



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**POLIANA SOUZA DE QUEIROZ LOPES**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO DE POLOS DE APOIO PRESENCIAL  
NA OFERTA DE CURSOS TÉCNICOS HÍBRIDOS EM UMA INSTITUIÇÃO DO  
SISTEMA S**

**João Pessoa  
2025**

**POLIANA SOUZA DE QUEIROZ LOPES**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO DE POLOS DE APOIO PRESENCIAL  
DE CURSOS TÉCNICOS HÍBRIDOS EM UMA INSTITUIÇÃO DO SISTEMA S**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti

**JOÃO PESSOA  
2025**



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

L864e      Lopes, Poliana Souza de Queiroz.

Estratégias de gestão e inovação de polos de apoio presencial na oferta de cursos técnicos híbridos em uma instituição do sistema S / Poliana Souza de Queiroz Lopes. – 2025.

47 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação : Profª. Dra Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti.

1. Educação a distância. 2. Ensino híbrido. 3. Gestão educacional. 4. Polos de apoio presencial. 5. SENAR. I. Título.

CDU 37.018.43:37.07(043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**POLIANA SOUZA DE QUEIRÓZ LOPES**

**20202460010**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO DE POLOS DE APOIO  
PRESENCIAL NA OFERTA DE CURSOS TÉCNICOS HÍBRIDOS EM UMA INSTITUIÇÃO DO SISTEMA S**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 27/02/2025  
no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em  
Administração, como requisito institucional para a obtenção **do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.**

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 06 de março de 2025

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

**Orientador(a)**

**Dra. Elaine Cristina Batista De Oliveira (IFPB)**

**Examinador(a) interno(a)**

**Dr. Alysson André Régis Oliveira (IFPB)**

**Examinador(a) interno(a)**

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 12/03/2025 18:12:49.
- **Alyson Andre Regis Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 12/03/2025 19:04:28.
- **Elaíne Cristina Batista de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 13/03/2025 18:25:09.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 06/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 677575  
Verificador: 73361c4c0  
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435

<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200



**Ao Senhor, por manter vivo o meu propósito  
e iluminar o meu caminho.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força, sabedoria e coragem que me concedeu ao longo desta caminhada, guiando meus passos, me apoiando em cada conquista e me sustentando nos momentos de dificuldade.

À minha família e amigos, que sempre estiveram ao meu lado, torcendo pelo meu sucesso e me incentivando a seguir em frente.

Ao Instituto Federal da Paraíba por proporcionar uma formação de qualidade, ampliando meus horizontes e contribuindo para o meu crescimento profissional.

À minha orientadora, pela dedicação e afeto. Seu conhecimento e orientações foram essenciais para a construção deste trabalho.

À banca avaliadora, que representa os professores que ajudaram em minha formação, gratidão pelo aceite e pelas contribuições que vão permitir novos olhares do trabalho.

À equipe do Senar-PB, dos polos de apoio presencial, alunos e tutores, pelas trocas e por colaborarem para a minha formação.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta conquista se tornasse realidade, o meu mais sincero agradecimento.



**“Se muito vale o já feito,  
mais vale o que será”.**  
Milton Nascimento



## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a atuação dos polos de apoio presencial, com foco nos cursos técnicos de nível médio oferecidos pelo Senar-PB. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura sobre educação a distância, ensino híbrido, gestão educacional e uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa que incluiu a aplicação de questionário on-line com 30 questões, direcionado às equipes dos cinco polos de apoio presencial do Senar-PB. A partir dos resultados obtidos, é possível dizer que os polos têm um papel fundamental na promoção da formação técnica, atendendo as demandas regionais e também as institucionais. Ficou claro que o modelo de gestão adotado conta com uma centralização estratégica e uma descentralização operacional, que é responsável por manter o atendimento eficiente, personalizado de acordo com as necessidades dos estudantes. Os resultados indicam que os polos possuem alto nível de organização, com processos padronizados, que a equipe conhece dos sistemas e as capacitações por parte da administração regional são contínuas. A utilização de metodologias ativas, tecnologias e práticas de visitas técnicas são consideradas estratégias positivas para aproximar teoria e prática, o que pode contribuir para a satisfação dos estudantes e a diminuição da evasão. Um dos polos apresentou um desafio estrutural, porém, todos os polos possuem avaliações positivas. Para melhorar a atuação dos polos, constatou-se que são necessários investimentos em infraestrutura, ampliação de parcerias e a contínua capacitação das equipes. O Senar-PB, por meio dos cursos técnicos de nível médio, tem cumprido sua missão estratégica de qualificação profissional e contribui para o desenvolvimento do setor agropecuário.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Ensino Híbrido. Gestão Educacional. Polos de Apoio Presencial. Senar.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the role of in-person support centers, focusing on the technical high school courses offered by Senar-PB. To achieve this, a literature review was conducted on distance education, hybrid teaching, and educational management, along with a descriptive, qualitative research study. The research involved an online questionnaire with 30 questions, directed to the teams of the five in-person support centers of Senar-PB. The results indicate that these centers play a fundamental role in promoting technical education, addressing both regional and institutional demands. It was evident that the adopted management model combines strategic centralization with operational decentralization, ensuring efficient and personalized student support. The findings show that the support centers demonstrate a high level of organization, with standardized processes, familiarity with institutional systems, and continuous training provided by the regional administration. The use of active methodologies, technologies, and technical visits was identified as a positive strategy to bridge theory and practice, contributing to student satisfaction and reducing dropout rates. While one of the centers faced structural challenges, all centers received positive evaluations. To enhance their performance, investments in infrastructure, expansion of partnerships, and continuous team training were identified as necessary. Through its technical high school courses, Senar-PB has fulfilled its strategic mission of professional qualification and contributed to the development of the agricultural sector.

**Keywords:** Distance Education, Hybrid Teaching, Educational Management, In-person Support Centers, Senar.



## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Recursos Humanos que atuam nos polos de apoio.....	29
<b>QUADRO 2:</b> Distribuição de cursos e alunos por polo.....	30
<b>QUADRO 3:</b> Ações ofertadas nos Polos.....	33



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MEC:	Ministério da Educação
SENAR:	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
EAD:	Educação a Distância
TIC:	Tecnologia da Informação e Comunicação
AVA:	Ambiente Virtual de Aprendizagem
SIGE:	Sistema Integrado de Gestão Educacional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	17
2.1.1	<b>Era digital e as instituições de ensino.....</b>	<b>19</b>
2.2	POLOS DE APOIO PRESENCIAL.....	21
2.3	FORMAÇÃO TÉCNICA DE CURSOS HÍBRIDOS.....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS POLOS DE APOIO PRESENCIAL.....	29
4.1.1	<b>Infraestrutura e recursos dos polos.....</b>	<b>32</b>
4.2	SUORTE AOS ESTUDANTES.....	33
4.2.1	<b>Impacto na experiência educacional dos estudantes.....</b>	<b>33</b>
4.3	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ADOTADAS JUNTO AOS POLOS.....	35
4.4	ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAR EFICIÊNCIA DOS POLOS.....	38
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI caracteriza-se como um período de profundas transformações, impulsionadas principalmente pelo avanço das tecnologias, que têm gerado impactos significativos na vida cotidiana, nas dinâmicas dos relacionamentos interpessoais, nas formas de comunicação e nas bases do conhecimento. Essas mudanças abrangem amplamente diversas áreas do saber, promovendo reconfigurações nos campos técnicos e profissionais. E é nesse contexto que surgem novas expectativas sociais acerca da função das instituições de ensino que, com o passar dos anos, precisam inovar para acompanhar os avanços tecnológicos e atender às demandas de uma sociedade em constante transformação.

Em 2020, as instituições de ensino precisaram se adequar de forma emergencial, em virtude da pandemia causada pelo Corona vírus (Covid 19) e se reinventaram para atender às demandas e às necessidades desse novo tempo, com a aceleração de processos digitais e adoção de práticas diárias mediadas por recursos tecnológicos. Durante o ano de 2020, mais do que nunca, a EaD mostrou a sua eficiência e a possibilidade de continuidade do ensino, mesmo que remoto e emergencial. Na pandemia, gestores e professores adotaram diversas iniciativas, com uso de tecnologia.

