24	Logística; Aquisição de Bens, Produtos e Serviços; Almojarifado; Aquisição de Material Bibliográfico; Manutenção Preventiva do dos Bens Móveis e Equipamentos.
	Gestão Financeira	IQ: 14	Assessoria permanente a Execução Financeira dos Projetos.
Processos de Medição e Gestão	Planejamento e Gestão Estratégica	IQ: 11, 12, 13	Elaboração, acompanhamento e readequações.
	Medição e Monitoramento dos Processos	IQ: 6, 27	Controle de Produto Não Conforme; Ações Corretivas, Ações Preventivas e Melhoria Contínua.
	Medição e Monitoramento da Prestação do Serviço Educacional	IQ: 8,10,26	Controle de Produto Não Conforme; Ações Corretivas, Ações Preventivas e Melhoria Contínua.
	Medição e Monitoramento da Satisfação dos Alunos e Colaboradores	IQ: 9, 25	Ações Corretivas, Ações Preventivas e Melhoria Contínua; Avaliação e Melhoria Contínua.
	Auditorias Internas	IQ: 7	Ações Corretivas, Ações Preventivas e Melhoria Contínua.
	Auditorias do MEC	IQ: 7	Ações Corretivas, Ações Preventivas e Melhoria Contínua.

2.3.

Gestão de Pessoas

2.3.1. Perfil do corpo técnico e docente

Para que o clima organizacional da SEAD seja vivenciado nas relações socioeducativas, é necessário que os servidores sejam profissionais:

- Comprometidos com a missão da SEAD e o papel da Universidade Pública;
- Comprometidos com a valorização do serviço público e conscientes da importância de seu trabalho para a sociedade;
- Zelosos com o patrimônio público;
- Atuantes nas discussões e definições das políticas públicas;
- Pertencentes à comunidade universitária;
- Empenhados com a qualidade dos processos educativos, assumindo a corresponsabilidade com a formação dos estudantes;
- Responsáveis, solidários e respeitosos, exercendo uma postura pautada pela ética;
- Críticos e investigativos de modo constante, primando pela formação qualificada e o aperfeiçoamento de suas funções;
- Democráticos nas relações e dispostos ao trabalho em equipe;
- Comprometidos com o desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atentos às demandas locais, regionais, nacionais e globais.

As pessoas que compõem a equipe da SEAD, majoritariamente, possuem um nível de escolaridade acima do esperado para o cargo. Os incentivos existentes nos planos de carreira da Universidade e/ou a existência de um constante estímulo em busca de conhecimento e habilidade propiciam as ocorrências deste tipo.

GESTÃO DE PESSOAS - PERFIL DA EQUIPE

ESCOLARIDADE	DOCENTES DIREÇÃO	SERVIDORES TÉCNICOS	ESTAGIÁRIOS	CONTRATADOS	BOLSISTAS	TOTAL
2º Grau Completo ou Técnico	-	2	-	-	-	2
Superior Incompleto	-	-	10	4	-	14
Sup. Completo ou Habilitação Legal Equiparada	-	1	-	3	4	8
Especialização	-	4	-	4	25	34
Mestrado	-	11	-	-	32	43
Doutorado	2	1	-	-	69	72
TOTAL	2	20	10	11	130	173
IDADES	DOCENTES DIREÇÃO	SERVIDORES TÉCNICOS	ESTAGIÁRIOS	CONTRATADOS	BOLSISTAS	TOTAL
18 a 30 anos	-	-	10	6	3	19
31 a 40 anos	-	9	-	3	56	68
41 a 50 anos	-	9	-	1	45	55
51 a 60 anos	1	1	-	1	21	24
61 a 70 anos	1	1	-	-	5	7
TOTAL	2	20	10	11	130	173

Na SEAD atuam diversos docentes e bolsistas, selecionados por concurso público, que se vinculam à Superintendência, por determinado período de tempo (duração do curso), como Coordenadores de Cursos, Coordenadores de Tutoria, Professores, Tutores e outros componentes da Equipe Multidisciplinar. Os estagiários são vinculados ao Laboratório de Design Instrucional (LDI). Trata-se de um Projeto de Extensão

que desenvolve suas atividades na Superintendência. Entretanto, em decorrência da alteração na estrutura organizacional da Superintendência, a perspectiva é que em 2023 se transforme em Projeto de Pesquisa, para que fique adequado com a nova regulamentação do órgão e do novo Regimento Interno da Pro-Reitoria de Extensão (PRO-EX). A SEAD estuda também a possibilidade de desenvolver parcerias,

como objeto de pesquisa em áreas de seu interesse, com os diversos pesquisadores da comunidade universitária para integrar-se a seus respectivos projetos.

O Governo Federal autorizou a contratação de 33 docentes em virtude do credenciamento da UFES junto a UAB. A prioridade de trabalho desenvolvido por estes profissionais é o atendimento de 20h semanais para atuar na modalidade EaD, constituindo-se, portanto, em 660 horas semanais cuja carga horária no momento não é disponibilizada para a SEAD.

2.3.2. Infraestrutura física e Gestão Patrimonial

O espaço físico onde a SEAD-UFES desenvolve suas atividades é inadequado por diversas razões, entre as quais destacamos: área e banheiros insuficientes, prédio sem ventilação, almoxarifado e arquivo permanente alocados em ambiente inóspito, além de estar situado sobre a cisterna do Teatro da UFES. Mas, ainda assim foi adaptado para suportar a demanda atual, com mobiliário customizado e ar condicionado em período integral (é o maior custo de energia elétrica da UFES por m² de área utilizada). Trata-se de um grande salão, em formato geométrico de um trapézio irregular, onde funciona um estúdio de webconferência (web e gravação de videoaulas); sala de tutores; sala da tecnologia da informação; laboratório de design instrucional; secretaria acadêmica dos cursos; banheiros (um masculino e um feminino); copa cozinha e um fosso (onde estão localizados o almoxarifado e o arquivo permanente). O prédio contém ainda dois mezaninos. No

primeiro, estão instalados a diretoria, a secretaria administrativa e a coordenação financeira. No segundo, outro estúdio de webconferência e uma sala de reuniões.

