



FERNANDO EDUARDO CARDOSO <sup>1</sup>  
RODRIGO BORSATTO SOMMER DA SILVA <sup>2</sup>

# ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: PERCEPÇÕES SOBRE A MODALIDADE DE ENSINO

*ORGANIZATIONAL STRATEGIES IN HIGHER EDUCATION: PERCEPTIONS ABOUT  
THE MODALITY OF EDUCATION*

ARTIGO 7

73-82

<sup>1</sup> Doutor pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), e-mail: fernandoecardoso@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor pela Universidade Regional de Blumenau. E-mail rodrigo.silva@uniasselvi.com.br

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo analisar o ensino no curso de pós-graduação a distância de uma Organização Universitária, verificando o desempenho dos atores organizacionais, o material didático, plataforma virtual de aprendizagem (AVA) no processo estratégico de desenvolvimento do ensino. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, quantitativa, do tipo levantamento ou survey. Os dados foram coletados por meio de um questionário a 270 estudantes de um curso de especialização a distância. Este questionário agrupou seis categorias: Perfil, Autoavaliação, Tutoria, Caderno Pedagógico, Ambiente Virtual de Aprendizado, Monitoria e Aspectos Gerais. Como resultado, obteve-se o índice de 93% de aprovação dos alunos ao curso a distância. Os tutores foram bem avaliados e desempenham um papel importante no processo de ensino-aprendizagem ao ter um papel de agentes motivadores e diminuir a distância entre professores e demais colegas.

**Palavras-chave:** Estratégia. Organização da Educação. Pesquisa Quantitativa.

**Abstract:** This work aims to analyze teaching in the distance postgraduate course of a University Organization, verifying the performance of organizational actors, teaching material, virtual learning platform (VLE) in the strategic process of teaching development. To this end, descriptive, quantitative, survey-type research was carried out. Data were collected through a questionnaire from 270 students on a distance specialization course. This questionnaire grouped six categories, Profile, Self-Assessment, Tutoring, Pedagogical Notebook, Virtual Learning Environment, Monitoring and general aspects. As a result, students received a 93% approval rate for the distance learning course. Tutors were well evaluated and play an important role in the teaching-learning process by acting as motivating agents and reducing the distance between teachers and other colleagues.

**Keywords:** Strategy. Organization of Education. Quantitative research.

## INTRODUÇÃO

A possibilidade de estudar em casa, no transporte público, no parque, ou em qualquer lugar e em qualquer horário, tem atraído cada vez mais alunos para os cursos de ensino a distância. O ensino a distância, segundo Godinho (2010), vem se disseminando cada vez mais no Brasil e no mundo. O número de instituições e cursos não para de crescer, tornando-se uma alternativa para os estudantes que querem fazer um curso, mas sem deixar de lado a qualidade do ensino.

O avanço das tecnologias da informação e comunicação tem levado a possibilidade de muitas pessoas que nunca pensaram em ter um diploma universitário a voltarem a sonhar com ele. O ensino a distância, segundo Costa *et al.* (2013), expandiu tanto que hoje são ofertados cursos de ensino a distância de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Em alguns cursos, a modalidade é totalmente on-line; em outros, os estudantes precisam realizar alguns encontros presenciais, geralmente para realizar as avaliações ou apresentações.

Este estudo foi realizado em uma universidade que tem estudantes nas modalidades tanto presencial, (o estudante vai todos os dias para a faculdade) como a distância (o estudante vai para a faculdade uma vez na semana para tirar dúvidas sobre o conteúdo da aula e para realizar as avaliações e apresentações).

O amadurecimento da modalidade de ensino a distância, segundo Corrêa (2011), tem atraído cada vez mais adeptos a modalidade, e com a entrada das universidades públicas na modalidade EaD, tem levado a diminuição do preconceito da sociedade com relação a esta modalidade de ensino. Aos poucos, as pessoas estão percebendo que, para fazer o curso a distância, é preciso muita dedicação e comprometimento.

Este estudo tem como problema de pesquisa identificar as percepções que os alunos da modalidade ensino a distância e presencial têm em relação a modalidade de ensino a distância. Qual a percepção que os alunos das duas modali-

des têm com relação às modalidades de ensino? Qual é a percepção deles em relação a sociedade? Será que o preconceito realmente vem diminuindo? Será que as organizações têm preferência na hora de contratar de acordo com a modalidade de ensino? O presente estudo pretende responder a estas questões.