Em 2022, observou-se uma intensa busca pela retomada do setor educacional, após dois anos marcados por profundas transformações. A transição para o ambiente digital, a expansão do ensino a distância (EaD) e a incorporação de tecnologias inovadoras nos processos de ensino e aprendizagem evidenciaram a necessidade de reinvenção do mercado educacional, destacando a importância de estratégias adaptativas para atender às demandas emergentes de uma sociedade em constante evolução.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar)<sup>1</sup>, por acreditar na modalidade do ensino a distância como possibilidade de atender o público rural, que muitas vezes estão distantes dos grandes centros de ensino oferta, desde 2010, cursos de formação inicial em EaD e, em 2015, aderiu à Rede e-Tec Brasil<sup>2</sup>, avançou

---

<sup>1</sup> O Senar tem como missão realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e as atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo.

<sup>2</sup> O Programa e-Tec Brasil tem como o objetivo oferecer Educação Profissional e Tecnológica através do Ensino a Distância.

na sua missão e expandiu suas ações com a oferta do ensino técnico de nível médio, em modalidade a distância, com modelo híbrido (semipresencial). Como as outras instituições de ensino, o Senar também precisou se adaptar e se reinventar durante a pandemia. Após esse período, alcançou novos espaços e atingiu novos resultados, como a abertura de polos e a oferta de outros cursos técnicos. Em 2025, a Formação Técnica completa 10 anos de atuação, com resultados 645 alunos formados, em 38 turmas. Hoje a formação técnica conta com cinco polos de apoio presencial e quatro cursos ofertados na modalidade EaD, com modelo semipresencial, no qual os alunos têm aulas presenciais aos sábados e o restante da carga horária a distância<sup>3</sup>.

Neste trabalho, foi realizado um panorama do projeto de ensino técnico de nível médio e algumas experiências realizadas na gestão do Departamento de Educação Formal (DEF), da Administração Regional do Senar-Paraíba, responsável pela gerência dos cursos de educação formal da instituição ao longo de 10 anos de existência, no qual a aluna concluinte do curso é gerente.

É importante destacar que, com a graduação em Administração cursada no Instituto Federal da Paraíba (IFPB), alguns processos foram aperfeiçoados, sendo possível a implementação de novas práticas. A partir disso, surgiu a ideia de realizar a pesquisa, destacando o legado das ações realizadas, consolidando a atuação da gestão, além de contribuir para que iniciativas possam ser incorporadas em outras instituições de ensino, conforme a necessidade, tendo ainda a possibilidade de realização de adequações para a realidade a ser implantada.

Para tanto, tem-se a seguinte questão problema: Como a estrutura dos cursos técnicos de nível médio subsequente, na modalidade de educação a distância, em uma instituição do Sistema S, contribui para o fortalecimento da educação técnica na Paraíba e no meio rural?

Para responder à questão problema, o trabalho baseia-se nos seguintes objetivos geral e específicos:

---

<sup>3</sup> Os cursos técnicos possuem carga horária presencial que variam entre 20% e 40%.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 **Objetivo geral**

Analisar a estrutura dos polos de apoio presencial na oferta de cursos técnicos de nível médio na modalidade de educação a distância e modelo híbrido, de uma instituição do Sistema S.

### 1.1.2 **Objetivo específicos**

- Realizar a identificação dos polos de apoio presencial ligados a instituição do Sistema S, na atuação dos cursos técnicos de nível médio;
- Avaliar a atuação dos polos de apoio presencial, no suporte aos estudantes;
- Investigar as estratégias de gestão adotadas junto aos polos de apoio presencial dos cursos técnicos de nível médio;
- Apresentar estratégias para ampliar a eficiência dos polos de apoio presencial.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na sociedade do conhecimento torna-se imperativo contextualizar os processos de ensino e de aprendizagem formais com o objetivo que estes se adequem a dinâmica social vigente, preparando os agentes envolvidos no processo educativo para a era digital, um tempo histórico volátil e complexo.

Agora como nunca, torna-se necessário repensar as instituições de ensino, a formação dos agentes e muito do que tem sido proposto tem sua base no modelo do ensino a distância, por este carregar características que atendem a essa provocação atual, seja pela sua perspectiva inclusiva ou seja por se constituir como uma modalidade educacional, na qual as tecnologias interativas têm diminuído as distâncias geográficas.

No processo de revolução do ensino-aprendizagem, a educação a distância vem cumprindo um papel importante quanto à democratização do acesso ao sistema educacional formal, principalmente em momentos de isolamento social.

### 2.1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A Educação a Distância expandiu nas últimas décadas, principalmente, a partir do desenvolvimento das novas tecnologias. Desde o seu surgimento até os dias atuais, diferentes tecnologias foram incorporadas a esse modelo de ensino. Numa escala cronológica, no início se tinha livros e guias, em seguida rádio e televisão, depois áudios e vídeos, até chegar a expansão da rede de satélites e a internet. Hoje, os cursos EaD lançam mão de todos esses recursos para melhor desenvolvimento das duas atividades.

Existem muitos conceitos que definem a educação a distância. A distância geográfica, temporal e a necessidade de tecnologia na mediação do processo educativo a distância são as características mais pontuadas pelos autores. De acordo com Gomes (2009) a EaD representa a:

Modalidade educacional, na qual a mediação didático-pedagógica no processo de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologia de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares e tempos diversos. (GOMES, 2009, p. 22).

Para os autores Moore e Kearsley (2011), a educação a distância é considerada como:

[...] o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um local diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais. (MOORE e KEARSLEY, 2011, p. 2)

A partir da contribuição dos autores é possível dizer que a EaD consiste, principalmente, na forma de educação em que aprendizado é realizado a distância e o processo de ensino-aprendizagem é mediado por tecnologias, onde professores e alunos não estão no mesmo espaço físico e temporal. Apesar de estarem separados espacial e temporalmente, eles estão conectados por meio de ferramenta da tecnologia responsável por permitir a comunicação e a interação entre os integrantes.

Os autores Brutscher, Sampaio e Pereira (2012) concordam entre si e consideram que a EaD, apoiada fortemente nas TIC's, democratiza o acesso à educação, pois:

Ela alcança pessoas num espaço territorial maior, com menor custo; ampliando o acesso, inclusive, a quem mora longe de centros universitários. Além disso, ao flexibilizar horários, ela permite ao estudante maior liberdade e autonomia na construção do conhecimento, atendendo às demandas de formação de pessoas que por estarem envolvidas em processos de trabalho tem maiores dificuldades em compatibilizar os seus horários com os das formações presenciais. Devido aos recursos disponíveis, a Educação à Distância se aprimorou e ampliou suas vantagens de liberdade para estudo e maior horizontalidade no processo de aprendizagem (BRUTSCHER; SAMPAIO; PEREIRA, 2012, p. 477).

O conceito de Educação a Distância no Brasil é definido oficialmente no Decreto no 5.622 de 19 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005):

Art.1o Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005, p. 1).

Para considerar as mais diferentes realidades de acesso à educação e a democratização do conhecimento, existem vários modelos de EaD que utilizam diferentes tecnologias.

Atualmente, os recursos tecnológicos mais usados na mediação em EaD são: a televisão, o rádio, o material impresso e os computadores, sobretudo a internet.

Independente da mais adequada e da mais utilizada em cada processo, é indiscutível o papel essencial que a tecnologia representa para a educação a distância. Todos esses recursos surgem para aperfeiçoar o acesso, contribuir com a permanência e sucesso dos agentes envolvidos nessa modalidade de ensino que vem se aperfeiçoando, tanto pelo avanço das mídias digitais, como pela expansão da internet e para permitir a interação e colaboração entre pessoas geograficamente distantes e inseridas em contextos sociais e econômicos heterogêneos.

Diante desse processo de aperfeiçoamento da modalidade, surge a abordagem híbrida, seguindo uma tendência do mundo industrial, no qual há intensa presença de inovações que combinam uma nova tecnologia com uma antiga.

Assim, na área educacional atual, como modalidade da educação a distância, emerge o ensino híbrido que é a combinação de uma nova forma de organizar o processo ensino-aprendizagem em relação à sala de aula tradicional (CHRISTENSEN; HORN; STAKER, 2013). O ensino híbrido, salvo algumas exceções de versões mais disruptivas, combina os benefícios da educação a distância com os ganhos da educação tradicional presencial, como bem define os autores:

O ensino híbrido é um programa de educação formal no qual um aluno aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino online, com algum elemento de controle do estudante sobre o tempo, lugar, modo e/ou ritmo do estudo, e pelo menos em parte em uma localidade física supervisionada, fora de sua residência (CHRISTENSEN; HORN; STAKER, 2013, p. 7).