Diante da inadequação do espaço físico descrito e as circunstâncias que contraíndicam a utilização do prédio onde a SEAD funciona por falta de condições estruturais, e ainda o fato de que o crescimento das atividades de EAD já é uma realidade, é certo que viabilizar a mudança da SEAD para um novo espaço torna-se uma medida de bom senso e de ótima relação custo-benefício. Diante deste fato, o órgão iniciará a demanda pela elaboração do Projeto Arquitetônico e demais plantas da infraestrutura necessárias para pleitear a construção de um prédio customizado para o desenvolvimento de suas atividades.

Com relação aos polos de apoio presencial EAD, os parâmetros de infraestrutura física e de pessoal foram estabelecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na [*Portaria Normativa MEC nº 11/2017*](#).

O polo EAD deverá apresentar identificação inequívoca da IES responsável pela oferta dos cursos, manter infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequada ao projeto pedagógico dos cursos a ele vinculados, ao quantitativo de estudantes matriculados e à legislação específica, para a realização das atividades presenciais, especialmente:

- Salas de aula ou auditório;
- Laboratório de informática;
- Laboratórios específicos presenciais ou virtuais;
- Sala de tutoria;
- Ambiente para apoio técnico-administrativo;
- Acervo físico ou digital de bibliografias básica e complementar;
- Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC;
- Organização dos conteúdos digitais.

É possível, com base em convênios firmados com outras instituições, que os espaços acadêmicos possam ser situados em outros locais. O IFES, por exemplo, possui campus em sete municípios onde a SEAD pretende realizar a expansão. Porém, há a obrigatoriedade da existência de pelo menos uma sala de aula/multiuso nas instalações do polo. Todos os espaços obrigatórios devem estar localizados no endereço sede do polo, podendo os demais espaços estar situados em locais distintos, desde que exista Termo de Cessão de Uso, assinado pelo proprietário do espaço, indicando os dias e horários de uso prioritário pelo polo UAB.

Um polo deve ter uma infraestrutura tecnológica composta, basicamente, por:

- Computadores em número adequado para atender o quantitativo de alunos do polo;
- Conexão à internet em banda larga para todos os ambientes do polo;
- Ferramentas pedagógicas tais como Datashow; lousa, podendo ser digital; equipamentos para webconferências.

2.3.2.1. Ampliação de polos

O Censo da Educação Superior 2021, divulgado pelo MEC/INEP, em 04/11/2022, indicou que, em média, há 1,8 alunos matriculados em cursos presenciais na rede privada para cada aluno matriculado na rede pública. Seis estados possuem essa relação maior que a média brasileira e o Espírito Santo (média 2,0) é um deles. Paralelamente, a população do Espírito Santo foi estimada em 4.108.508 habitantes, conforme divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 01/07/2021, sendo que 49,48% da população capixaba (2.033.067 habitantes) vivem nos sete municípios da [Região Metropolitana da Grande Vitória](#) (Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória). É evidente que a maioria dos nossos potenciais alunos são moradores desses municípios. Considerando o déficit na oferta de matrícula pela rede pública, criaremos, na vigência do PDI 2021-2030, os seguintes polos de EAD:

MACRORREGIÕES DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

MUNICÍPIOS

Metropolitana	Cariacica, Guarapari, Serra, Viana, UFES-Campus Goiabeiras, UFES-Campus Maruípe, Santa Maria de Jetibá.
Norte	Jaguaré, Barra de São Francisco.
Central	São Gabriel da Palha, Sooretama.
Sul	Anchieta, Guaçuí, Ibatiba, Marataízes.

Com relação à proposição de criação dos polos associados à UFES (*campus* Goiabeiras e *campus* Maruípe), a SEAD pretende estruturá-los para finalidades diferentes. O polo do *campus* Goiabeiras para ofertar o ensino a distância semipresencial; apoiar o Ensino Híbrido; e as demais atividades presenciais. Há o entendimento de que ele possibilitará/facilitará a integração do ensino híbrido, viabilizando a possibilidade de uma transição de maior acesso à mobilidade, acessibilidade, inclusão e alcance; convivência num mesmo ambiente, com possibilidade de intercâmbio, entre metodologias e tecnologias de ensino-aprendizagem; acesso, igualdade e qualidade por diferentes abordagens; além da potencialização, integração e articulação intercampi (os polos de apoio presencial Alegre e São Mateus deverão ser reestruturados nos campi da UFES, nos respectivos municípios).

O polo do *campus* Maruípe será estruturado para desenvolver as atividades vinculadas ao [Sistema Universidade Aberta do SUS \(UNA-SUS\)](#), criado em 2010 para atender às necessidades de capacitação e

educação permanente dos profissionais que atuam no Sistema Único de Saúde (SUS). Coordenado pelo Ministério da Saúde, por meio da atuação conjunta da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES/MS) e da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), o Sistema UNA-SUS conta com uma rede colaborativa formada atualmente por 35 instituições de ensino superior (entre as quais a UFES, que recebeu parecer favorável ao seu credenciamento em 29/04/2014) para a oferta de cursos a distância gratuitamente. As atuais políticas nacionais para formação e qualificação dos profissionais de saúde, como as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação das distintas profissões da saúde e o programa Mais Médicos (Brasil, 2013), reiteram que o Sistema Único de Saúde (SUS) constitui-se espaço privilegiado de ensino-aprendizagem.

2.3.2.2. Sistemas, Máquinas, Equipamentos e Utensílios

A UFES realizou recentemente uma adequação no parque de máquinas, equipamentos e utensílios da SEAD, promovendo diversas substituições e agregações, para acompanhar a evolução tecnológica que ocorre intensamente na área de atuação do órgão e que exige melhoria necessariamente periódica e contínua em curto espaço de tempo. No contexto mais amplo, a comunidade acadêmica da UFES já contava com o sistema *Moodle* para todos os níveis de ensino. O sistema é referência mundial em ações de educação a distância. Mais recentemente, a SEAD integrou-se à nova plataforma *GSuite For Education* para rodar mais recursos de mediação educacional por meio de tecnologias e viabilizar a estruturação e melhoria de seus processos.