Neste norte, este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos estudantes em relação às estratégias nas modalidades de ensino EaD e presencial. Como questão de pesquisa, este estudo procura caracterizar a percepção dos estudantes em relação às estratégias nas modalidades de ensino EaD e presencial.

## ESTRATÉGIAS NAS MODALIDADES DE ENSINO SUPERIOR

Percebe-se, segundo Corrêa (2011), que enquanto nos países desenvolvidos o debate sobre ensino presencial e a distância está voltado para a convergência destas modalidades e em prol de uma aprendizagem acadêmica mais eficaz, democrática e sólida, percebe-se que nos países em desenvolvimento ainda está presente a rivalidade entre estas modalidades de ensino.

No Brasil, esta situação não é diferente. Na década de 1920, instala-se a primeira universidade no Brasil com modalidade presencial para formar profissionais nas áreas consideradas, na época, essenciais: engenharia, medicina e direito.

Aproximadamente 50 anos depois de diversos movimentos, a educação a distância entra em discussão nas ações governamentais.

Faz-se necessário compreendermos que a EaD no Brasil somente foi reconhecida na década de noventa do século vinte; no entanto, as experiências desenvolvidas anteriormente foram inúmeras. A EaD entrou na pauta de discussão, no âmbito governamental, na década de 1970, porém as propostas de implementação dessa modalidade, por motivos

diversos, não se efetivaram. (Costa; Oliveira, 2013, p. 98).

Dessa forma, diversos movimentos educacionais emergiram para fortalecer a educação a distância no Brasil. No entanto, somente em 1996, com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), houve o reconhecimento oficial desta modalidade de ensino no Brasil.

Alterações importantes se efetuam nas políticas para a educação superior no Brasil, sobretudo, após a aprovação da Constituição Federal (CF) de 1988 e, especialmente, após a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 1996. Tais dispositivos ratificam a educação como direito, e na LDB temos a explicitação das bases para a educação superior e, no seu bojo, da EaD. É importante ressaltar que, nesse período, a educação superior é marcada por processos de diferenciação e de diversificação institucional (Brasil, 2015, p. 5).

Na década de 1990, há a expansão da educação superior no Brasil de forma institucionalizada.

A primeira experiência de curso nesse nível e modalidade no Brasil foi o curso de Pedagogia da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), que data de 1995. Os primeiros cursos autorizados pelo Ministério da Educação (MEC), no entanto, foram os das universidades federais do Pará (Matemática, bacharelado e licenciatura plena) e do Ceará (Biologia, Física, Matemática e Química, licenciatura plena), em março de 1999. Os demais cursos foram autorizados nos anos de 2000, 2001 e 2002. (Santos, 2002, p. 35)

Somente em 2015, o Ministério da Educação apontou a necessidade de não haver diferenças institucionais entre as modalidades em instituições que ofertam simultaneamente ensino presencial

e a distância. A proposta lançada nas Diretrizes e Normas Nacionais para a oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância de 2015 é que a estrutura institucional das modalidades seja a mesma, para universalizar o acolhimento acadêmico do presencial e do EaD. (BRASIL, 2015a). Sabe-se que se trata de uma combinação de atitudes para alcançar tal objetivo que será consolidado com o diálogo e respeito.

## QUALIDADE DO ENSINO NA VISÃO DA SOCIEDADE, EMPRESÁRIOS E ALUNOS

Com o aumento do número de alunos no EaD, a qualidade percebida pelo aluno torna-se um fator importante para manter um nível de competitividade das IES. Segundo Godinho, (2004), a qualidade percebida apresenta-se como um aspecto importante no longo prazo, sendo determinante na definição da fatia de mercado e na lucratividade organizacional. Para Correa, (2011), o julgamento do consumidor é feito com base nos produtos, serviços ou experiências aos quais o consumidor foi submetido.

A sociedade ainda apresenta muito receio, e como consequência, muito preconceito com relação ao EaD. Uma forma de responder a sociedade, dando mais transparência e segurança, é através da legislação e da fiscalização. Em resposta do poder público a sociedade, empresários e estudantes, vem através do decreto nº 5.622/2015 (Brasil, 2015b).