Quando se fala em ensino híbrido, deve-se levar em consideração a combinação do processo de ensino presencial com o a distância, o uso de tecnologias e de modalidades, e as diversas mídias. Nesse contexto, o híbrido é entendido como:

[...] misturado, mesclado, blended. A educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos atividades, metodologias, públicos. Esse processo, agora, com a mobilidade e a conectividade, é muito mais perceptível, amplo e profundo: é um ecossistema mais aberto e criativo. Podemos ensinar e aprender de inúmeras formas, em todos os momentos, em múltiplos espaços. Híbrido é um conceito rico, apropriado e complicado (MORAN, J. 2015, p. 22).

O ensino híbrido, também conhecido como *blended learning*, explora técnicas de ensino-aprendizagem a distância mediadas pela tecnologia, como as hipermídias, ao mesmo tempo em que não descarta encontro presencias face a face com o

professor e, por vezes, também faz uso de mídias para aprender. É o aluno o responsável por organizar o conhecimento produzido.

Aos poucos, os recursos e as técnicas destinados inicialmente à educação eletrônica virtual foram sendo descobertos e aplicados pela educação convencional. Se, conforme já exposto, a educação presencial nunca prescindiu das atividades à distância, é razoável que essas atividades complementares fossem as primeiras a se beneficiar das tecnologias interativas e de todo o progresso ocorrido na educação virtual. Mas, aos poucos, os educadores e os próprios alunos estão descobrindo que os recursos virtuais podem ser um excelente suporte também as atividades presenciais (TORI 2017, p. 36).

Desse modo, ao ofertar um curso que possui essa modalidade é preciso considerar as duas formas de ensino e utilizar atividades que trabalhem a parte a distância e a parte presencial e reforcem tanto a teoria como a prática.

Com relação a Formação Técnica, ofertada pelo Senar, esta é executada em formato híbrido, com parte da carga horária a distância e parte presencial que acontece aos sábados. Para este formato acontecer de maneira efetiva, alguns processos administrativos e educacionais foram implantados e adaptados.

### **2.1.1 Era digital e as instituições de ensino**

Para Bates (2016), pensar nas instituições de ensino para essa era digital é pensar em um espaço que seja possível dar ao aluno não apenas o acesso aos conhecimentos construídos e acumulados socialmente, mas possibilitar a este aluno desenvolver habilidades de comunicação, aprendizagem autônoma, ética e responsabilidade, trabalho flexível e em equipe, além de habilidades de pensamento, habilidades digitais e habilidades de gestão do seu saber em face de sua atividade profissional. Essas são competências imprescindíveis a esse novo tempo.

A educação, assim como a sociedade, precisou acompanhar essas transformações e novas ferramentas tecnológicas foram incorporadas às práticas do ensino, tornando essa revolução tecnológica ainda mais irreversível. Para Castells (2005), essa irreversibilidade, determinada pelas TIC's, possibilita, ao mesmo tempo, a utilização de diferentes formas de linguagem e a organização de novos espaços de aprendizagem, por elas mediados. O entendimento de Castells (2000) é corroborado pelo de Perrenoud (2000) ao destacar que:

[...] não é possível ignorar o que se passa no mundo, pois as novas tecnologias (NTICs) transformam não só as nossas maneiras de comunicar, mas também de trabalhar, de decidir e de pensar. É preciso formar para as novas tecnologias e essa formação pressupõe formar o julgamento, o senso crítico, o pensamento hipotético-dedutivo, as faculdades de observação e de pesquisa, a imaginação, a capacidade de memorizar e classificar, a leitura e a análise de textos e de imagens, a representação de redes, de procedimentos e de estratégias de comunicação (PERRENOUD, 2000, p. 25).

As propostas apontadas pelo autor tornam-se necessárias à medida que as instituições de ensino, enquanto mediadoras do conhecimento, precisaram se adequar ao novo contexto social e tecnológico, priorizando sua função principal: educar.

Na perspectiva de Peters (2001, p. 15), “a revolução das tecnologias digitais de comunicação e informação está reduzindo o prazo de validade dos modelos e facilitando a quebra de paradigmas mais resistentes”.

Desse modo, a educação configurada como eixo mediador entre o indivíduo e a sociedade, ganha uma nova conjuntura no que diz respeito ao ensino e ao trabalho, no qual a complexidade e o trabalho em rede são as principais características que movem o processo formativo.

A Educação a Distância (modalidade de ensino mediada pelas tecnologias de informação e de comunicação) emerge dentro desse contexto da complexidade e trabalho em rede.

As maiores diferenças entre o ensino a distância e o presencial são os processos de gestão e a mediação pedagógica, no qual a organização e o método do conhecimento ocorrem em tempos e espaços diferentes. A EaD, possui, entre outras vantagens, a flexibilidade de tempo e local, respeitando as individualidades e atendendo as necessidades de seus alunos. Além disso, oportuniza o acesso a democratização do conhecimento.

## 2.2 POLOS DE APOIO PRESENCIAL

Ao analisar os desafios impostos pela educação digital e a necessidade de estruturas de gestão que integram tecnologia, administração e educação, Silva (2013) considera que os polos de apoio presencial desempenham uma função essencial, no qual os polos atuam como extensões físicas das instituições de ensino, possibilitando a mediação entre estudantes e o alinhamento com as estratégias institucionais da organização central.

Deste modo, além de toda estrutura digital necessária para o bom funcionamento dos cursos híbridos, é necessária uma estrutura presencial, uma unidade para desenvolver as atividades presenciais relacionadas aos cursos oferecidos a distância.

Segundo o artigo 12, inciso 10, do decreto 5.622 de 19 de dezembro de 2005, os polos de apoio presencial são espaços físicos, devidamente credenciados no Ministério da Educação (MEC), no país ou no exterior, próprio para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância (BRASIL, 2005).

O Polo surge como uma resposta inovadora às demandas atuais por educação flexível e acessível, oferecendo um ecossistema de aprendizagem que não só complementa, mas amplia o alcance e a eficácia da educação. Os polos possuem infraestrutura física, tecnológica e pedagógica necessária para o funcionamento e acompanhamento dos cursos de modalidade híbrida. É no polo que o estudante realiza atividades presenciais, tem contato com a tutoria presencial, tem acesso a biblioteca, laboratório de informática, aulas presenciais, avaliação e poderá utilizar toda a infraestrutura no processo de formação. Também ocorrem nos polos algumas atividades administrativas desempenhadas pelo coordenador de polo e secretário escolar.

Para abertura e eficiência dos polos, Peixoto Filho (2018) defende que é preciso considerar diversos critérios como: localização geográfica, as demandas e potencial da região e os recursos disponíveis<sup>4</sup>.

De acordo com o Decreto nº 7.589, de 26 de outubro de 2011, que institui a Rede e-Tec Brasil, os polos de apoio presencial devem ser espaços preparados para atender os alunos, contando com infraestrutura adequada e recursos humanos capacitados para realizar atividades presenciais. O decreto também estabelece que, preferencialmente, esses polos sejam instalados em instituições de ensino públicas que ofereçam cursos de formação profissional ou em unidades do Serviço Nacional de Aprendizagem, como é o caso do Senar (BRASIL, 2011).

---

<sup>4</sup> Neste sentido, os cinco Polos abertos pelo Senar Paraíba privilegiam estes pontos levantados pelo autor e serão especificados no próximo tópico.

### 2.3 FORMAÇÃO TÉCNICA DE CURSOS HÍBRIDOS

O Senar Paraíba foi um dos primeiros sete estados do Brasil a implantar, em 2015, a Formação Técnica, por meio do Programa Rede e-Tec Brasil. Por fazer parte do Sistema S, a instituição tem autorização para oferecer cursos técnicos.

A modalidade foi escolhida com o objetivo de conciliar ensino a distância e o presencial, atender o público residente no meio rural, com atividades teóricas, práticas, mídias *on-line* e *off-line*. Conforme o projeto pedagógico, embora a maior parte da carga horária do curso seja realizada a distância, por meio das diferentes tecnologias de informação e comunicação, por se tratar de educação técnica de nível médio, com o propósito de formação profissional para o mercado de trabalho, os cursos técnicos preveem parte de carga horária presencial, não apenas para avaliações presenciais, mas para o exercício de atividades práticas profissionalizantes, nos polos e/ou em locais demonstrativos de produção (empresas e propriedade rurais) com o acompanhamento do tutor presencial.

