DA REGULAÇÃO AO PLANEJAMENTO ACADÊMICO: APLICAÇÃO DA MATRIZ FOFA ÀS MUDANÇAS RECENTES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL

FROM REGULATION TO ACADEMIC PLANNING: APPLICATION OF THE SWOT MATRIX TO RECENT CHANGES IN DISTANCE EDUCATION IN BRAZIL

DE LA REGULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ACADÉMICA: APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA A LOS CAMBIOS RECIENTES EN LA EDUCACIÓN A DISTANCIA EN BRASIL

10.56238/IICONEDUCA-068

Ronald Assis Fonseca
Doutor em Ciência Florestal
Instituição: Centro Universitário Uniúnica
E-mail: ronald.ufv@hotmail.com

Clélio Rodrigo Paiva Rafael
Doutorando em Manejo de Solo
Instituição: Centro Universitário Uniúnica
E-mail: clelio.rodrigo10@hotmail.com

Juliane Andrade Ferreira
Especialização em Metodologia do Ensino de História e Geografia. Especialização em Tutoria em Educação a Distância
Instituição: Centro Universitário Uniúnica
E-mail: juliane.andrade.ferreira91@gmail.com

Vivian Campos
Doutoranda em Cultura e Sociedade
Instituição: Universidade Federal da Bahia em cotutela com o Programa de Doctorado en Sociedad y Cultura: História, Antropologia, Arte y Patrimonio na Universidad de Barcelona (Espanha)
E-mail: viviancampos.arte@gmail.com

Welissa Michelle Lopes
Mestranda em Tecnologias Emergentes da Educação (Must), Especialista em Audiologia (UNIPAC)
Instituição: Must University
E-mail: welissaml@hotmail.com

Priscilla Lopes Aniceto de Amorim
Especialista em Audiologia, Pós-Graduação em Otoneurologia, Supervisora de Estágio e Orientadora de Prática de Ensino do curso de Fonoaudiologia; Docente do curso de Fonoaudiologia
Instituição: Centro Universitário Uniunica; Unifacig Manhuaçu
E-mail: priscilla.aniceto@hotmail.com

Juliana Elen Vieira da Silva Gonçalves
Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação
Instituição: Centro Universitário Uniúnica
E-mail: ju.chaiene@yahoo.com.br

Gil Amaro da Silva
Mestrado em Biologia Molecular pela Universidade de Brasília (UnB)
Instituição: Hospital Universitário de Brasília; Unidade de Genética do Hospital de Apoio de Brasília
E-mail: gilmsu@gmail.com

Fernando Geraldo Simão
Mestrando em Engenharia de Materiais pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
Instituição: Centro Universitário UniÚnica; Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais
E-mail: professorfernandosimao@gmail.com

Carla Reis Araújo Andrade
Mestranda em Tecnologias Emergentes na Educação
Instituição: Must University
E-mail: carlareis.a@gmail.com

André Alves Oliveira
Mestrando em Educação
Instituição: Centro Universitário Uniúnica
E-mail: andre-oliveira.ao@ufvjm.edu

Giselle Cristina Andrade Pereira
Doutora em Ciências da Saúde
Instituição: Centro Universitário Uniúnica
E-mail: gisellecristina66@gmail.com

RESUMO
A expansão da Educação a Distância (EaD) no Brasil foi acompanhada por mudanças regulatórias que alteraram requisitos relacionados aos formatos de oferta, presencialidade, corpo docente, mediação pedagógica, avaliações, polos e infraestrutura. Este estudo analisa como o novo marco regulatório da EaD afeta a gestão acadêmica das instituições de educação superior e quais respostas estratégicas podem ser identificadas por meio da Matriz FOFA. Trata-se de pesquisa aplicada, exploratório-descritiva e qualitativa, desenvolvida mediante revisão integrativa da literatura, análise documental do Decreto nº 12.456/2025 e normas complementares, seguida de análise estratégica. A literatura mostrou que dificuldades de institucionalização, fragmentação organizacional, gestão docente, mediação e infraestrutura antecedem o novo marco. A análise documental indicou que parte dessas dimensões passa a estar associada a exigências regulatórias mais específicas. A Matriz FOFA evidenciou que experiência institucional, corpo docente qualificado, infraestrutura e capacidade de planejamento favorecem a adaptação, enquanto processos fragmentados, dependência de estruturas paralelas e limitações de infraestrutura ampliam vulnerabilidades. A adequação exige integrar conformidade regulatória e planejamento acadêmico, articulando currículo, pessoas, tecnologia, polos, avaliação e qualidade institucional.