Com isso pretendemos que a UFES/SEAD se mantenha na vanguarda tecnológica a fim de que possamos desenvolver com excelência a modalidade de ensino a distância. Uma das necessidades mais prementes

é a criação de uma plataforma em nuvem para exibição e armazenamento de vídeos, a exemplo do *Youtube*.

Entretanto, por se tratar de uma infraestrutura sensível e vital para a SEAD e considerando o alto índice de obsolescência dos equipamentos de tecnologia e comunicação, entendemos que não basta fazer um investimento periódico na estruturação/reestruturação do seu parque tecnológico. O ideal é que o tempo de utilização de todo o sistema seja o maior possível ao longo da vida útil dos seus componentes e/ou obsolescência e que a Superintendência de Tecnologia da Informação – STI dispense sempre um tratamento diferenciado à SEAD, considerando as especificidades da sua atuação e que caminhem juntas em busca de soluções conjuntas que atendam às necessidades da comunidade universitária.

2.4. Aspectos Orçamentários

O orçamento público é um instrumento de planejamento e execução da ação pública. Visa cobrir as despesas relacionadas ao funcionamento dos serviços e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei. Conforme dispõe a Constituição Federal, o orçamento é concretizado por meio da lei orçamentária anual, de iniciativa do poder executivo e é autorizado pelo poder legislativo. Orçar é exercício de elencar prioridades, e o orçamento público é a estratégia definida pelo governo para atender as funções e prioridades do Estado. A UFES é uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e faz parte desse arcabouço orçamentário e legal. Entretanto, possui autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial, nos termos do art. 207 da [Constituição Federal](#).

Historicamente, a exemplo das demais universidades, a UFES possui um percentual significativo do orçamento do tesouro destinado ao pagamento de pessoal e encargos sociais, comprometendo por volta de 88,44% do orçamento anual. Outra parte do orçamento é destinada às despesas correntes da Universidade que contempla os benefícios aos servidores e a despesa necessária à manutenção e continuidade das atividades institucionais. Os investimentos compõem também a peça orçamentária e referem-se à parcela que é composta por naturezas de despesa utilizadas para a formação ou aquisição de capital (ativo permanente) da Instituição. A esses valores podem ser adicionados os recursos referentes às Programações Condicionadas à Aprovação Legislativa, prevista no Inciso III do art. 167 da Constituição Federal.

Especificamente, as fontes de financiamento da UFES/SEAD são:

- Dotações que são atribuídas à Universidade nos orçamentos da União mediante parâmetros de Matrizes de Orçamento de Custeio e Capital e outros destaques;
- Transferências voluntárias ou convênios envolvendo cooperação com órgãos governamentais ou não governamentais;
- Taxas e emolumentos.

Atualmente, a SEAD é considerada como um centro de custos para a UFES, isto é, unidade geradora de despesa ou, quando gera receita, é insuficiente para cobrir as despesas. Isso se deve principalmente por estar engessada com uma atuação exclusivamente vinculada a um programa do Governo Federal (UAB) e/ou por falta de institucionalização e/ou por falta de iniciativa, deixando de captar receita nas seguintes modalidades:

- Retribuição por atividades econômicas (comercialização ou serviços);
- Ressarcimento por uso de infraestrutura, imagem institucional ou royalties;
- Receitas próprias arrecadadas da aplicação de bens e valores;
- Doações e contribuições, a título de subvenção, concedidas por autarquias ou quaisquer pessoas físicas ou jurídicas.

A dotação orçamentária consignada para o custeio da SEAD, na LOA/2023, é insuficiente para suprir a necessidade da unidade. No orçamento dos cursos, que são gerenciados e fiscalizados por esta Secretaria, uma parte, parametrizada, é destinada ao custeio das despesas da Secretaria e outra parte às ofertas dos cursos. Entretanto, essa é uma situação que nos causa um enorme incômodo. A UFES é integrada ao [Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB](#) e, periodicamente, através de um processo coordenado pela SEAD, participa das chamadas para articulação de cursos que, após serem

aprovados, são financiados pela CAPES/MEC com a descentralização dos recursos financeiros referendada por Termos de Cooperação. Em virtude das inúmeras dificuldades envolvidas na gestão orçamentária, esta Secretaria contrata uma Fundação de Apoio para efetuar a execução financeira dos projetos aprovados e fica com a coordenação e fiscalização.

Atualmente, temos contratos vigentes apenas com a [Fundação Espírito-Santense de Tecnologia – FEST](#).

PROJETOS	TC CAPES	PROCESSO UFES	Nº FEST	VIGÊNCIA FEST	
UAB 2018 - Edital 05	9307	23068.031737/2020-47	909	03/12/2020	03/10/2025
UAB 2018 - Biblioteconomia	9185	23068.031736/2020-01	910	03/12/2020	03/10/2025

A UFES integra, também, o [Sistema Universidade do Espírito Santo - UniversidadES](#), programa do governo do estado, administrado pela [Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional - Secti](#), desenvolvendo e ofertando cursos para [Universidade Aberta Capixaba \(UnAC\)](#), em regime de colaboração. Através da SEAD participa

das chamadas para articulação de cursos que após serem aprovados são financiados pela [Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo – FAPES](#), com a alocação de recursos financeiros vinculados aos Coordenadores dos Cursos, através de Termos de Outorga, para execução dos projetos de ensino.

PROJETOS	TERMO DE OUTORGA	PROCESSO UFES	VIGÊNCIA FAPES	
UNAC 2022 - Especialização em Direitos Humanos	555/2021	23068.082707/2021-80	01/01/2022	01/01/2024

2.5. Avaliação Institucional

A avaliação institucional, como processo permanente integrado ao planejamento estratégico, é responsável por acompanhar a realização da missão e verificar como está sendo construída a visão de futuro, promovendo uma ampla reflexão sobre as atividades (acadêmicas e administrativas) e resultando na proposição de medidas que visem ao aperfeiçoamento institucional.

A Avaliação Institucional tem como premissas básicas os seguintes aspectos:

- Prestar contas à sociedade do cumprimento de suas responsabilidades;
- Considerar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, no que diz respeito a sua eficácia e eficiência;
- Avaliar a atuação das unidades a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade integrados entre si e conforme a sua relação orgânica com a Instituição;

- Criar uma cultura de avaliação educativa internalizada no cotidiano da Instituição;
- Respeitar os valores e a cultura institucionais;
- Promover um processo avaliativo participativo e transparente, atingindo todos os indivíduos que constituem os segmentos universitários e a sociedade civil.