Parágrafo único. Os atos do Poder Público, citados nos incisos I e II, deverão ser pautados pelos Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância, definidos pelo Ministério da Educação, em colaboração com os sistemas de ensino.

Art. 8. Os sistemas de ensino, em regime de colaboração, organizarão e manterão sistemas de informação abertos ao público com os dados de:

I- credenciamento e renovação de credenciamento institucional;

- II- autorização e renovação de autorização de cursos ou programas a distância;
- III- reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos ou programas a distância; e
- IV- resultados dos processos de supervisão e de avaliação.

Parágrafo único. O Ministério da Educação deverá organizar e manter um sistema de informação, aberto ao público, disponibilizando os dados nacionais referentes à educação a distância.

Este decreto apresenta-se como um avanço e uma conquista da sociedade, empresários e alunos, disponibilizando dados a sociedade, de forma a poder fiscalizar a qualidade do ensino no país.

## METODOLOGIA

Esse estudo se classifica, do ponto de vista da abordagem do problema, como pesquisa qualitativa, empregando o método de estudo de caso único e intencional (Eisenhardt, 1989) de uma universidade que tem alunos nas duas modalidades de ensino, presencial e EaD.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, que ocorreu com 10 alunos do ensino a distância e 10 alunos do ensino presencial. Todos os alunos são do curso de graduação em administração. Os alunos do ensino a distância foram codificados na ordem de E1 até E10, e os alunos do ensino presencial foram codificados na ordem de P1 até P10, de forma a manter o anonimato. As entrevistas foram transcritas para tratamento dos dados.

Também foi utilizada a observação direta, onde, segundo Chia e McKay (2007), apresenta-se como uma fonte de informações, onde foi observado o comportamento dos alunos no interior da universidade. A técnica usada para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo (Vergara, 2005) e o tipo de grade de análise que foi usado é a grade aberta, quando as categorias surgem das entrevistas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises estão organizadas em 4 categorias: (Qualidade do ensino; Percepção da sociedade com relação às modalidades de ensino; Percepção da organização com relação às modalidades de ensino; e Percepção dos acadêmicos com relação às modalidades de ensino). Em cada categoria é abordada a percepção dos estudantes em relação às modalidades de ensino EaD, Presencial e a correlação entre ambas.

### QUALIDADE DO ENSINO

Na modalidade de ensino EaD, com relação à qualidade do ensino, os alunos entrevistados revelaram que estão satisfeitos com a qualidade e método de ensino, não encontrando distinção entre as duas modalidades de ensino. Foi relatado nos depoimentos que, em alguns casos, a própria organização aprova a qualidade do ensino, como apresentado no depoimento do entrevistado, onde o diretor solicitou para a organização mudar a política do auxílio instrução da empresa para incluir aluno da modalidade a distância. O aluno relatou que a empresa ajudava com auxílio instrução, apenas alunos que estudavam na modalidade ensino presencial, mas atendendo a solicitação de um dos diretores da empresa, o auxílio instrução foi estendido também para a modalidade de ensino a distância.

Pelo relato do entrevistado E1, o diretor da empresa ressalta que alguns dos seus melhores funcionários estudam ou estudaram na modalidade EaD e não tinha por que a empresa distinguir o auxílio instrução de acordo com a modalidade de ensino, visto que a qualidade do ensino a distância é tão boa quanto qualquer outra modalidade. Veja trecho da entrevista E1 que evidencia este aspecto:

[...] é o caso do aluno que conseguiu o auxílio instrução da empresa, porque teve a intervenção de um dos diretores, visto que o diretor já tinha alguma experiência pessoal e de bons

funcionários que estudaram ou estudam no EaD, e por isso não tinha por que fazer distinção entre as modalidades de ensino, e assim convenceu os demais diretores da empresa a oferecer 30% de desconto aos funcionários.

Outros aspectos são citados com relação a qualidade do ensino segundo os entrevistados E3, E4 e E5, respectivamente:

O ensino é forte, e precisa de bastante tempo extraclasse para poder estudar. É preciso dedicação, empenho, responsabilidade e disciplina.

O conhecimento adquirido nas aulas do EaD é aplicado no meu dia a dia da empresa.

Estes depoimentos reforçam a qualidade da modalidade de ensino EaD e mostram que, mesmo durante o curso, eles já conseguem aplicar o conhecimento absorvido, para melhorar suas atividades nas organizações.