Palavras-chave: Educação a Distância. Gestão Acadêmica. Regulação. Planejamento Estratégico. Matriz FOFA.

ABSTRACT
The expansion of distance education in Brazil has been accompanied by regulatory changes affecting delivery formats, in-person activities, faculty roles, pedagogical mediation, assessment, learning centers, and infrastructure. This study analyzes how the new regulatory framework for distance education affects academic management in higher education institutions and which strategic responses can be identified through SWOT analysis. This is an applied, exploratory-descriptive, qualitative study based on an integrative literature review, documentary analysis of Decree No. 12,456/2025 and complementary regulations, followed by strategic analysis. The literature showed that institutionalization difficulties, organizational fragmentation, faculty management, pedagogical mediation, and infrastructure challenges predate the new framework. Documentary analysis indicated that several of these dimensions are now linked to more specific regulatory requirements. The SWOT analysis showed that institutional experience, qualified faculty, adequate infrastructure, and planning capacity favor adaptation, whereas fragmented processes, dependence on parallel structures, and infrastructure limitations increase institutional vulnerability. That compliance requires the integration of regulatory requirements with academic planning, coordinating curriculum, human resources, technology, learning centers, assessment, and institutional quality.

Keywords: Distance Education. Academic Management. Regulation. Strategic Planning. SWOT Analysis.

RESUMEN
La expansión de la Educación a Distancia (EaD) en Brasil ha ido acompañada de cambios regulatorios que han modificado los requisitos relacionados con los formatos de oferta, la presencialidad, el cuerpo docente, la mediación pedagógica, las evaluaciones, los centros de apoyo (polos) y la infraestructura. Este estudio analiza cómo el nuevo marco regulatorio de la EaD afecta a la gestión académica de las instituciones de educación superior y qué respuestas estratégicas pueden identificarse mediante la Matriz FODA. Se trata de una investigación aplicada, de carácter exploratorio-descriptivo y cualitativo, desarrollada a través de una revisión integradora de la literatura y un análisis documental del Decreto n.º 12.456/2025 y sus normas complementarias, seguido de un análisis estratégico. La literatura reveló que las dificultades de institucionalización, la fragmentación organizacional, la gestión docente, la mediación y la infraestructura son cuestiones preexistentes al nuevo marco. El análisis documental indicó que algunas de estas dimensiones pasan a estar vinculadas a exigencias regulatorias más específicas. La Matriz FODA evidenció que la experiencia institucional, un cuerpo docente cualificado, la infraestructura y la capacidad de planificación favorecen la adaptación; por el contrario, los procesos fragmentados, la dependencia de estructuras paralelas y las limitaciones de infraestructura aumentan las vulnerabilidades. La adecuación requiere integrar el cumplimiento normativo con la planificación académica, articulando el currículo, el personal, la tecnología, los centros de apoyo, la evaluación y la calidad institucional.

Palabras clave: Educación a Distancia. Gestión Académica. Regulación. Planificación Estratégica. Matriz FODA.

1 INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EaD) passou a ocupar posição de destaque na educação superior brasileira. Em 2024, o país registrou 5.189.391 matrículas em cursos de graduação a distância, equivalentes a 50,7% do total de matrículas. Entre 2014 e 2024, enquanto as matrículas presenciais apresentaram redução de 22,3%, a modalidade a distância cresceu 286,7% (INEP, 2025). Esses dados evidenciam que a EaD deixou de constituir uma modalidade complementar de oferta e passou a representar parte significativa da estrutura acadêmica, administrativa e econômica das instituições de educação superior brasileiras.