Presencialmente, o curso é operacionalizado por meio de polos de apoio presencial. Na regional do Senar-PB existem cinco Polos de apoio localizados nos municípios de Alagoa Grande, Campina Grande, Catolé do Rocha, João Pessoa e Sousa e funcionam em parceria com os Sindicatos Rurais ligados à organização. Sobre a equipe que atua na sede e nos polos, de forma direta, tem-se 12 pessoas contratadas para atender os cinco polos e quatro de forma indireta que apoiam as ações. Como os cursos estão interligados ao Senar-PB, toda estrutura de compras, materiais, financeira, jurídica, divulgação e controle são da instituição.

Todos os polos recebem orientações na abertura conforme o projeto institucional e pedagógico e durante a execução dos cursos para aprimoramento dos procedimentos de atuação que vão desde a matrícula até inovação, passando por processos administrativos. Em sua maioria, esses processos estão ligados com recebimento e entrega de documentos/materiais para alunos, requerimentos de justificativa de faltas, segunda chamada de avaliações e prestações de contas.

O conjunto de estratégias definidas para conduzir os polos considera todos os recursos materiais, financeiros, humanos e as informações disponíveis na organização.

Hoje, o Senar Nacional possui seis cursos técnicos na modalidade a distância em seu catálogo a ser executado em parceria com os polos. Na Paraíba são

oferecidos quatro: Agronegócio, Fruticultura, Zootecnia e o recém lançado Curso de Agropecuária, com 20%, 30%, 40% e também 40% de carga horária presencial, respectivamente. Todos os cursos são gratuitos, e há o fornecimento de apostilas impressas, para cada unidade curricular presente na matriz do curso. O material é entregue no início de cada semestre, auxiliando na formação dos alunos, principalmente nos que possuem dificuldade de conexão a internet, viabilizando assim os estudos.

Os cursos visam atender educacionalmente a população rural, oportunizando educação profissional e tecnológica que habilita o estudante a aplicar procedimentos de produção animal e vegetal, gestão, comercialização dos produtos, atuando nos diferentes segmentos e cadeias produtivas da agropecuária brasileira.

Nesta experiência, o Senar na Paraíba assumiu o desafio de tornar a abordagem híbrida em uma oportunidade efetiva para provisão de mão de obra qualificada para o meio rural, atuando pedagogicamente de forma dinâmica. E nesse sentido, tem-se realizado um esforço para adoção de metodologias ativas, isto é, formas de promover a aprendizagem através da utilização de práticas reais e simuladas, aliando teoria e prática e aproximando da realidade o que está sendo tratado a distância no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Para isto, passou-se a investir em procedimentos de gestão e inovação, com capacitação de todos os agentes envolvidos, sejam corpo administrativo – coordenadores e secretários e corpo pedagógico – os tutores.

O termo "tutor" deriva do latim *tutore*, que significa "aquele que tutela, cuida ou protege". Na EaD, o tutor desempenha um papel de grande relevância, exigindo conhecimentos técnicos específicos e competências para implementar estratégias de mediação nos cursos. No caso dos cursos técnicos, essa atuação se divide entre a modalidade a distância e a presencial<sup>5</sup>. O tutor a distância fica responsável por acompanhar o processo de ensino-aprendizagem no AVA, a partir da mediação de fóruns e chats, além da condução e avaliação das atividades realizadas virtualmente. Já o tutor presencial exerce funções complementares, ministrando aulas sobre os principais conteúdos das unidades curriculares, promovendo atividades práticas que

---

<sup>5</sup> No modelo de gestão adotado pela instituição, o Senar Nacional é responsável por toda a parte a distância, desde elaboração de material didático, AVA, até contratação de tutores a distância. Já o Senar-PB gere toda a parte que acontece nos polos, com aulas, visitas técnicas e arca com todas as despesas realizadas presencialmente.



integram teoria e prática, organizando visitas técnicas a propriedades e empresas rurais para aproximar os alunos do mercado de trabalho e elaborando e aplicando avaliações presenciais.

Atualmente, o Senar-PB conta com mais de 70 tutores presenciais credenciados e atuantes que possuem desempenho como o de um professor e um grande desafio: aliar teoria e prática nos encontros presenciais.

No processo de construção do conhecimento e a própria formação e capacitação, Libâneo (2007) pontua:

A formação continuada pode possibilitar a reflexividade e a mudança nas práticas docentes, ajudando os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las. De fato, não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas (LIBÂNEO, 2007, p.20).

E no sentido de trazer inovação, aplicação prática aos polos e encontros presenciais, garantir a profissionalização e melhor atuação dos agentes presenciais do curso, seja no domínio de recursos tecnológicos ou na reflexão da sua técnica, passou-se a realizar diversos tipos de incentivo para adoção de metodologias ativas, com maneiras de promover a aprendizagem por meio de práticas reais e simuladas e a construção de ações em conjunto que colaborem com a formação dos alunos.

No início de cada período, são organizados encontros com programação de informações e formação administrativa e docente para todos os polos de apoio presencial da Paraíba. Nos encontros são compartilhadas as especificidades dos cursos e o aperfeiçoamento da formação dos agentes, por meio de palestras, dinâmicas em grupos, explanações orais, vídeos e oficinas que abordam temas como: aspectos didáticos para ministrar boas aulas, o perfil dos agentes, a importância de se considerar as demandas e necessidades do aluno - o protagonista do processo ensino-aprendizagem, as propostas de avaliações formativas, a construção de atividades presenciais que destaquem as vivências práticas e a contextualização de atividades relacionadas ao setor agropecuário regional, atualização tecnológica e procedimentos administrativos.

Tudo isso para fazer a diferença na formação de alunos que possuem perfil de jovens e adultos que trabalham e estudam. O ensino e a aprendizagem híbridos, conforme relata Mattar (2017), possibilitam que as atividades sejam consorciadas.

No fundo, em alguns contextos e em relação a alguns conteúdos, é mais adequado aprender a distância, e em outros, presencialmente. De um lado, atividades online possibilitam, por exemplo, que o ensino seja personalizado de maneira que no presencial seria impossível, aumentando a flexibilidade e a conveniência para os alunos, permitindo, inclusive, que combinem mais adequadamente o trabalho com os estudos; de outro lado, parte do poder da socialização síncrona do presencial é perdida a distância. (MATTAR, 2017, p. 27).

Em 2025, com 10 anos de atuação na Formação Técnica da instituição, já foram formados 645 técnicos, em 38 turmas e tem-se 356 alunos com matrículas ativas, em 17 turmas.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho adotou o método de estudo de caso, combinado com técnicas e ferramentas de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, uma vez que buscou analisar a estrutura dos cursos técnicos de nível médio, as estratégias de gestão adotadas e a atuação dos polos de apoio presencial ligados ao Senar-PB.

O trabalho proposto apresentou sua composição qualitativa com o intuito de identificar, inicialmente, as dimensões que são necessárias para nortear o estudo, averiguando aspectos subjetivos do objetivo proposto para fundamentar a discussão. Desse modo, a proposta qualitativa busca os resultados mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

A abordagem exploratória, segundo Yin (2001), possibilita ao pesquisador utilizar diferentes formas de coleta de dados, permitindo a obtenção de resultados que representem de maneira significativa o objeto investigado. É usada quando não se conhece muito sobre o assunto, tendo como características principais a flexibilidade, a criatividade e a informalidade. A grande maioria destas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) questionário com pessoas que têm experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa descritiva está ligada à pesquisa exploratória, pois, como afirma Gil (2010), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a prática. Elas abrangem as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar.

Neste caso, foi adotada, inicialmente, a abordagem de revisão sistemática de literatura, a qual teve como fonte de pesquisa as temáticas: educação a distância, ensino híbrido e gestão educacional.

Outra etapa seguida foi a pesquisa realizada com os agentes dos polos de apoio presencial dos cursos técnicos. Utilizou-se como procedimento um questionário *on-line*, através da ferramenta de Formulários do *Google (Google Forms)*, que permitiu a coleta de dados e facilitou o processo de análise.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) o questionário possui diversas vantagens pois economiza tempo, viagens e obtém um grande número de dados; atinge maior número de pessoas simultaneamente, com respostas mais rápidas, precisas e com menor risco de distorção, pela não influência do pesquisador.