Na modalidade de ensino presencial, os relatos dos alunos revelaram que consideram a qualidade da modalidade de ensino presencial muito superior à modalidade de ensino a distância. Os relatos mostram que o aluno do presencial valoriza o papel do professor especialista para cada disciplina, sendo que este pode tirar dúvidas práticas dos alunos, dúvidas que surgem no dia a dia da organização, fato este que não ocorre no ensino a distância, até por falta de tempo do professor, como por falta de domínio do professor quando o assunto é muito específico.

Observe alguns aspectos que aparecem nas entrevistas dos alunos do ensino presencial, depoimentos dos entrevistados, P2, P3, P5, P6, P7, P8 e P10, respectivamente:

Eu absorvo mais a informação escutando os professores, do que estudando sozinho.

[...] eu fui direto para o presencial porque eu acho que ali eu ia aprender mais,

eu ia absorver mais a informação dos professores.

[...] no dia a dia, ali da aula, você, convive com as pessoas, aprende mais, absorve com o pessoal, aprende com as experiências de vida dos outros, e as experiências dos professores também.

Os trechos mostram a importância de ter um professor que tenha domínio teórico e prático das disciplinas, para que possa auxiliar os alunos com exemplos práticos sobre o cotidiano organizacional.

Quando relacionamos as duas modalidades de ensino, com relação a qualidade do ensino, os dados da pesquisa revelam que, em ambos os modelos de ensino, os alunos nas suas respectivas modalidades aprovam a qualidade do ensino.

No entanto, a recíproca não é verdadeira. Os alunos do ensino a distância consideram ambas as modalidades de ensino de boa qualidade, já os alunos do presencial consideram que apenas a modalidade presencial é de boa qualidade. Segundo Lessa, (2010), o preconceito está presente não só no ensino a distância, mas em tudo que é desconhecido. O ensino presencial é mais difundido, o que apresenta maior conhecimento dos alunos, enquanto apenas os alunos do EaD detêm conhecimento das duas modalidades e, portanto, apresentam uma aceitação maior e respeito pelas duas modalidades de ensino.

## PERCEÇÃO DA SOCIEDADE COM RELAÇÃO ÀS MODALIDADES DE ENSINO

Com relação a percepção da sociedade sobre as modalidades de ensino, foi possível perceber que existe, por parte da sociedade, um tratamento diferente, um olhar de rejeição para a modalidade de ensino a distância, mas que aos poucos está mudando, de forma ainda muito lenta, mas gradativa. Os dados da pesquisa apresentam que a mudança está ocorrendo devido a popularização, e presença cada vez maior dos alunos na modalidade de ensino

EaD. Observe os depoimentos dos entrevistados E2, E4, E7, E8, E9, E10, respectivamente:

[...] ainda existe um pouco de discriminação; muita gente criticava, é uma modalidade nova; eles ainda não aceitam; o certo é estar todos os dias na sala de aula; o EaD não vai ter futuro; e o ensino deve ser fraco, não deve ser abrangente, não vale nada, é fácil e tranquilo, é muito fácil.

Conforme a sociedade vem obtendo mais conhecimento e mais informação sobre como funciona o ensino a distância, mais as pessoas aceitam e respeitam essa modalidade de ensino. Observa-se a mudança de postura de tratamento da sociedade, com relação a modalidade de ensino a distância, nos depoimentos dos entrevistados E3:

[...] está havendo muita procura, creio que o povo terá que se conscientizar e aceitar o aluno do EaD, hoje já não tem mais tanto preconceito, já é visto com outros olhos pela sociedade, já não tem tanta discriminação.

Os dados mostram que, aos poucos, a postura da sociedade está mudando, mas que ainda existe um tratamento diferente para a modalidade de ensino a distância, onde ainda não é de aceitação plena a seriedade e qualidade da modalidade de ensino EaD.

Com relação a percepção da sociedade, com relação às modalidades de ensino presencial, a sociedade não está preocupada em saber qual é a modalidade de ensino em que os alunos irão se formar. A única preocupação que aparenta existir é com relação ao prestígio e reconhecimento da instituição. Este pensamento dos entrevistados do presencial está presente nos depoimentos das entrevistas:

Eu acho que a sociedade em si, quer mais é ver todo mundo formado, enfim, depois que os alunos estão formados... as pessoas não vão perguntar como você

estudou, no máximo vão perguntar a instituição que você estudou.