Essa expansão ampliou também os desafios relacionados à qualidade, à institucionalização e à gestão da modalidade. A literatura elenca dificuldades referentes à integração da EaD às estruturas institucionais, à definição de responsabilidades, à organização administrativa, à gestão de pessoas e à consolidação de processos acadêmicos compatíveis com suas especificidades. Ferreira e Carneiro (2015) demonstraram que a institucionalização depende do alinhamento sistêmico da modalidade à estrutura da instituição, enquanto Nascimento e Vieira (2016) verificaram que esse processo ainda apresentava caráter embrionário em uma universidade federal. Mais recentemente, Franco (2024) reforçou a necessidade de articular a EaD às estruturas acadêmicas e às políticas institucionais permanentes.

Esse cenário adquiriu nova configuração com a publicação do Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025, que redefiniu a regulamentação da oferta de cursos de graduação a distância no Brasil e revogou o Decreto nº 9.057/2017. O novo marco estabeleceu formatos de oferta, limites de carga horária, requisitos para atividades presenciais e a distância, restrições para determinados cursos e novas disposições relacionadas à organização acadêmica e à estrutura necessária à oferta da modalidade (BRASIL, 2025a).

A regulamentação posterior ampliou o alcance dessas mudanças. A Portaria MEC nº 506/2025 detalhou aspectos relacionados à formação e às atribuições do corpo docente, dos mediadores pedagógicos, dos tutores e dos responsáveis pelos polos, bem como às avaliações, aos materiais didáticos, às plataformas digitais e à infraestrutura dos polos EaD. A norma foi posteriormente alterada pela Portaria MEC nº 794/2025 (BRASIL, 2025c; 2025d). A Portaria MEC nº 381/2025, por sua vez, disciplinou as regras de transição e reiterou o prazo máximo de dois anos para a adequação das instituições e dos cursos (BRASIL, 2025b).

Essas alterações deslocam parte relevante da discussão sobre a nova política de EaD do campo estritamente jurídico para o campo da gestão acadêmica. Cumprir a legislação não significa simplesmente modificar documentos institucionais. As novas exigências podem demandar revisão de

matrizes curriculares, redistribuição de cargas horárias, reorganização do trabalho docente, definição das funções de mediação pedagógica, revisão dos processos avaliativos, adequação dos polos e da infraestrutura e atualização dos Projetos Pedagógicos de Curso.

A adaptação ao novo marco tende a ocorrer de forma desigual entre as instituições. Organizações que possuem estruturas consolidadas de gestão acadêmica, corpo docente qualificado, capacidade de planejamento curricular, infraestrutura adequada e sistemas integrados de acompanhamento acadêmico podem apresentar maior capacidade de resposta às novas exigências. Em sentido contrário, fragilidades na estrutura de pessoal, na organização dos polos, nos processos de planejamento ou na infraestrutura podem ampliar custos, riscos regulatórios e dificuldades de adequação. A regulação, portanto, interage com capacidades institucionais distintas.

Essa relação entre ambiente regulatório e capacidade institucional sugere a necessidade de instrumentos que ultrapassem a simples identificação das alterações normativas. A gestão acadêmica precisa reconhecer quais processos são afetados, quais recursos e capacidades serão necessários e quais riscos ou possibilidades emergem do novo cenário. A Matriz FOFA permite sistematizar fatores internos, representados pelas forças e fraquezas, e fatores externos, associados às oportunidades e ameaças, favorecendo a análise das relações entre as condições organizacionais e o ambiente no qual a instituição está inserida (WEIHRICH, 1982; HELMS; NIXON, 2010). No presente estudo, sua utilização não busca classificar a legislação como positiva ou negativa, mas compreender como as mudanças regulatórias interagem com as capacidades e vulnerabilidades da gestão acadêmica, subsidiando a identificação de possíveis respostas estratégicas.

Embora a literatura tenha discutido os desafios da institucionalização e da gestão da EaD, o novo marco regulatório é recente e ainda demanda análises que relacionem sistematicamente suas exigências às decisões acadêmicas e organizacionais das instituições. Diante desse cenário, o estudo parte da seguinte questão: como as mudanças introduzidas pelo novo marco regulatório da Educação a Distância no Brasil afetam a gestão acadêmica das instituições de educação superior e quais respostas estratégicas podem ser identificadas a partir de uma análise FOFA? O objetivo é analisar as implicações das recentes mudanças regulatórias da EaD para a gestão acadêmica e identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças capazes de subsidiar estratégias de adaptação institucional ao novo ambiente regulatório.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, exploratório-descritiva e de abordagem qualitativa. O estudo foi desenvolvido em três etapas integradas: revisão integrativa da literatura, análise documental do marco regulatório da Educação a Distância e análise estratégica por meio da Matriz FOFA.