O questionário possuía 30 perguntas, com questões objetivas e subjetivas. O *link* com o questionário foi enviado para as equipes dos 5 polos na primeira semana de janeiro de 2025 e foi respondido por colaboradores dos polos, sendo considerada uma resposta por cada polo, mesmo que em alguns, mais de uma pessoa ajudou a responder as perguntas.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Todas as equipes dos polos de apoio presencial, vinculados ao Senar-PB, responderam o questionário proposto no tempo determinado. A partir das respostas, as perguntas e as propostas no estudo vão ser respondidas, com ênfase na gestão, organização, papel dos polos e acompanhamento dos processos educativos e administrativos.

Para melhor organização, o questionário foi dividido em seções corroboram com os objetivos traçados nesta pesquisa.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS POLOS DE APOIO PRESENCIAL

Com relação ao tempo de funcionamento, os polos de Alagoa Grande e João Pessoa iniciaram suas atividades em 2015, no início da Formação Técnica do Senar Nacional. Com esses dois Polos, a Paraíba foi um dos sete primeiros estados a começar com a oferta de cursos técnicos. O polo de Campina Grande teve início no ano seguinte, em 2016. Os três polos, atenderam a Paraíba por sete anos. Alguns alunos se deslocavam para os encontros presenciais de regiões como Sertão, mas as longas distâncias para os polos existentes, dificultavam o acesso dos interessados na capacitação. Com o intuito de expandir a oferta de cursos técnicos, o Senar-PB planejou a expansão de polos e, no segundo semestre de 2023, inaugurou o polo em Sousa e, em 2024, ampliou as ações para Catolé do Rocha.

Sobre a localização, o polo João Pessoa funciona na sede do Senar-PB, o polo Campina Grande na sede do Sindicato de Produtores Rurais<sup>6</sup>, o polo Alagoa Grande em escola estadual, numa parceria com o Governo e os polos de Sousa e Catolé do Rocha em campus da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Mesmo os polos que funcionam em parceria com outras instituições, os sindicatos apoiam a execução e gestão dos ambientes.

No que se refere aos recursos humanos, a equipe que atua no polo João Pessoa, é composta por funcionários do DEF do Senar-PB e, numa escala de revezamento, atuam nos encontros presenciais que acontecem aos sábados, além de organizar, planejar toda a demanda dos polos. Já as equipes dos colaboradores dos

---

<sup>6</sup> Os Sindicatos de Produtores Rurais são organizações ligadas a Federação da Agricultura e Pecuária da Paraíba (Faepa) e ao Senar-PB. Juntos fazem parte de um sistema que atende e defende o produtor rural no estado.

demais polos são contratados dos sindicatos. Além dos colaboradores contratados em regime celetista, tem-se o apoio de pessoas vinculadas a diretoria dos sindicatos. Segue abaixo quadro com detalhamento de recursos humanos envolvidos na formação técnica.

Quadro 1: Recursos Humanos que atuam nos polos de apoio

Polo João Pessoa	Polo Alagoa Grande	Polo Campina Grande	Polo Sousa	Polo Catolé do Rocha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadora Regional</li> <li>• Coordenadora pedagógica</li> <li>• Coordenador de tutoria</li> <li>• Coordenadora de polo</li> <li>• Secretária escolar</li> </ul> <p>Apoio dos setores e alta gestão do Senar-PB</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadora de polo</li> <li>• Secretária escolar</li> </ul> <p>Apoio do presidente e do vice-presidente do sindicato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadora de polo</li> <li>• Secretário escolar</li> <li>• Estagiário</li> </ul> <p>Apoio do presidente do sindicato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretária escolar</li> </ul> <p>Apoio do presidente e do vice-presidente do sindicato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretária escolar</li> </ul> <p>Apoio do presidente do sindicato</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Vale lembrar que nos polos, a estrutura de colaboradores depende das demandas do polo – número de alunos e cursos, como também as demandas do sindicato, uma vez que esses profissionais desempenham outras atividades junto a entidade contratante.

Toda a estrutura de organização de recursos humanos nos polos é gerida pela coordenadora regional, que é gerente do Departamento de Educação Formal e autora deste trabalho. Drucker (1999) assegura que o gestor educacional deve assumir um papel estratégico, coordenando a atuação da equipe de forma a garantir a eficiência operacional e a qualidade no atendimento.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de equipes exige liderança participativa, comunicação eficaz, colaboração e capacidade de motivar colaboradores.

No contexto educacional, onde o trabalho é orientado por metas institucionais e foco no atendimento aos alunos, Chibás Ortiz & Santos (2015) lembram que a eficácia dos polos de apoio depende da qualificação e engajamento da equipe que deve estar alinhada às estratégias institucionais e às especificidades regionais.

Isso porque, como relata Silva (2013), o suporte dos colaboradores técnicos-administrativos nos polos é fundamental para a experiência dos alunos, sendo esses profissionais responsáveis pela resolução de problemas técnicos e pela mediação entre alunos, tutores e a instituição.

Hoje, o Senar Nacional possui seis cursos técnicos na modalidade a distância em seu catálogo a ser executado em parceria com os polos. Na Paraíba, são oferecidos quatro cursos: Agronegócio, Fruticultura, Zootecnia e o recém lançado Agropecuária, com 20%, 30%, 40% e também 40% de carga horária presencial, respectivamente.

Os cursos foram sendo executados de acordo com a oferta e a procura. O carro-chefe da instituição é o Técnico em Agronegócio, o primeiro curso ofertado, seguido do Técnico em Zootecnia. Abaixo segue a distribuição dos cursos, bem como a quantidade de alunos que concluíram, o número de alunos com matrículas ativas no momento de elaboração deste trabalho e o número de turmas em andamento<sup>7</sup>.

Quadro 2: Distribuição de cursos e alunos por polo

<b>Polo</b>	<b>Cursos</b>	<b>Qnt de alunos formados</b>	<b>Nº matrículas ativas</b>	<b>Turmas em andamento</b>
Polo João Pessoa	Agronegócio Fruticultura	215	64	4
Polo Alagoa Grande	Agronegócio Fruticultura Zootecnia	239	80	4
Polo Campina Grande	Agronegócio Fruticultura Zootecnia	191	100	4
Polo Sousa	Agronegócio Zootecnia	Ainda não há alunos formados	68	3
Polo Catolé do Rocha	Agronegócio Zootecnia	Ainda não há alunos formados	51	2

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

<sup>7</sup> O período do recorte foi janeiro de 2025, momento em que não havia finalizado o semestre 2024.2 e também não havia iniciado o semestre 2025.1.

Em cada turma ingressam 30 alunos por processo seletivo. Durante o curso, um grande desafio da gestão é diminuir a evasão. De acordo com os respondentes, o semestre que mais tem-se evasão é o primeiro. Alguns pontos levantados para essa possível evasão são: a falta de adaptação ao modelo híbrido, dificuldade com a tecnologia e alguns alunos acabam sem conseguir acompanhar os encontros presenciais em função de trabalho ou questão financeira, quando não mora no município do polo e precisam se deslocar para o polo.

Um grande diferencial apontado pelas equipes dos polos são as visitas técnicas para propriedades e empresas rurais e as aulas práticas que acontecem nos polos com uso de metodologias ativas. Tudo isso com o intuito de aproximar a teoria da prática, simular práticas reais, conectar o aluno com o mercado de trabalho, favorecer *network* e proporcionar momentos de aprendizagem dinâmicos.

#### **4.1.1 Infraestrutura e recursos dos polos**

Sobre os recursos dos polos, foi perguntado às equipes se os ambientes possuem infraestrutura adequada para atender os estudantes e todo o apoio administrativo e pedagógico. Quatro polos responderam que sim e um respondeu parcialmente. Este que respondeu parcialmente fica localizado em uma escola estadual.

Detalhando melhor os recursos que estão disponíveis, dos cinco polos, três possuem estrutura de sala de aula, laboratório de informática, acesso à internet, sala da secretaria e biblioteca, um não possui biblioteca física – utiliza a digital e outro não possui laboratório de informática. No polo que não possui laboratório de informática existem notebooks que são levados para sala de aula visando dar suporte as aulas e aos estudantes. Foi perguntado ainda se os equipamentos e tecnologias disponíveis no polo são suficientes para atender às necessidades dos cursos, dos cinco polos, quatro responderam que sim e apenas um respondeu parcialmente.