Nessa perspectiva, o planejamento deve considerar o processo avaliativo não apenas como um mero levantamento de fragilidades e potencialidades, mas, acima de tudo, como um processo de acompanhamento permanente das ações que visam alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

Considerando a natureza das atividades da SEAD, as interações com a sociedade e a previsão de crescimento em um período determinado, estruturamos o planejamento de longo, médio e curto prazo, respectivamente, através dos objetivos estratégicos estabelecidos no

Planejamento Estratégico da SEAD, no [Projeto Pedagógico Institucional \(PPI\)](#) e no [Plano de Desenvolvimento e Institucional \(PDI\)](#).

Na UFES, a [Secretaria de Avaliação Institucional - SEAVIN](#) é o órgão responsável por acompanhar, coordenar e articular as diversas ações de avaliação desenvolvidas na Instituição. Os principais processos avaliados, e em decorrência disso acompanhados pela SEAVIN, são: processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos via Enade; processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos via visitas *in loco*; Índice Geral de Cursos (IGC); credenciamento institucional; e rankings (nacional e internacional).

As ações do Enade são atualmente divididas em três grandes etapas: desenvolvimento, treinamento e sensibilização. Destaca-se que a UFES alcançou Conceito de Curso máximo (5) em cinco cursos, um deles é desenvolvido na modalidade EAD pela SEAD/UFES. Os cursos

nota cinco da UFES são: Arquivologia, Pedagogia-CEUNES, Estatística, Filosofia-EaD e Educação do Campo-CEUNES. A última vez em que um curso foi avaliado com CC=5 foi em 2008.

O IGC é o índice que determina a renovação do credenciamento de todas as IES brasileiras. No entanto, todas as instituições devem passar por avaliações *in loco* periodicamente – chamadas de Recredenciamento Institucional. O tempo entre as avaliações institucionais *in loco* são determinadas pela nota da última visita institucional. A modalidade de ensino presencial da UFES obteve seu Conceito Institucional quatro (4) em 2011. Dessa forma, a próxima avaliação está prevista para ocorrer em 2021. Já a modalidade a distância, SEAD/UFES, foi avaliada em 2013, tendo seu reconhecimento publicado em 2017 (nota três), determinando a reavaliação em cinco anos, ou seja, prevista para 2022.

2.6. Planejamento Institucional

Há diversos instrumentos de planejamento na Universidade. Os três principais para a SEAD/UFES são:

- O [Plano de Desenvolvimento Institucional \(PDI\) da UFES](#);
- O [Planejamento Pedagógico Institucional \(PPI\) da UFES](#); e
- O [Planejamento Estratégico da SEAD](#).

O PDI é o documento que identifica e norteia o que será desenvolvido na UFES de uma forma geral. Está relacionado à filosofia de trabalho, à missão e às atividades acadêmicas realizadas ou pretendidas. Dessa forma, serve de base para o planejamento da Universidade como um todo, tem a função de guiar o trabalho dos cursos, centros de ensino, departamentos, superintendências e programas. Além disso, é o instrumento que o Ministério da Educação (MEC) e outros órgãos de controle utilizam para avaliar a instituição.

O PPI é um instrumento de gestão acadêmica para projetar a Universidade para o futuro, estabelecendo diretrizes que levem ao seu contínuo avanço institucional. Sempre está em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), pois é o documento que vai nortear as práticas institucionais na área acadêmica, o compromisso com as questões sociais, bem como os mecanismos de inserção regional da UFES e concepções sobre os processos de ensino, aprendizagem e avaliação.

O Planejamento Estratégico da SEAD é um planejamento elaborado/ coordenado pelo(a) Superintendente, nomeado para a gestão da Superintendência, e sua equipe. O Planejamento Estratégico pode/deve ser encarado como uma estratégia de gestão para conduzir as ações da Superintendência durante o lapso de tempo 2021-2030.

2.6.1. Planejamento Estratégico da SEAD 2021-2030

O Planejamento Estratégico foi elaborado a partir das contribuições coletadas por nossos colaboradores, tendo como referências o cenário nacional e regional; as tendências e perspectivas; o [Plano Nacional da Educação \(PNE\)](#); o [Plano Plurianual do Governo Federal \(PPA\)](#); o [Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo - 2030](#); o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Pedagógico Institucional (PPI) de diversas Instituições Federais de Ensino Superior; os resultados de análises realizadas internamente na Instituição (como a autoavaliação institucional); e a Análise Ambiental (SWOT). Com isso, a SEAD espera contribuir para que a Missão da UFES seja cumprida com efetividade, atendendo aos anseios da sociedade.

A Análise Ambiental foi efetuada utilizando a Matriz SWOT ou FOFA para destacar os pontos do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (fortes e fracos), a fim de proporcionar melhor entendimento sobre quais pontos críticos, fora e dentro do órgão, podem influenciar o seu desempenho.

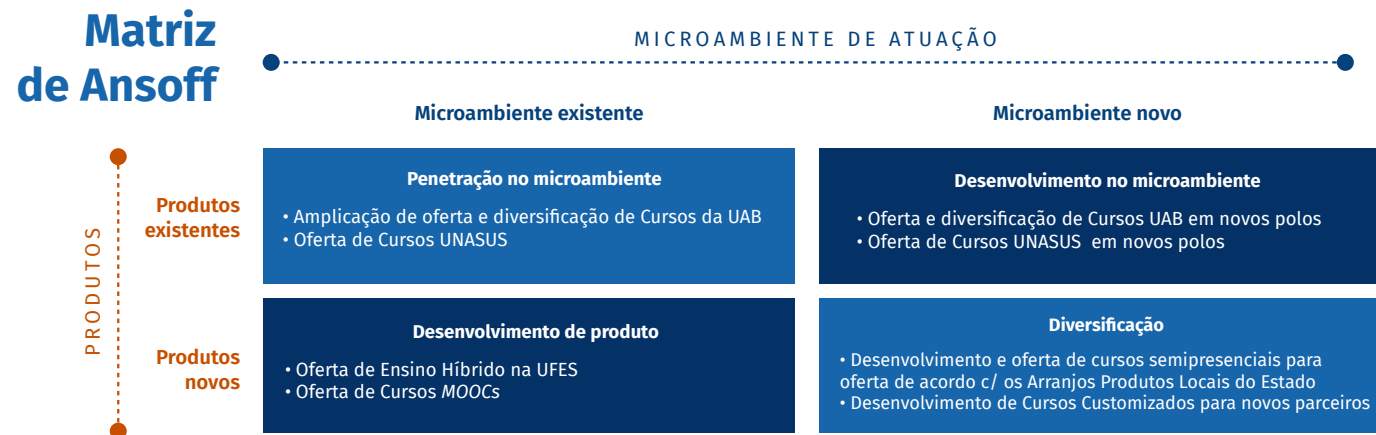
Dentre as oportunidades e ameaças presentes no macroambiente e os principais pontos fortes e fracos da SEAD elencamos os seguintes:

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO – MODALIDADE DE EAD NA UFES		
	ASPECTOS FAVORÁVEIS	ASPECTOS DESFAVORÁVEIS
	OPORTUNIDADES:	AMEAÇAS:
AMBIENTE EXTERNO	a) Desenvolvimento permanente das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's)	a) Crise econômica com perspectiva de recessão mundial (guerra, preços de energia, inflação e taxa de juros)
	b) Demanda por cursos de graduação pelas pessoas que já estão inseridas no mercado de trabalho	b) Preconceito com a modalidade de ensino e falta de reconhecimento no seio comunidade acadêmica
	c) Demanda por oferta de cursos de extensão e/ou curta duração (MOOCs)	c) Atuação agressiva da rede privada
	d) Necessidade de formação contínua dos professores da rede de ensino fundamental e médio	d) Centralização do fomento em Programa de Governo, limitando a oferta de cursos (licenciaturas e formação continuada de professores)
	e) Possibilidade de difusão da atuação da Universidade	e) Oferta única dos cursos ao invés de ser sequencial
	f) Possibilidade de captação de recursos para viabilizar a atuação Universidade	f) Elevado nível de evasão da modalidade
	g) Ampliação de parcerias no setor público e privado	g) Riscos no relacionamento com os alunos devido à alta rotatividade dos mediadores EAD
	h) Ampliação do cumprimento da função social da UFES	h) Relacionamento tênue com os parceiros
	i) Carência de oferta de cursos de graduação e/ou pós-graduação gratuitos, de alta qualidade.	i) Submissão à dupla avaliação pelo MEC (institucional e individual)
	j) Rigor do MEC na supervisão, regulação e a avaliação dos cursos	j) Rigor do MEC quanto à qualidade do ensino nas IES públicas
	k) Política de educação dos Governos Federal e Estadual favoráveis	

	PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:
AMBIENTE INTERNO	a) Capacitação dos profissionais da SEAD	a) Ausência de diversificação e oferta sequencial dos cursos ofertados
	b) Experiência no processo de criação e oferta de cursos de graduação e pós-graduação lato sensu	b) Falta de engajamento e/ou envolvimento exclusivo dos docentes em atividades vinculadas aos cursos ofertados na modalidade
	c) Planejamento Estratégico definido para o período 2021-2030	c) Morosidade na tramitação processual de projetos de cursos que serão ofertados na modalidade
	d) Inserção dos objetivos estratégicos da SEAD inseridos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFES	d) Docentes possuem pouca ou nenhuma experiência para atuação na modalidade
	e) SEAD como órgão autônomo na estrutura organizacional da UFES	e) Estrutura inadequada (prédio SEAD) ou inexistente (polo associado e polos em alguns municípios de alta densidade populacional)
	f) Marca UFES inserida nos produtos e serviços criados, desenvolvidos e ofertados pela SEAD	f) Inexistência de estrutura de cargos e salários para os profissionais que atuam na EAD, nas funções de gestão dos cursos, setores da SEAD, docência, equipe multidisciplinar e tutoria.
	g) Inovação através da Equipe Multidisciplinar na elaboração de Produtos e Ambientes Educativos (Core Competence)	g) Ausência de carga horária docente/TAEs nos projetos e processos para ações de pesquisa, extensão, formação continuada das equipes, gestão das equipes multidisciplinares, etc.
	h) Parque de máquinas e equipamentos atualizados periodicamente (a cada cinco anos, no máximo).	h) Acesso limitado às inovações, como desenvolvimento e manutenção de plataformas, sistemas e materiais didáticos, devido a limitações orçamentárias.
	i) Melhoria contínua dos recursos tecnológicos disponibilizados para o ensino-aprendizagem	i) Falta de integração entre AVAs e Sistema Acadêmico (pós-graduação).
		j) Insuficiência da institucionalização do EAD na UFES, através de normatização regulamentadora.

Os fatores externos que produzem impactos na instituição não podem ser alvos de uma ação direta da SEAD/UFES. No máximo, podemos aproveitar as oportunidades e nos defendermos das ameaças. Já os fatores internos da Superintendência, definidos como fortes ou fracos, podem e devem ser alvos de ações de gestão interna porque podem influenciar de forma positiva ou negativa na atuação do órgão.

De forma ponderada, as informações obtidas com o estudo detalhado do cenário em que atuamos conduzem a definição de qual ou quais estratégias voltadas para as nossas atividades fim pretendemos utilizar. Priorizamos algumas atividades meio, adotando objetivos estratégicos, cuja gestão de alguma forma contribuirá diretamente para a consecução da nossa missão. A Matriz Microambiente de Atuação x Produto, de Ansoff, ficou definida da seguinte forma:



2.6.1.1. Objetivos Estratégicos

O Planejamento Estratégico da SEAD está definido com base em um conjunto de 20 (vinte) objetivos estratégicos a serem alcançados até o final do período de vigência 2021-2030. Os objetivos possuem indicadores que serão utilizados para monitorar os resultados obtidos pela Superintendência no decorrer do tempo.