A revisão integrativa foi utilizada para identificar os principais desafios relacionados à gestão acadêmica, à institucionalização, à qualidade e à regulação da EaD no ensino superior. Esse método permite reunir e sintetizar estudos com diferentes abordagens, favorecendo uma compreensão ampla do fenômeno analisado (WHITTEMORE; KNAFL, 2005). Foram considerados trabalhos publicados entre 2015 e 2026, localizados nas bases Scopus, Web of Science, SciELO, ERIC e Portal de Periódicos CAPES, com busca complementar no Google Scholar. Os descritores foram combinados a partir dos termos “Educação a Distância”, “gestão acadêmica”, “gestão universitária”, “educação superior”, “institucionalização”, “regulação” e “qualidade”, em português e inglês.

Foram incluídos estudos diretamente relacionados à gestão da EaD no ensino superior, aos processos de institucionalização, regulação, qualidade e planejamento acadêmico. Foram excluídos trabalhos centrados exclusivamente em práticas pedagógicas isoladas, educação básica, cursos livres ou tecnologias educacionais sem relação direta com a gestão institucional. Após a seleção, os estudos foram analisados qualitativamente e organizados em categorias temáticas relacionadas à organização acadêmica, gestão docente, mediação pedagógica, infraestrutura, polos, regulação e qualidade.

Na segunda etapa, realizou-se análise documental da legislação relacionada à nova política de EaD, com ênfase no Decreto nº 12.456/2025 e nas Portarias MEC nº 381/2025, nº 506/2025 e nº 794/2025 (BRASIL, 2025a; 2025b; 2025c; 2025d). Os dispositivos normativos foram examinados segundo seus efeitos sobre a organização curricular, os formatos de oferta, a gestão docente, a mediação pedagógica, as avaliações, a infraestrutura, os polos, as tecnologias educacionais e os processos de gestão acadêmica.

Na terceira etapa, os resultados da revisão integrativa e da análise documental foram sistematizados por meio da Matriz FOFA. As oportunidades e ameaças foram associadas às mudanças do ambiente regulatório, enquanto forças e fraquezas foram relacionadas às capacidades e vulnerabilidades institucionais identificadas na literatura. Como o estudo não analisa uma instituição específica, esses fatores internos foram tratados como condições potenciais da gestão acadêmica. Por fim, foram realizados os cruzamentos entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com o objetivo de converter as mudanças regulatórias em subsídios ao planejamento acadêmico.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão integrativa evidenciou que os desafios relacionados à gestão da Educação a Distância antecedem o novo marco regulatório e se concentram, principalmente, na institucionalização da modalidade, na integração entre estruturas acadêmicas e administrativas, na gestão de pessoas, na organização curricular, na mediação pedagógica e na infraestrutura necessária à oferta. Os estudos mais diretamente relacionados a essas dimensões são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Síntese dos principais estudos identificados na revisão integrativa