[...] se fez presencial, ou se fez a distância, não importa. Então eu acho que a sociedade em si, não te cobra de que forma é feito, de que forma que você obteve este grau.

[...] em termos de sociedade, eu vejo que a sociedade não vê diferenciação de ensino.

Os alunos do modelo presencial mostram a preocupação em fazer sua faculdade em uma universidade renomada, aprovada pelo MEC. Eles acreditam que o nome da instituição é mais importante que a modalidade de ensino, até porque no certificado de conclusão do curso não vem discriminada a modalidade de ensino que foi cursada pelo aluno, ou seja, o diploma é igual tanto para o presencial, como para o ensino a distância.

Relacionando as duas modalidades de ensino, no que se refere ao tratamento da sociedade sobre as modalidades de ensino, os dados apresentam que os alunos do ensino a distância percebem uma distinção de tratamento em relação ao EaD. No entanto, os alunos do presencial não observam esta distinção pela sociedade.

## PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM RELAÇÃO ÀS MODALIDADES DE ENSINO

Referente à percepção da organização com relação às modalidades de ensino, os dados das entrevistas revelaram que existe tratamento diferenciado pelas organizações com relação aos alunos da modalidade de ensino EaD. As organizações nem tentam disfarçar este tratamento diferente, deixam bem claro para os funcionários que: o auxílio instrução da empresa é válido apenas para alunos da modalidade de ensino presencial, os alunos do ensino a distância não têm direito ao auxílio. E a empresa ainda dá prioridade para a contratação de aluno da modalidade presencial.

Esta distinção entre as duas modalidades fica evidente nos depoimentos do entrevistado E6.

[...] lamentável, mas é muito grande este sentimento de discriminação pela própria diretoria da empresa, que tem um plano que beneficia o funcionário com 50% de reembolso na mensalidade da faculdade. Só que, por se tratar de uma faculdade EaD, a empresa não ajuda com os estudos.

Podemos identificar que a empresa deixa bem claro que incentiva apenas o ensino presencial e quem escolhe estudar na modalidade presencial ganha auxílio instrução, já o funcionário da mesma empresa que optar pela modalidade ensino a distância, não ganha auxílio nenhum, mostrando preferência e incentivo para que os funcionários optem pela modalidade de ensino presencial.

No depoimento do entrevistado E9:

[...] na empresa onde trabalho eles não gostam muito do EaD. Para entrar na empresa atual, eu não falei que estava fazendo faculdade no EaD.

Podemos observar no depoimento que a empresa dá preferência para funcionários que estudam na modalidade presencial, o que leva alguns funcionários a mentirem dizendo que estudam na modalidade presencial para conseguir um emprego, ou mesmo para se manter no emprego.

Em análise aos depoimentos dos alunos da modalidade de ensino presencial, com relação a percepção da organização com relação às modalidades de ensino, os participantes revelaram que existe preconceito e tratamento diferenciado pelas organizações com relação aos alunos da modalidade de ensino a distância. No depoimento, um dos entrevistados relatou o tratamento de desprezo que foi dado a uma funcionária pela sua preferência ao relatar que estava fazendo a graduação

à distância. Mas o mesmo tratamento não é dado aos funcionários do presencial. Veja relatos de um aluno do presencial, em relação ao fato ocorrido com uma colega de trabalho, entrevistado P2:

[...] ela comentou que estava fazendo estudos a distância, e que a organização não viu com bons olhos [...] ficou chato, por ela talvez ser jovem, poderia estar estudando, tem esta disponibilidade, e tem todo o potencial para pode estar indo em um curso presencial, que bem ou mal a gente sempre acho que é melhor.

No ensino presencial, ficou evidente a preferência das organizações por essa modalidade. Os funcionários são incentivados a optar pelo formato presencial, enquanto os alunos do ensino a distância frequentemente enfrentam certo desprezo por parte dessas instituições.

Em ambas as modalidades de ensino, é relatado que as organizações não aprovam a modalidade de ensino a distância. Os alunos do EaD são tratados de forma diferente, observado pela bolsa de estudo que os funcionários que estudam na modalidade presencial ganham e os funcionários que estudam na modalidade ensino a distância não ganham. Importante destacar que as organizações nem fazem questão de esconder essa preferência, deixando claro que a modalidade ensino a distância não é bem vista pela organização.

## PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS COM RELAÇÃO ÀS MODALIDADES DE ENSINO

Na análise da percepção dos alunos da modalidade ensino a distância, no que diz respeito a tratamento diferente entre os acadêmicos, os dados obtidos com o estudo revelam que existe o preconceito dos alunos do presencial com relação aos

alunos do ensino a distância. Entre os acadêmicos do EaD, tanto o ensino presencial como o ensino a distância são iguais, eles não vêem diferença de aprendizado entre as modalidades. Em ambos, o ensino é de qualidade até porque em algumas disciplinas o professor do presencial e do ensino a distância é o mesmo.

No que diz respeito a percepção dos acadêmicos com relação as modalidades de ensino, os dados obtidos revelam que por parte dos alunos da modalidade de ensino presencial não tem tratamento diferente entre os alunos das modalidades de ensino, seja ela presencial ou EaD. Veja depoimentos do entrevistado P1:

[...] eu como pessoa acredito que, o que importa é a dedicação de cada um, bem ou mal um profissional tem que estudar, tem que ter conteúdo ali das aulas, mas a vida, a vivência, influencia muito o que você aprendeu, então no dia a dia trabalhando você vai se formar também”

Talvez isso seja explicado pelo fato de os alunos estudarem na mesma instituição, se conhecerem, terem amizades com alunos de ambas as modalidades de ensino.

Os dados da pesquisa mostram que as opiniões se divergem entre os alunos das duas modalidades de ensino. Os alunos da modalidade de ensino EaD percebem um tratamento de inferioridade com relação a eles, um sentimento de desprezo pela modalidade que eles escolheram. Já os alunos do presencial não percebem esta distinção entre as modalidades, e nem agem com distinção entre as modalidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a modalidade de ensino a distância ainda tem um longo caminho para diminuir o preconceito dos alunos, organizações e sociedade com relação à modalidade. No entanto, os dados mostram que vem ocorrendo um grande avanço, pois a medida que as pessoas obtêm mais informações sobre o ensino a distância vem mudando sua forma de pensar, apoiando, incentivando e defendendo o EaD.

Essas mudanças são percebidas nas organizações, por exemplo, onde as organizações estão mudando suas políticas passando a incluir o auxílio instrução para os cursos ensino a distância. Os estudantes do presencial, à medida que têm contato com os estudantes do ensino a distância, obtêm mais conhecimento e entendem a dinâmica de aula da modalidade ensino a distância, o que tem levado aos alunos a valorizarem mais a modalidade de ensino a distância, entendendo que apesar dos alunos do EaD poderem estudar em casa, ou em qualquer lugar, o esforço de aprender é tão grande quanto na modalidade presencial. E a sociedade, de tanto ouvir falar da modalidade ensino a distância, seja pelos meios de comunicação, seja nas empresas ou pelos próprios estudantes, vem obtendo mais informações e ajudando na divulgação e na defesa da modalidade.

Para futuras linhas de pesquisa, recomenda-se expandir o número de categorias, procurando investigar se dentro da própria instituição existe tratamentos diferentes de acordo com cada modalidade de ensino e se o desempenho dos alunos varia de acordo com a modalidade de ensino.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005.** Regula o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm). Acesso em: 20 jun. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes e Normas Nacionais para a oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.** Brasília, DF: Ministério da Educação, 2015.

CHIA, R.; MCKAY, B. Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective. **Human Relations**, London, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CORRÊA, C. R. **Grau de satisfação dos clientes externos da empresa de tintas Farben no estado de Santa Catarina com relação ao sistema tintométrico.** 2011. Monografia (Especialização) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

COSTA, M. L. F.; OLIVEIRA, S. A. G. de. O lugar da Educação a Distância no Plano Nacional de Educação. **Revista Teoria e Prática da Educação**, Maringá, v. 16, n. 1, p. 97-112, jan./abr. 2013.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GODINHO, L. A. C. **Antecedentes da Lealdade dos Clientes em Trocas Transacionais:** um estudo no setor varejista farmacêutico. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

LESSA, S. C. F. Os reflexos da legislação de educação a distância no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 16., 2010, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. São Paulo: ABED, 2010.

SANTOS, C. de A. **As políticas de formação de professores na modalidade a distância no Brasil:** uma orientação mundializada. 2002. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.