- Ampliar a oferta de vagas em cursos, na modalidade EAD, de graduação, pós-graduação, extensão e abertos;
- Intensificar ações de formação e qualificação dos servidores da SEAD;

- Regularizar a atuação da SEAD nas instâncias decisórias da UFES com vistas à integração das modalidades de ensino;
- Institucionalizar e estabelecer as bases legais na UFES para implantar o Ensino Híbrido ([Portaria MEC/GM nº 1.428/2018](#)), viabilizando a inserção de carga horária EAD nos cursos presenciais, possibilitando flexibilização e diferenciação na integralização curricular dos mesmos; Implantar e operacionalizar a parceria UFES/UNA-SUS (credenciamento de 29/04/2014);
- Ampliar a infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a SEAD e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;
- Ampliar a taxa de sucesso e os índices de permanência, reduzindo os índices de evasão nos cursos de graduação, pós-graduação e de extensão, efetuados na modalidade EAD semipresencial;
- Viabilizar o financiamento da EAD de forma simétrica ao fomento da educação presencial;
- Viabilizar a Integração dos AVAs (*Moodle*) com o Sistema de Informação para o Ensino (SIE);
- Promover a atualização tecnológica das salas de aula e espaços de ensino, com o objetivo de viabilizar a utilização das tecnologias de informação e comunicação na convergência das modalidades de ensino;
- Viabilizar a flexibilização dos componentes curriculares com vistas à ampliação da acessibilidade e da inclusão;
- Aprimorar a política de comunicação e divulgação interna e externa da SEAD;
- Viabilizar o acesso a programas e aplicativos solicitados pelo mercado e de recursos de tecnologia assistiva, bem como a utilização de simuladores e outras plataformas de ensino;
- Apoiar e viabilizar a divulgação e a oferta de cursos, materiais pedagógicos, repositórios, mídias educativas para a promoção continuada de formação de toda comunidade universitária;
- Apoiar, promover e valorizar as ações de trabalho conjunto nas diferentes modalidades de ensino;
- Desenvolver e consolidar mecanismos de diagnóstico, análise e identificação das necessidades de educação e saúde, padrões de distribuição geográfica e perfil socioeconômico da população;
- Identificar demandas e desenvolver ações de formação de profissionais em áreas prioritárias para o desenvolvimento local e regional;
- Intensificar ações de cooperação entre a Universidade e os municípios da região;

- Propor a ampliação e qualificação das ações de assistência ao estudante da modalidade EAD junto às Pró-Reitorias pertinentes;
- Ampliar ações de parceria, formação e qualificação para atender demandas regionais, por meio da consolidação da atuação multicampi da SEAD.

2.6.1.2. Estratégias

- Avaliar continuamente os processos educativos utilizados na EAD;
- Manter atualizados os Projetos Pedagógicos dos Cursos EAD;
- Aprimorar os mecanismos de acompanhamento e avaliação dos cursos EAD;
- Ampliar os usos de tecnologias da informação e da comunicação (TICs) no ensino e na gestão das coordenações de Cursos EAD;
- Fortalecer a mobilidade acadêmica na graduação e na pós-graduação;
- Estimular o desenvolvimento de práticas formativas e currículos interdisciplinares, com itinerários flexíveis e alternativos;
- Criar e qualificar polos associados EAD nos diversos *campi* da UFES;
- Ampliar as práticas de pesquisa e de extensão nos currículos dos cursos EAD;
- Desenvolver processos de aproximação entre cursos EAD, os campos de atuação profissional e as demandas da sociedade;
- Viabilizar e/ou consolidar novos cursos a serem ofertados na modalidade a distância;
- Avaliar continuamente mecanismos e formas de ingresso na EAD;
- Fortalecer a Câmara Acadêmica da SEAD como espaço idealizador e/ou gerador de criação coletiva de novos projetos para a modalidade EAD;
- Implementar projeto institucional de formação inicial e continuada de professores da Educação Básica por meio da modalidade EAD;

- Intensificar a divulgação dos cursos EAD na sociedade;
- Propor política de enfrentamento a retenção e evasão nos cursos EAD;
- Implementar e qualificar o Processo Seletivo de Vagas Ociosas nos cursos EAD;
- Estimular ações pedagógicas inovadoras aplicáveis à EAD;
- Propor ações afirmativas para o ingresso e permanência dos estudantes na modalidade EAD a serem desenvolvidas pelas Pró-Reitorias competentes;
- Acompanhar o desempenho dos estudantes nos cursos EAD;
- Promover a integração entre as Unidades Acadêmicas para qualificar os cursos EAD.

2.6.1.3. Gestão Estratégica

A SEAD ainda não dispõe de uma ferramenta capaz de traduzir sua estratégia de atuação nos próximos dez anos. Utilizaremos o *Balanced Scorecard* (BSC) no que couber, por analogia, para alinhar os objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações propostas, de forma a orientar os servidores no desempenho de suas funções, de maneira coordenada, visando ao alcance dos objetivos traçados.

Assim, as quatro perspectivas do BSC (Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Financeiro) foram adaptadas para a realidade da UFES da seguinte forma:

- Alunos e Sociedade;
- Processos;
- Aprendizado e Infraestrutura; e
- Sustentabilidade Financeira.

Fazendo um mapeamento estratégico, a leitura pode ser feita da seguinte forma: a SEAD/UFES serve aos alunos e à sociedade (dimensão

Alunos e Sociedade), para quem deve entregar resultados. Para entregar resultados, é preciso desenvolver um conjunto de processos de trabalho (dimensão Processos) e, para que isso seja possível, é necessário prover uma infraestrutura de apoio e desenvolver conhecimentos na sua equipe (dimensão Aprendizado e Infraestrutura). Para viabilizar todo esse contexto, é necessário um orçamento que dê sustentação à instituição (dimensão Sustentabilidade Financeira).