Autor(es)/ano	Foco do estudo	Principais resultados relacionados à gestão acadêmica
Ferreira e Carneiro (2015)	Institucionalização da EaD no sistema Universidade Aberta do Brasil	Identificaram diferentes estágios de institucionalização da EaD e mostraram que sua consolidação depende do alinhamento sistêmico da modalidade à estrutura institucional e às políticas acadêmicas.
Nascimento e Vieira (2016)	Percepção de gestores sobre a institucionalização da EaD em universidade federal	Verificaram que a institucionalização ainda se encontrava em estágio inicial e dependia do envolvimento dos gestores e da incorporação da EaD aos processos regulares da universidade.
Correia-Neto e Valadão (2017)	Evolução da EaD sob a perspectiva da teoria institucional	Demonstraram que a institucionalização da EaD é processo dinâmico e permanente, influenciado por mudanças regulatórias, organizacionais e por políticas públicas.
Vieira (2020)	Gestão da EaD na percepção de gestores institucionais e coordenadores de polos	Identificou desafios relacionados à evasão, qualificação docente, mediação pedagógica, organização curricular e qualidade da oferta, recomendando revisão das estratégias pedagógicas e das matrizes curriculares.
Franco (2024)	Gestão da EaD nas universidades públicas brasileiras	Evidenciou dificuldades decorrentes de estruturas de EaD pouco integradas à organização geral das instituições e destacou a necessidade de articular gestão acadêmica, políticas públicas e diferentes formatos educacionais.
Campos e Albertin (2025)	Gestão universitária diante do novo marco regulatório da EaD	Apontaram capacidades distintas de adaptação entre as IES diante das novas exigências, relacionadas ao porte, à estrutura organizacional e à disponibilidade de recursos.
Espírito Santo, Lima e Saturnino (2026)	Institucionalização da EaD em instituições públicas: revisão sistemática	Identificaram desafios recorrentes associados à integração da EaD aos planos institucionais, à sustentabilidade organizacional e à necessidade de suporte institucional permanente.
Soares et al. (2026)	Reorganização acadêmica diante do novo marco regulatório	Relataram necessidade de alterações no PPC, redistribuição da carga horária, ampliação das práticas presenciais, reorganização de polos e revisão de estágios e processos acadêmicos.

Fonte: Os autores (2026).

Os estudos apresentam uma convergência importante: a expansão da EaD não garante sua institucionalização. Ferreira e Carneiro (2015), Nascimento e Vieira (2016) e Correia-Neto e Valadão (2017) mostram que a consolidação da modalidade depende de sua incorporação às estruturas

permanentes da instituição, ao planejamento e às políticas acadêmicas. Esse resultado é reforçado por Franco (2024), que identifica problemas decorrentes da existência de estruturas de EaD paralelas ou pouco articuladas à organização universitária.

Outro núcleo recorrente envolve organização curricular, corpo docente e mediação pedagógica. Vieira (2020) identificou necessidade de revisão das matrizes curriculares, fortalecimento da qualificação docente e reorganização dos processos de mediação. Esses fatores assumem maior relevância diante do Decreto nº 12.456/2025, que atribui ao corpo docente responsabilidades específicas e diferencia as funções de docentes, mediadores pedagógicos e tutores.

A literatura mais recente indica mudança adicional. Se anteriormente a institucionalização da EaD estava associada principalmente à capacidade de integração da modalidade às estruturas da IES, o novo marco transforma parte dessas capacidades em requisitos mais objetivos de funcionamento. Campos e Albertin (2025) destacam capacidades distintas de resposta às novas exigências, enquanto Soares et al. (2026), a partir de uma experiência institucional, identificaram repercussões concretas sobre PPC, carga horária, atividades presenciais, polos e estágios.

A análise documental confirmou essa tendência. O Decreto nº 12.456/2025 passou a estabelecer requisitos relacionados aos formatos de oferta, corpo docente, mediação pedagógica, avaliações presenciais, materiais didáticos, plataformas digitais e infraestrutura. A Portaria MEC nº 506/2025 detalhou essas exigências e definiu critérios para docentes, mediadores, tutores, polos e processos acadêmicos. Assim, a adequação deixa de depender apenas de alterações documentais e passa a exigir articulação entre planejamento curricular, pessoal, tecnologia, infraestrutura e gestão acadêmica.

Quadro 2: Matriz FOFA aplicada à gestão acadêmica diante do novo marco regulatório da EaD

Forças	**Fraquezas**
• Experiência institucional consolidada com EaD • Corpo docente qualificado e diversificado • Sistemas acadêmicos e ambientes virtuais estruturados • Capacidade de revisão de PPCs e processos acadêmicos • Rede de polos integrada à gestão institucional	• Estruturas acadêmicas fragmentadas • Dependência excessiva da tutoria para funções acadêmicas • Dificuldade de reorganização de matrizes e cargas horárias • Infraestrutura física ou tecnológica insuficiente • Baixa integração entre gestão acadêmica, pedagógica e regulatória
Oportunidades	**Ameaças**
• Revisão e modernização dos currículos • Fortalecimento da qualidade acadêmica da EaD • Maior integração entre atividades presenciais e digitais • Profissionalização da gestão da modalidade • Diferenciação institucional pela qualidade da oferta	• Elevação dos custos operacionais • Necessidade de novos investimentos em pessoal e infraestrutura • Inadequação de polos e modelos acadêmicos existentes • Risco regulatório decorrente da não adequação • Restrição à continuidade ou expansão de determinados modelos

Fonte: Os autores (2026).