Em relação aos recursos financeiros e materiais disponíveis, os cinco polos responderam, unanimemente, que os repasses<sup>8</sup> são suficientes para atender às necessidades do polo no desenvolvimento das ações.

---

<sup>8</sup> São realizados repasses mensais do Senar-PB para os polos, em conformidade com Termo de Cooperação Técnico e Financeiro entre a instituição e os sindicatos que apoiam as ações nos municípios. Os valores são definidos, o termo tem validade de dois anos, sendo renovado a cada fim



## 4.2 SUPORTE AOS ESTUDANTES

Os polos de apoio presencial têm como função principal a oferta dos cursos técnicos do Senar. De acordo com os respondentes, os principais serviços oferecidos aos estudantes pela equipe são: orientação educacional, acompanhamento de atividades práticas e apoio na resolução de questões administrativas.

Os encontros presenciais acontecem aos sábados. Durante a semana, os estudantes se dedicam a parte a distância do curso e estabelecem contato com as equipes para o suporte necessário, seja esse contato feito de forma presencial ou por meio de aplicativo de mensagem. Perguntados sobre a frequência dessa procura e contato, os polos responderam que é diária. Neste caso, todos os dias, algum aluno procura as equipes dos polos. Durante a semana, o contato acontece, em sua maioria, por meio de *WhatsApp*, que facilita a comunicação e dá celeridade aos atendimentos.

Para avaliar o atendimento dos polos e atividades existentes, semestralmente é realizada pesquisa de satisfação com os alunos e tutores. O índice de satisfação é acima de 95% e os estudantes avaliam o atendimento prestado pelo polo de forma excelente.

A forma como os estudantes avaliam o polo, os cursos e o sistema de ensino favorece a continuidade das ações de educação formal da instituição. Prova disso, são as indicações que os alunos fazem para outras pessoas. Acredita-se que em média, 50% dos estudantes fazem um dos cursos por indicação de outros estudantes e tem-se casos de pessoas que já fizeram mais de um curso pela instituição.

### 4.2.1 Impacto na experiência educacional dos estudantes

Os polos atuam, prioritariamente, na execução dos cursos técnicos. Além disso, contribuem com outras atividades para melhorar a experiência educacional dos estudantes, para proporcionar outras formas de aprendizagem e para gerar novas oportunidades. Perguntados a respeito das ações que trazem essas melhorias, os polos selecionaram as seguintes opções:

---

de período. Os polos realizam prestação de contas semestral dos valores enviados. Em caso de não utilização, os valores são devolvidos a instituição.

Quadro 3: Ações ofertadas nos Polos

<b>Ações realizadas</b>	<b>Polo AG</b>	<b>Polo CG</b>	<b>Polo CR</b>	<b>Polo JP</b>	<b>Polo SS</b>
Atendimento rápido ao estudante	X	X	X	X	X
Buscando solução para problemas	X	X	X	X	X
Orientando em questões educacionais/administrativas referentes ao curso	X	X	X	X	X
Proporcionando oferta de aprendizagem além do curso formal	X	X		X	
Indicando oportunidade de colocação profissional	X			X	
Organizando visitas técnicas para melhor interlocução de teoria e prática	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Com relação às respostas, percebe-se que os polos mais recentes, localizados no Sertão do estado, ainda não iniciaram com práticas de aprendizagem além dos cursos formais. Outro ponto que merece destaque diz respeito a indicação de colocação profissional. Apenas dois polos apontaram que tentam angariar oportunidades de atuação para os estudantes formados.

Perguntados sobre os principais benefícios que os estudantes obtêm ao utilizar os serviços dos polos, os respondentes indicaram pontos como experiência, ambiente e qualidade, personalização no atendimento para as necessidades dos alunos conforme elas surgem e soluções para eventuais dificuldades de situações administrativas e técnica.

Apesar do atendimento e ações realizadas pelos polos serem bem avaliados, sabe-se que todo processo pode ser aperfeiçoado. Com relação às melhorias que poderiam ser implementadas para aprimorar o suporte aos estudantes, foi respondido que alguns pontos da estrutura física poderiam gerar melhor acolhimento e intensificação de ações de formação. Um polo que funciona em parceria com escola estadual apontou que ter uma estrutura própria, desenvolvida de acordo com as

necessidades e metodologias específicas, iria garantir um ambiente de aprendizado mais eficiente e adaptado, podendo serem incluídas algumas práticas agregadas a formação. Os demais responderam que atualmente todas as estratégias desenvolvidas atendem às necessidades dos estudantes.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ADOTADAS JUNTO AOS POLOS

As principais estratégias de gestão adotadas nos cursos técnicos de nível médio na modalidade de educação a distância são: comunicação, padronização de processos, uso de recursos tecnológicos, treinamento de equipes e implementação de inovações.

As equipes dos polos possuem contato direto com a gestão regional da instituição. Isso favorece o desempenho e a padronização de procedimentos de trabalho nos polos. Sobre essa padronização de documentos e processos, as respostas foram todas positivas, indicando que existe uma estrutura organizacional bem definida que possibilita a uniformidade nas práticas e facilita a replicação de boas práticas, mesmo em diferentes unidades.

Aliado a padronização dos processos, tem-se o domínio dos sistemas os quais as equipes operam e todas as respostas foram positivas, indicando que a equipe dos polos tem total domínio dos sistemas em uso<sup>9</sup>. Essa realidade permite que os agentes atuem com rápido retorno para atender os estudantes. Além disso, demonstra o retorno positivo do investimento feito em capacitações com as equipes.

Outro ponto abordado na pesquisa foi a clareza nas orientações institucionais em relação às funções e responsabilidades do polo e as respostas positivas indicam que a forma de comunicação é considerada assertiva e compreendida por todos.

A comunicação entre as partes foi avaliada como excelente, demonstrando a eficiência dos canais utilizados, a qualidade no fluxo de informações, facilitando a troca de informações, a resolução de problemas e o alinhamento estratégico das atividades.

Ortiz e Santos (2015) destacam a importância de uma comunicação eficaz entre os polos de apoio presencial e a sede da instituição. Segundo eles, esse alinhamento é fundamental para garantir que os serviços oferecidos pelos polos

---

<sup>9</sup> Os sistemas utilizados são: Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGE), Sistema de Gestão de Documentos (Ping) e TOTVS (só no polo João Pessoa).

estejam em conformidade com as diretrizes institucionais e as expectativas dos estudantes.

O suporte oferecido pela gestão regional do Senar-PB ao polo foi avaliado como excelente por todos os respondentes, demonstrando o comprometimento da instituição com suas equipes, criando assim ambientes que favorecem a entrega de uma educação de qualidade, com padrões bem definidos.

Mas para todos esses pontos serem avaliados como excelentes e retornos extremamente positivos, além do processo de contratação, foi investido em treinamentos, orientações, elaboração de fluxos, guias a padronização de processos e documentos. Regulamente os polos participam de reuniões ou treinamentos, geralmente quando que há um novo procedimento ou implementação de inovações.

Para Chiavenato (2014, p. 310) “treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”. O pensamento do autor demonstra a importância de treinar as equipes de maneira estruturada, especialmente em contextos como o dos polos de apoio presencial, onde é essencial que os colaboradores estejam alinhados às exigências institucionais e preparados para atender as demandas dos estudantes.

Silva (2013) argumenta que uma gestão bem estruturada deve contemplar a formação continuada das equipes. No contexto dos cursos técnicos híbridos, torna-se ainda mais relevante, pois precisa conectar os envolvidos no processo educativo que estão em locais diferentes.

Assim, além de treinamento de atualização de sistemas, implantação de procedimentos e normatizações, tem-se também a implementação de inovações dentro dos processos de melhoria das atividades dos polos. Questionados sobre as ações de inovação, todos responderam que elas são realizadas quando necessário e são implementados novos procedimentos e novas ideias no polo, demonstrando a gestão estar atenta ao que está acontecendo em sociedade e em outras instituições, principalmente nas de ensino. E quando as inovações são implementadas, as equipes responderam que sempre são muito receptivas a estes novos métodos e inovações sugeridos pela gestão e conseguem incorporar no dia a dia.