Além das perspectivas de análise e do mapeamento, é importante sabermos que este planejamento é composto pelos seguintes elementos:

- Objetivos: definem o que a SEAD quer alcançar;
- Indicadores: buscam medir e acompanhar o sucesso da estratégia organizacional;
- Metas: referem-se ao nível de desempenho ou à taxa de melhorias que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos pretendidos; e
- Planos de Ações: relacionam-se as ações práticas necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais;

2.6.2. Objetivos Quantitativos para o biênio 2023-2024

OBJETIVOS QUANTITATIVOS PARA 2023-2024

DESAFIOS: Ações Afirmativas; Desenvolvimento de Pessoas; Esporte, Cultura e Arte; Imagem Institucional; Infraestrutura e Acessibilidade; Inovação; Internacionalização; Qualidade de Vida; Sustentabilidade Ambiental; Sustentabilidade Econômico-Financeira.

DIMENSÃO	OBJETIVOS	METAS/ VAGAS	RESPONSÁVEL
Alunos e Sociedade	Ofertar Cursos <i>MOOCs</i> e Extensão	30	Superintendência SEAD
Alunos e Sociedade	Ofertar Cursos de Capacitação/Treinamento	10	Superintendência SEAD
Alunos e Sociedade	Ofertar Cursos de Línguas Estrangeiras	2	Superintendência SEAD
Alunos e Sociedade	Ofertar Vagas em Cursos de Graduação	1.020	Superintendência SEAD
Alunos e Sociedade	Ofertar Cursos de Especialização/Aperfeiçoamento	1.480	Superintendência SEAD
Alunos e Sociedade	Ofertar Cursos de Mestrado	1	Superintendência SEAD

2.6.3. Objetivos Qualitativos para 2021-2022

OBJETIVOS QUALITATIVOS

DESAFIOS: Ações Afirmativas; Desenvolvimento de Pessoas; Esporte, Cultura e Arte; Imagem Institucional; Infraestrutura e Acessibilidade; Inovação; Internacionalização; Qualidade de Vida; Sustentabilidade Ambiental; Sustentabilidade Econômico-Financeira.

DIMENSÃO	OBJETIVOS	INDICADORES	META	RESPONSÁVEL
	Garantir a qualidade do processo ensino-aprendizagem, com ênfase na melhoria contínua.	1. Nível de satisfação dos alunos com a atuação dos tutores	80%	Coordenação de Tutoria
Processos		2. Percentual de pedidos de revisão de notas	10%	Coordenações de Cursos
Processos		3. Nível de satisfação dos alunos com a atuação dos professores	80%	Coordenações de Cursos /NDEs
Processos		4. Percentual de cancelamentos e trancamentos de matrículas	40%	Coordenações de Cursos
Processos Aprendizado e infraestrutura		5. Nível de satisfação dos alunos com as exigências normativas do MEC quanto às condições das instalações físicas nos encontros presenciais	85%	Coordenação UAB e Coordenação de Polos
Processos		6. Quantidade de atendimentos realizados sobre o acesso ao curso pelos alunos	250	Diretoria Acadêmica Equipe Multidisciplinar
Processos		7. Número de ações corretivas oriundas de auditorias do MEC	20	Superintendência SEAD
Processos		8. Quantidade de reclamações dos alunos julgadas pertinentes	10	Diretoria Acadêmica

Alunos e Sociedade	Proporcionar aos alunos a obtenção de conhecimentos que possibilitem a realização pessoal e a inserção no mercado de trabalho.	9. Nível de satisfação dos alunos com o conteúdo das disciplinas dos diversos cursos	80%	Diretoria Acadêmica/ Projetos Educacionais
Alunos e Sociedade		10. Nível de satisfação dos alunos com os meios auxiliares de aprendizagem utilizados	80%	Diretoria Acadêmica
Processos		11. Índice Geral de Cursos (IGC) (ciclos ENADE)	4	Superintendência SEAD
Alunos e Sociedade		12. Conceito dos cursos no ENADE (ciclos)	4	Superintendência SEAD
Alunos e Sociedade		13. Índice Global de Satisfação dos Alunos	80%	Superintendência SEAD

Sustentabilidade Financeira	Prestar serviços que agreguem valor com ênfase na proatividade e eficácia das soluções.	14. Nível de eficiência e eficácia com relação à gestão financeira e execução orçamentária dos recursos destinados aos projetos	85%	Administração Financeira
Processos		15. Nível de cumprimento do prazo de execução das tarefas da produção do material didático (professores conteudistas)	85%	Diretoria Acadêmica Equipe Multidisciplinar
Processos		16. Nível de cumprimento do prazo de execução das tarefas da Produção e Criação do Material Didático (LDI)	85%	Diretoria Acadêmica Equipe Multidisciplinar
Aprendizado e Infraestrutura		17. Disponibilidade de sistemas	90%	STI
Processos		18. Nível de resolutividade e satisfação quanto à eficiência e eficácia do Suporte Técnico para as demandas tecnológicas;	90%	Secretaria Administrativa/Suporte Técnico
Processos		19. Número de atendimento às demandas de <i>backup</i> , manutenções gerais e acesso à rede/internet pelos clientes internos – chamados.	360	Secretaria Administrativa/Suporte Técnico
Processos		20. Nível de cumprimento do prazo de atendimento às solicitações de alunos – Resposta em até 48h	85%	Coordenações de Cursos/Coordenação de Tutoria
Processos		21. Nível de satisfação quanto às ações de motivação e estímulo (interesse) dos alunos pelo curso	85%	Coordenações de Cursos/NDEs
Processos		22. Nível de cumprimento do prazo de atendimento às solicitações de alunos – Resposta após 48h	15%	Diretoria Acadêmica
Processos		23. Nível de satisfação com a atuação da Secretaria Acadêmica	85%	Diretoria Acadêmica
Sustentabilidade Financeira		24. Índice de Qualificação de Fornecedores – suprimentos	95%	Administração Financeira
Processos		25. Nível de satisfação dos alunos com o acervo e o atendimento das bibliotecas	85%	Coordenador UAB/ Diretoria Acadêmica
Aprendizado e Infraestrutura		26. Nível de satisfação quanto à eficiência e eficácia dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem;	85%	Equipe Multidisciplinar/ DEDI
Aprendizado e Infraestrutura		27. Nível de satisfação com a qualidade de conteúdo, de transmissão e de recepção das atividades síncronas mediadas por TICs;	85%	Equipe Multidisciplinar/ DEDI