A Matriz FOFA indica que a adaptação ao novo cenário tende a depender menos da experiência isolada de ofertar cursos a distância e mais do grau de integração da EaD à estrutura institucional. IES com gestão acadêmica consolidada, corpo docente compatível, infraestrutura adequada e capacidade de revisão curricular possuem melhores condições de absorver as alterações. Em contrapartida, fragilidades já identificadas pela literatura: fragmentação administrativa, baixa integração da EaD ao planejamento institucional e dependência de estruturas paralelas, passam a representar maior vulnerabilidade diante de exigências regulatórias mais específicas.

O cruzamento dos fatores mostra que as principais respostas institucionais devem concentrar-se na revisão dos Projetos Pedagógicos de Curso e das matrizes curriculares, no dimensionamento e na distribuição das funções acadêmicas, na qualificação do corpo docente, na revisão da rede de polos e no fortalecimento da integração entre gestão acadêmica, tecnologia e regulação. O cruzamento dos fatores da Matriz FOFA permitiu identificar quatro grupos de respostas estratégicas. As estratégias FO utilizam as forças institucionais para aproveitar oportunidades decorrentes do novo cenário regulatório; as estratégias FA mobilizam capacidades internas para reduzir a exposição às ameaças externas; as estratégias DO exigem corrigir fragilidades para aproveitar possibilidades de reorganização; e as estratégias DA demandam reduzir simultaneamente vulnerabilidades internas e riscos de não conformidade.

A principal implicação está na passagem da adequação normativa para o planejamento acadêmico. O atendimento isolado a cada dispositivo tende a ser insuficiente quando as mudanças atingem simultaneamente currículo, pessoas, infraestrutura, tecnologia e avaliação. A análise FOFA evidencia que a resposta institucional depende da articulação dessas dimensões e da capacidade de antecipar vulnerabilidades, utilizar recursos existentes e reorganizar processos diante do novo ambiente regulatório.

4 CONCLUSÃO

As mudanças recentes na regulamentação da Educação a Distância no Brasil ampliam as exigências sobre a organização acadêmica das instituições de educação superior e tornam mais estreita a relação entre regulação, qualidade e capacidade institucional. Os resultados mostram que os efeitos do novo marco não se restringem ao cumprimento formal de dispositivos legais, mas alcançam diretamente a estrutura curricular, o corpo docente, a mediação pedagógica, as avaliações, os polos, a infraestrutura e os processos de planejamento acadêmico.

A revisão integrativa evidenciou que muitos desses desafios já eram reconhecidos pela literatura antes das alterações regulatórias, especialmente no que se refere à institucionalização da EaD,

à fragmentação entre estruturas acadêmicas e administrativas e à dificuldade de integrar a modalidade ao planejamento institucional. O novo marco, entretanto, aumenta a pressão para que essas fragilidades sejam enfrentadas, uma vez que parte das condições anteriormente tratadas como escolhas organizacionais passa a assumir maior relevância regulatória e operacional.

A análise pela Matriz FOFA mostrou que a capacidade de resposta das IES depende da forma como cada instituição articula seus recursos internos às novas exigências externas. Estruturas acadêmicas consolidadas, corpo docente qualificado, infraestrutura adequada, experiência com EaD e capacidade de revisão curricular favorecem a adaptação. Em sentido contrário, processos fragmentados, dependência de estruturas paralelas, baixa integração institucional e limitações de infraestrutura podem ampliar custos, riscos regulatórios e dificuldades de implementação.

O estudo também indica que a adaptação exige abordagem integrada. A revisão de PPCs, matrizes curriculares e cargas horárias deve estar articulada ao dimensionamento do corpo docente, à definição das funções de mediação pedagógica, à infraestrutura dos polos, às tecnologias educacionais e aos processos de avaliação. O principal desafio da gestão acadêmica consiste, portanto, em transformar exigências normativas em decisões coordenadas de planejamento institucional.