A receptividade encontrada pelas equipes dos polos em abraçar inovações favorece o crescimento diante da evolução tecnológica, administrativa e pedagógica que se tem nos dias atuais.

Ortiz e Santos (2015) apontam que a capacitação dos agentes e o uso de ferramentas tecnológicas de comunicação e acompanhamento são estratégias essenciais para superar os desafios administrativos e pedagógicos. Além disso, a implementação de práticas inovadoras e a personalização do atendimento ao estudante contribuem para o aprimoramento da experiência dos estudantes.

Neste sentido, torna-se essencial o investimento em capacitações contínuas das equipes e na forma de comunicação clara sobre as inovações e seus benefícios. Como destacado por Chiavenato (2014), as organizações que fomentam o aprendizado contínuo e a receptividade às mudanças constroem uma base sólida para a inovação e o sucesso a longo prazo.

Nos polos, junto aos tutores presenciais, tem-se realizado incentivo para adoção de metodologias ativas, isto é, formas de promover a aprendizagem através da utilização de práticas reais e simuladas.

E certo que, a abordagem híbrida, utiliza as metodologias ativas como pontos de partida de processos “mais avançados de reflexão, de interação conjunta, de generalização, de reelaboração de novas práticas” (MORAN, 2015, p.18), os cursos técnicos, executados pelo Senar-PB, fazem uso dessas ferramentas nos encontros presenciais.

Diversas metodologias ativas estão sendo experimentadas no ensino híbrido, tais como: aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem baseada em projetos, sala de aula invertida, jogos, simulações, estudos de caso, entre outras. Como ferramentas dessas metodologias também se pode enumerar uma diversidade de recursos: blogs, ambiente virtual de aprendizagem, editor on-line compartilhado, ferramentas variadas de comunicação, vídeos, podcast, aplicativos, animações, simulações, jogos, *QR-Code*, dentre outros.

Os polos, que estão em constante contato com os alunos e tutores nesse processo de formação ativa, avaliam que o uso de métodos ativos e as práticas que aproximam a realidade são, por unanimidade, excelentes.

Essas propostas não são apresentadas apenas como novos caminhos de inovação, mas são experimentadas como formas de ensino-aprendizagem mais adequadas à realidade da EaD.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAR EFICIÊNCIA DOS POLOS

De maneira geral, os polos estão desempenhando um papel eficiente, refletindo uma gestão bem organizada e com foco em atender as necessidades dos estudantes. Prova disso é que quatro deles avaliaram o suporte aos estudantes como excelente e apenas um como bom.

O polo que respondeu bom é o mesmo que fica localizado em um colégio estadual e possui desafios devido à falta de instalações totalmente adequadas. Diante disso, destaca-se um ponto importante a ser considerado: a infraestrutura e os recursos disponíveis podem impactar diretamente na percepção da qualidade prestada, uma vez que pode limitar sua capacidade de oferecer um atendimento de excelência, no que se refere a parte estrutural.

Esse dado ressalta a importância de investimentos e melhorias em infraestrutura e na padronização das estruturas físicas dos polos, buscando promover melhores condições e excelência em todas as unidades de atendimento aos estudantes. Peixoto Filho (2018) afirma que a localização e os recursos disponíveis nos polos influenciam significativamente a eficiência das operações e a satisfação dos estudantes.

Por fim, consultados sobre sugestões para melhorar o funcionamento do polo e sua integração com a estrutura de gestão, os respondentes ressaltaram pontos como: “demandas são sempre atendidas”, “até agora, o polo tem oferecido suporte adequado para os alunos, tanto na gestão quanto nas aulas. A infraestrutura e o apoio acadêmico estão funcionando bem”, “acreditamos que continuar promovendo treinamentos regulares para tutores e coordenadores de polo, garantindo que estejam sempre atualizados sobre metodologias de ensino e novas tecnologias educacionais”.

Acredita-se que é preciso aprimorar as estratégias de atuação dos polos. Alguns pontos levantados dizem respeito ao estabelecimento de mais parcerias para o desenvolvimento de novas práticas de aprendizagem, a oferta de mais cursos que auxiliem a formação e a melhoria das oportunidades de colocação dos técnicos formados.

O questionário aplicado serviu como um raio-x, evidenciando resultados construídos ao longo de anos de atuação e dando luz a questões que merecem mais destaque para melhor desempenho dos polos de apoio presencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar a atuação dos polos de apoio presencial, com ênfase nos cursos técnicos ofertados pelo Senar-PB. Para atingir o objetivo do trabalho, foi realizada uma revisão de literatura sobre educação a distância, ensino híbrido, gestão educacional e uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. A pesquisa incluiu a aplicação de questionário on-line, com 30 questões, direcionado às equipes dos cinco polos de apoio presencial do Senar-PB que executam os cursos técnicos em agronegócio, fruticultura, zootecnia e agropecuária.

Os resultados alcançados possibilitaram o cumprimento do objetivo geral de analisar a estrutura dos polos de apoio presencial na oferta dos cursos técnicos de nível médio na modalidade de educação a distância e modelo híbrido de uma instituição do Sistema S. Chegou-se a conclusão que, por meio da oferta de cursos técnicos híbridos, o Senar-PB exerce missão de promover educação profissional rural. E desde o início das atividades de formação técnica, em 2015, a instituição está atenta à demanda em crescimento e busca ampliar as oportunidades, como foi a decisão de expansão de polos em 2023.

Os polos de apoio presencial exercem papel fundamental na promoção dessa educação de qualidade, estando alinhados tanto às especificidades regionais e quanto às diretrizes da instituição. A gestão dos cursos técnicos no modelo híbrido combina a centralização estratégica que é liderada pela coordenação regional, com a descentralização operacional que acontece nos polos de apoio.

As evidências apontam que os polos funcionam com um excelente nível de organização e eficiência, contando com uma estrutura organizacional estabelecida e processos administrativos bem definidos. A padronização de processos, o domínio dos sistemas, a capacitação contínua das equipes e a implementação de inovações foram percebidos como pontos positivos da gestão. O atendimento personalizado, o suporte constante e as visitas técnicas foram destacados como diferenciais que melhoram a experiência educacional dos alunos.

Os polos desempenham um papel fundamental na orientação e no suporte aos alunos, pois oferecem apoio educacional, acompanhamento das práticas presenciais e resolução de questões administrativas. Apesar de desafios relacionados à infraestrutura em um dos polos, a maioria das unidades foi classificada como excelente.

No processo de inovação, as metodologias ativas utilizadas nos cursos híbridos mostraram-se eficazes para aliar a teoria e a prática e desenvolver as competências necessárias para a formação dos alunos. As práticas ativas, o uso de tecnologias e a oferta de visitas técnicas, foram consideradas como estratégias que diferenciam os cursos do Senar-PB de outros ofertados por outras instituições. Acredita-se que isso fortalece a instituição, aumenta a satisfação dos alunos e ajuda na redução das taxas de evasão.

A maioria das questões presentes no questionário foram respondidas pelas equipes como excelente, evidenciando um ponto forte da gestão institucional e reforçando a importância de continuar investindo em práticas e atividades nos polos.

Em detrimento do alto nível de organização e eficiência apontado, ficou claro que é preciso aprimorar a atuação dos polos. Foram identificadas pelas equipes, estratégias que envolvem investimento na melhoria, com relação a infraestrutura física dos polos. Mas não se estende a todos, e sim aos polos que funcionam em parceria com outras instituições e não dispõem de instalações totalmente adaptadas às exigências pedagógicas e administrativas, principalmente o que funciona na escola estadual. Entende-se que se faz necessária a padronização dos ambientes físicos para promover a excelência em todas as unidades.

Além disso, outras estratégias foram apontadas para aprimorar a atuação dos polos: a oferta de outras capacitações para formação dos alunos, o estabelecimento de mais parcerias para o desenvolvimento de novas práticas de aprendizagem e para a melhoria das oportunidades de colocação profissional dos técnicos formados.

O modelo de gestão adotado que valoriza comunicação, treinamento de equipes e inovação contribui para a atuação dos polos de apoio presencial. Para a manutenção dos resultados e bons desempenhos dos polos, faz-se necessário o constante investimento na realização de treinamentos e capacitação das equipes. Desse modo, as equipes estarão sempre alinhadas com as inovações pedagógicas e demandas tecnológicas existentes.