Aprendizado e infraestrutura	Assegurar aos docentes e colaboradores administrativos oportunidades de atualização e desenvolvimento compatíveis com suas responsabilidades.	28. Nível de realização das atividades de capacitação planejadas	85%	Superintendência SEAD
-------------------------------------	---	--	-----	-----------------------

2.6.4. Outros Indicadores: 2023 - 2024

- Número de estudantes em mobilidade acadêmica na modalidade EAD;
- Taxa de sucesso nos cursos de Graduação EAD;
- Taxa de cursos com conceito igual ou superior a quatro ofertados na modalidade EAD;
- Número de ações ou capacitações de formação pedagógica para atuação na modalidade EAD;
- Número de cursos que apresentam propostas curriculares interdisciplinares flexíveis, com utilização de parte de sua carga horária por meio da modalidade EAD;
- Número de novos polos de apoio presencial para a modalidade EAD;
- Taxa de permanência nos cursos EAD;

- Taxa de estudantes concluintes dos cursos EAD, que ingressaram por ações afirmativas;
- Ampliação da estrutura de ensino na modalidade EAD, de forma qualificada por meio de benfeitorias de infraestrutura, novos equipamentos ou novo mobiliário;
- Política de enfrentamento da retenção e da evasão aprovada nas instâncias pertinentes;
- Taxa de retenção nos cursos EAD;
- Taxa de evasão nos cursos EAD;
- Número de vagas ociosas nos cursos EAD;
- Número de vagas ociosas ocupadas nos cursos EAD, mediante promoção de Processo Seletivo de Vagas Ociosas nesses cursos;
- Número de ações em formação continuada por meio de cursos EAD;
- Número de docentes capacitados em ações formativas por meio da EAD;
- Média da Avaliação Docente pelo Discente (ADD) em cursos EAD;
- Número de cursos EAD com média superior a oito na ADD.

3. REFERÊNCIAS

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-434-de-22-de-outubro-de-2020-284699573>

JOCQUINOT, G. Apprivoiser la distance et supprimer l'absence ? ou les défis de la formation à distance. Revue Française de Pédagogie, S.l., n. 102, p. 55-67, 1993.

<https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/educacao-virtual/>

http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf

<https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/>

<https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/avanco-social-tecnologia-educacao/>

<https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/ensino-superior/2020/10/4884179-inep-divulga-resultados-do-censo-da-educacao-superior-2019-confira.html>

<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/5/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf>

<https://propmark.com.br/novo-coronavirus/educacao-se-adapta-e-enxerga-novas-possibilidades-pos-pandemia/>

<https://cebds.org/wp-content/uploads/2020/05/cebds.org-whats-next-groupcaliber-groupcaliber-i-estudo-whats-next-maio2020.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=1JjXkYcYiw>

<https://blog.ufes.br/pdi2020-2029/2020/03/15/missao-visao-e-valores-da-ufes-2020-2029/>

https://ibfeduca.com.br/shared/upload/acon_blog/17_295_297.pdf

<https://valor.globo.com/patrocinado/ey/negocios-em-transformacao/noticia/2019/02/26/10-megatendencias-que-transformarao-nossas-vidas.ghtml>

<https://deboragarofalo.blogosfera.uol.com.br/2020/01/29/8-tendencias-a-educacao-em-2020/>

<http://www.ipdes.com.br/MEGATENDENCIAS-e-Impacto-no-Brasil1.pdf>

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772019000300569

<https://blog.abmes.org.br/o-futuro-da-educacao-superior-no-brasil-2/>

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772019000300569

<http://fundacaotelefonica vivo.org.br/educacao-do-seculo-xxi/ensino-a-distancia-cresce-no-brasil-e-facilita-acesso-a-educacao-superior/>

<http://fundacaotelefonica vivo.org.br/educacao-do-seculo-xxi/como-paises-estao-desenvolvendo-boas-praticas-na-educacao-a-distancia/>

<https://www.uol.com.br/tilt/reportagens-especiais/como-a-tecnologia-esta-moldando-o-futuro-da-educacao/#end-card>

<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/cenario.pdf>

<https://minhabiblioteca.com.br/tecnologia-na-educacao-impactos-dez-anos/>

<https://minhabiblioteca.com.br/instituicao-de-ensino-superior-era-digital/>

<http://www2.fiescnet.com.br/web/uploads/recursos/d1dbfo3635c1a-d8ad360719of17c9a19.pdf>

<http://www.sudene.gov.br>

<https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/inteligencia-artificial-ensino-personalizado/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20estudo,che gar%20a%2050%25%20em%202030.>

<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/educacao/inteligencia-artificial-nas-escolas-estudo-aponta-ferramentas-que-serao-usadas-ate-2030/>

<https://sae.digital/tecnologia-na-educacao-tendencias/>

<https://blogbrasil.westcon.com/quais-os-impactos-da-inteligencia-artificial-na-educacao>

<https://blogbrasil.comstor.com/6-beneficios-da-inteligencia-artificial-para-o-setor-educacional>

http://www.nce.ufrrj.br/ginape/publicacoes/trabalhos/t_2002/t_2002_renato_aposo_e_francine_vaz/iaeducacao.htm

<https://canaldoensino.com.br/blog/5-desafios-da-educacao-a-distancia-no-brasil>

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362020000100156#:~:text=O%20sistema%20UAB%20%C3%A9%20uma,as%20diferentes%20regi%C3%B5es%20do%20Pa%C3%ADs%E2%80%9D.

<https://www.ecodebate.com.br/2017/03/14/importancia-da-educacao-ambiental-no-ambiente-escolar-artigo-de-lucelia-granja-de-mello/>

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181030/102_00073.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentacao-censo-superior-ultimo/file>

<https://pt.linkedin.com/pulse/16-tend%C3%Aancias-de-faith-popcorn-julio-cardoso->

<https://www.ibfeduca.com.br/sp1/agenda/ensino-hibrido-do-conceito-as-praticas-2230>

<https://portalseer.ufba.br/index.php/rebap/article/view/25795/15658>

<http://esud2014.nute.ufsc.br/anais-esud2014/files/pdf/126484.pdf>

<http://www.avaliacao.cefetmg.br/o-que-e-a-avaliacao-institucional/>

http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206261/2/ExecucaoRecursosExtraorcamentarios-v3.pdf>