O novo marco regulatório tende a produzir efeitos distintos entre as instituições em função de suas capacidades internas de organização e resposta. A Matriz FOFA mostrou-se útil para sistematizar essas diferenças e converter a análise normativa em subsídios ao planejamento acadêmico, permitindo identificar riscos, vulnerabilidades e oportunidades de reorganização e fortalecimento da qualidade da EaD.

Como limitação, destaca-se que o estudo possui caráter geral e não analisa empiricamente uma instituição específica. Assim, forças e fraquezas foram tratadas como capacidades e vulnerabilidades potenciais, identificadas na literatura e confrontadas com as exigências normativas. Estudos futuros podem aplicar a mesma estrutura analítica em instituições de diferentes portes, organizações acadêmicas e perfis de oferta, permitindo verificar como o novo marco é incorporado em contextos institucionais distintos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025. Dispõe sobre a oferta de educação a distância por instituições de educação superior em cursos de graduação e altera o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 20 maio 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/d12456.htm. Acesso em: 7 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 381, de 20 de maio de 2025. Dispõe sobre as regras de transição para a aplicação do Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 21 maio 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/politica-regulacao-supervisao-educacao-superior/PORTARIAMECN381.pdf. Acesso em: 7 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 506, de 10 de julho de 2025. Regulamenta o Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025, no que se refere à oferta de educação a distância em cursos de graduação. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 14 jul. 2025. Disponível em: https://mecnormas.mec.gov.br/pesquisa/detalhar/5186. Acesso em: 7 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 794, de 25 de novembro de 2025. Altera a Portaria MEC nº 506, de 10 de julho de 2025. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 26 nov. 2025. Disponível em: https://mecnormas.mec.gov.br/pesquisa/detalhar/7460. Acesso em: 7 out. 2026.

CAMPOS, Ivan Ferreira de; ALBERTIN, Elvis Araújo. Revisitando dinossauros, gazelas e tigres: os desafios da gestão universitária em face do novo marco regulatório da EaD. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**, 24., 2025. Anais [...]. Florianópolis: UFSC, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/272423. Acesso em: 7 out. 2026.

CORREIA-NETO, Jorge da Silva; VALADÃO, José de Arimatéia Dias. Evolução da educação superior a distância no Brasil: uma análise a partir de processos de institucionalização. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 97-120, 2017. DOI: 10.5007/1983-4535.2017v10n3p97.

ESPÍRITO SANTO, Eniel do; LIMA, Thais Polliana Pinto de; SATURNINO, Josiane Machado da França. Institucionalização da educação a distância nas instituições públicas de ensino superior: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 26, n. 1, 2026. DOI: 10.17143/rbaad.v26i1.860.

FERREIRA, Marcello; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes. A institucionalização da Educação a Distância no Ensino Superior Público Brasileiro: análise do Sistema Universidade Aberta do Brasil. **Educação Unisinos**, v. 19, n. 2, 2015. DOI: 10.4013/edu.2015.192.7902.

FRANCO, Sérgio Roberto Kieling. A gestão da educação a distância nas universidades públicas brasileiras. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 45, e284655, 2024. DOI: 10.1590/ES.284655.

HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010. DOI: 10.1108/17554251011064837.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2024**. Brasília, DF: Inep, 2025. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/resumo_tecnico_do_censo_da_educacao_superior_2024.pdf. Acesso em: 7 out. 2026.

NASCIMENTO, João Paulo Rodrigues do; VIEIRA, Maria das Graças. Os desafios da institucionalização do ensino superior na modalidade a distância: a visão dos gestores de uma universidade federal. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 91, p. 308-336, 2016. DOI: 10.1590/S0104-40362016000200003.

SOARES, Stela Lopes et al. O novo marco regulatório da EAD e a reorganização da formação superior: reflexões a partir de uma experiência institucional. **Aposta: Revista de Ciencias Sociales**, v. 24, n. 116, e1455, 2026. DOI: 10.23900/ra.v24i116.1455.

VIEIRA, Márcia. A Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil: o olhar de gestores institucionais e coordenadores de polo. RE@D - **Revista de Educação a Distância e Elearning**, v. 3, n. 2, p. 3-25, 2020. DOI: 10.34627/vol3iss2pp3-25.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS matrix—A tool for situational analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982. DOI: 10.1016/0024-6301(82)90120-0.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.