De forma geral, conclui-se que o Senar-PB, por meio de suas estratégias de gestão e atuação nos polos de apoio presencial, contribui significativamente para o fortalecimento da educação na Paraíba, com a oferta dos cursos técnicos em agronegócio, agropecuária, fruticultura e zootecnia, pois possibilita a capacitação de pessoas que residem ou possuem vínculo com o meio rural, gerando impacto positivo no campo e no setor agropecuário.



Os desafios identificados indicam caminhos para melhoria e avanços possíveis, mas a satisfação expressa pelos colaboradores demonstra o sucesso das práticas realizadas.

Como legado do trabalho, em função dos achados, já se encontra em andamento uma nova parceria do polo de apoio presencial que funcionava numa escola estadual e passou a funcionar em ECIT no mesmo município, com mais infraestrutura e condições administrativas e pedagógicas.

A discussão sobre gestão dos polos de apoio presencial não tem a pretensão de se esgotar nesta pesquisa. Além de ampliar as possibilidades de atuação junto às equipes dos polos, tem-se a intenção de aprofundar os estudos sobre as práticas de metodologias ativas e uso tecnologias pelos tutores.

## REFERÊNCIAS

BATES, Tony. **Educar na era digital**: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional, 2016.

BRASIL. **Rede e-Tec Brasil**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7589.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7589.htm)>. Acesso em: 10 jan 2025.

BRUTSCHER, Volmir José; et al. Potencialidades da educação a distância: modalidades em consolidação. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, João Pessoa, v. 16, n. 3, p. 475-480, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

CHRISTENSEN, C.; HORN, M. & STAKER, H. **Ensino Híbrido**: uma Inovação Disruptiva? Uma introdução à teoria dos híbridos. Maio de 2013. Disponível em: <[http://porvir.org/wpcontent/uploads/2014/08/PT\\_Is-K-12-blended-learningdisruptive-Final.pdf](http://porvir.org/wpcontent/uploads/2014/08/PT_Is-K-12-blended-learningdisruptive-Final.pdf)> Acesso em: 09 dez 2024.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, C.A. da Costa. A história da EAD no mundo. In: **Educação a distância**. O estado da arte. ABED. p.2-08. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, João. **Metodologias ativas para a educação presencial, blended e a distância**. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

MOORE, Michael G. e KEARSLEY, Grey. **Educação a distância**: uma visão integrada. [tradução Roberto Galman]. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MORAN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. In **Coleção Mídias contemporâneas, convergências midiáticas, educação e cidadania**: aproximações jovens. Vol. II. Carlos Alberto de Souza e Ofélia Elisa Torres Morales (orgs) PG: Foca Foto – PROEX/UEPG, 2015.

ORTIZ, Felipe Chibás; SANTOS, Fernando de Almeida (Org.). **Gestão da Educação a Distância**: Comunicação, Desafios e Estratégias. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2015.

PERRENOUD, Phillippe. **Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PEIXOTO FILHO, Joel. **Como planejar a abertura de polos EaD**: um enfoque multicritério. Curitiba: Editora CRV, 2018.

PETERS, Otto. **Didática do Ensino a Distância**. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2001.

SILVA, Robson Santos da. **Gestão de EaD**: Educação a Distância na Era Digital. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2013.

TORI, Romero. **Educação sem distância**: as tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem. 2ª ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

Yin, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### Questionário aplicado com Polos de Apoio Presencial

#### Seção 1: Identificação do Polo de Apoio Presencial

1. Nome do Polo:
2. Localização (Cidade/Estado):
3. Número de colaboradores diretos e indiretos na atuação do Polo:
4. Número de alunos que já concluíram um curso no polo:
5. Há quanto tempo o polo está em operação?
  - Menos de 1 ano
  - 1 a 3 anos
  - 4 a 6 anos
  - Mais de 6 anos
6. Quantos cursos são ofertados no polo?
  - 1
  - 2
  - 3
7. Quantas turmas estão em andamento no polo?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
8. Quantos estudantes estão com matrículas ativas no polo?
  - 0 a 30
  - 30 a 60
  - 60 a 90
  - Acima de 90
9. Qual o período tem mais evasão?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4

#### Seção 2: Infraestrutura e Recursos do Polo

10. O polo dispõe de infraestrutura adequada para atender às demandas dos estudantes?
  - Sim
  - Parcialmente
  - Não
11. Quais recursos estão disponíveis no polo? *(Marque todos os que se aplicam)*
  - Salas de aula
  - Laboratório de informática
  - Acesso à internet
  - Biblioteca
  - Sala de secretaria

12. Os equipamentos e tecnologias disponíveis no polo são suficientes para atender às necessidades dos cursos?
- Sim
  - Parcialmente
  - Não
13. Os recursos financeiros e materiais disponíveis são suficientes para atender às necessidades do polo?
- Sim
  - Parcialmente
  - Não

### **Seção 3: Suporte aos Estudantes**

14. Como os estudantes avaliam o atendimento prestado pelo polo?
- Excelente
  - Bom
  - Regular
  - Insatisfatório
15. Quais são os principais serviços oferecidos aos estudantes no polo? *(Marque todos os que se aplicam)*
- Orientação educacional
  - Acompanhamento de atividades práticas
  - Apoio na resolução de questões administrativas
16. Com que frequência os estudantes procuram o polo para atendimento, seja presencial ou por meio de WhatsApp?
- Diária
  - Semanal
  - Quinzenal

### **Seção 4: Impacto na Experiência Educacional dos Estudantes**

17. Como o polo contribui para melhorar a experiência educacional dos estudantes? *(Marque todos que se aplicam)*
- Atendimento rápido ao estudante
  - Buscando solução para problemas
  - Orientando em questões educacionais/administrativas referentes ao curso
  - Proporcionando oferta de aprendizagem além do curso formal
  - Indicando oportunidade de colocação profissional
  - Organizando visitas técnicas para melhor interlocução de teoria e prática
18. Em sua percepção, quais são os principais benefícios que os estudantes obtêm ao utilizar os serviços do polo? *(Resposta aberta)*
19. Como avalia as metodologias ativas usadas pelos tutores em sala de aula?
- Excelente
  - Boa
  - Regular
  - Insatisfatória
20. Que melhorias poderiam ser implementadas no polo para aprimorar o suporte aos estudantes? *(Resposta aberta)*

**Seção 5: Estratégias de gestão**


21. Os documentos e os processos de atuação dos agentes no polo são padronizados?
- Sim
  - Parcialmente
  - Não
22. A equipe do polo tem domínio dos sistemas utilizados?
- Sim
  - Parcialmente
  - Não
23. O polo recebe orientações claras da instituição em relação às suas funções e responsabilidades?
- Sim
  - Parcialmente
  - Não
24. Como avalia a comunicação entre o polo e a equipe de gestão da instituição?
- Excelente
  - Boa
  - Regular
  - Insatisfatória
25. Com que frequência o polo participa de reuniões ou treinamentos promovidos pela gestão da instituição?
- Regularmente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca
26. Como você avalia o suporte oferecido pela gestão central do SENAR ao polo?
- Excelente
  - Boa
  - Regular
  - Insatisfatória
27. Com que frequência a gestão regional costuma implementar inovações e novos procedimentos no polo?
- Mensal
  - Semestral
  - Anual
  - Quando necessário
28. Como você avalia a receptividade da equipe do polo em relação à implementação de inovações e métodos de gestão?
- Muito receptiva
  - Receptiva
  - Pouco receptiva
  - Não receptiva

**Seção 6: Avaliação Geral e Sugestões**

29. Considerando sua experiência, como avalia a atuação geral do polo no suporte aos estudantes?
- Excelente
  - Boa

- Regular
- Insatisfatória

30. Quais sugestões você daria para melhorar o funcionamento do polo e sua integração com a estrutura de gestão? (*Resposta aberta*)

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Restrito

### Entrega de TCC de Administração

<b>Assunto:</b>	Entrega de TCC de Administração
<b>Assinado por:</b>	Poliana Queiroz
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Restrito
<b>Hipótese Legal:</b>	Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011)
<b>Tipo da Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Poliana Souza de Queiróz Lopes, ALUNO (20202460010) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 25/03/2025 20:40:44.

Este documento foi armazenado no SUAP em 25/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1434479

Código de Autenticação: c28c0092ae

