

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE NOVAS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO

Daniela Rodrigues Cunha Retamal

**A GESTÃO EM CURSOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET :  
uma visão a partir dos fatores críticos de sucesso**

Porto Alegre  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Daniela Rodrigues Cunha Retamal

**A GESTÃO EM CURSOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET :  
uma visão a partir dos fatores críticos de sucesso**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação do Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Doutora em Informática na Educação.

Orientadora:

Profa. Dra. Patricia Alejandra Behar

Coorientador:

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada

Linha de Pesquisa: Ambientes Informatizados e Ensino a Distância

Porto Alegre  
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. José Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Prof. Rui Vicente Oppermann

Pró-Reitor de Pós-Graduação: Prof. Aldo Bolten Lucion

Diretor do CINTED: Profa. Rosa Maria Vicari

Coordenador do PPGIE: Prof. José Valdeni de Lima

## DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

---

R437g Retamal, Daniela Rodrigues Cunha

A gestão em cursos de educação a distância via internet : uma visão a partir dos fatores críticos de sucesso / Daniela Rodrigues Cunha Retamal; orientadora: Patrícia Alejandra Behar; coorientador: Antônio Carlos Gastaud Maçada. – Porto Alegre, 2009.

164 f. + Anexos.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação. Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação, 2009, Porto Alegre, BR-RS.

1. Fatores críticos de sucesso. 2. Ensino a distância. 3. Ambiente de aprendizagem. 4. Internet. 5. Gestão da educação. 6. Qualidade do ensino. 7. Curso de graduação. 8. Ensino superior. I. Behar, Alejandra Behar. II. Maçada, Antônio Carlos Gastaud. III. Título.

CDU – 37.018.43

Daniela Rodrigues Cunha Retamal

**A GESTÃO EM CURSOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET :  
uma visão a partir dos fatores críticos de sucesso**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação do Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Doutora em Informática na Educação.

Aprovada em 23 nov. 2009.

---

Prof. Dra. Patricia Alejandra Behar – Orientadora

---

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – Coorientador

---

Prof. Dra. Liane Margarida Rockenbach Tarouco – UFRGS

---

Prof. Dra. Lilia Maria Vargas – UFRGS

---

Prof. Dra. Beatriz Regina Tavares Franciosi – PUC-RS

---

*Dedico essa tese aos meus pais:  
Ademir Mendilarzo Cunha  
e Marlei Rodrigues Cunha.  
A quem devo tudo o que sou.*

*Ao meu marido:  
Rodrigo Camargo Retamal  
e meu filho  
Rafael Cunha Retamal.  
Os amores da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que esta tese fosse finalizada. O resultado materializado nestas páginas foi fruto de um esforço individual, porém com a colaboração de algumas pessoas que me apoiaram e incentivaram durante um período muito difícil que passei. A todos vocês, muito obrigado. Alguns nomes foram muito importantes e gostaria de nominá-los nas próximas linhas.

Agradeço a meu marido Rodrigo, pela paciência e compreensão durante estes anos de estudo, em que sempre me apoiou. A meu filho Rafael, que mesmo não entendendo ao certo os motivos, compreendia os momentos em que eu não conseguia dedicar-lhe a devida atenção que merece.

Agradeço a meus pais, Ademir e Marlei, pelo apoio oferecido durante estes quinze anos de estudo, e principalmente por sempre estarem presentes, me apoiando, apesar de estarem a quilômetros de distância.

Agradeço a minha sogra e amiga Gesualda, pelo apoio e incentivo, e pelas inúmeras vezes em que cuidou do meu filho com muito carinho e dedicação.

Agradeço a meus irmãos, Felipe e Diego, e as minhas cunhadas, Andrea e Karla, que de uma forma ou de outra me apoiaram.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Patricia Alejandra Behar, pela atenção e, sobretudo, pelos significativos ensinamentos que foram essenciais à realização desta tese.

Agradeço a meu co-orientador, Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada, pelas importantes orientações para a realização desta tese.

Agradeço a minha grande amiga, Profa. Dra. Lilia Maria Vargas, que confiou em mim desde a época em que fui bolsista de aperfeiçoamento (CNPq) e cujo convívio trouxe grandes aprendizados e a consolidação de uma relação de amizade.



## RESUMO

Esta tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação (PPGIE), linha de pesquisa ambientes informatizados e ensino a distância, tem como objetivo geral analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via internet. Como objetivos específicos busca identificar os FCS no gerenciamento dos recursos nos cursos em educação a distância via internet; e propor novos elementos que auxiliem o processo de gestão dos cursos de educação a distância via internet. Os elementos de gestão para a educação a distância (EAD) foram definidos com base na literatura e pela análise conjunta da autora e de especialistas. A partir disto destacam-se os elementos de gestão: qualidade, gerenciamento, infra-estrutura, recursos humanos, recursos financeiros, e modelo pedagógico. Estes elementos utilizados no protocolo do estudo de caso para a identificação dos FCS foram validados com especialistas em EAD e no Curso de Graduação em Administração a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A metodologia da pesquisa é o estudo de casos-múltiplos baseado no Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD), e no Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão Para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER) da UFRGS. A partir dos resultados obtidos nos estudos de caso constatou-se que alguns dos FCS identificados não estavam associados aos elementos correspondentes. Verificou-se também, que um mesmo FCS está ou pode estar relacionado a mais de um elemento de gestão. Neste sentido, os FCS identificados foram resgatados e reagrupados nas categorias dos elementos de gestão. Estas constatações possibilitaram uma nova reflexão sobre os FCS e os elementos de gestão. A partir do resgate teórico, percebe-se a existência de FCS que, embora não tenham sido identificados na pesquisa, merecem uma atenção especial. Dessa forma, alguns fatores foram incorporados, por estarem relacionados com os novos elementos de gestão da EAD. Assim, apresentam-se os novos elementos para auxiliar o processo de gestão em cursos de educação a distância via internet são: qualidade do ensino, responsabilidade da coordenação do curso, gerenciamento dos recursos e modelo pedagógico do curso.

Palavras-chave: **Fatores críticos de sucesso. Ensino a distância. Ambiente de aprendizagem. Internet. Gestão da educação. Qualidade do ensino. Curso de graduação. Ensino superior.**

## ABSTRACT

The general objective of this thesis, which was presented at the Graduate Program in Computer Science in Education (PPGIE), line of research computed environments and distance learning, is to analyze Critical Success Factors (CSF) associated with management elements in distance learning courses via the Internet. The specific objective is to identify CSFs in the management of resources in distance learning courses via the Internet and to propose new elements to help the management process in distance learning courses via the Internet. Management elements for distance learning (DL) were defined based on the literature and on a conjoint analysis by the author and specialists. The following management elements stood out: quality, management, infrastructure, human resources, financial resources and pedagogical model. These elements, used in the case study protocol to identify CSFs, were validated by specialists in DL and by the Distance Business Undergraduate Course of Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). The research methodology is the study of multiple cases based on the Undergraduate Course in Pedagogy – Teaching (PEAD) and on the Technological Undergraduate Course – Planning and Management for Rural Development (PLAGEDER) of UFRGS. Based on the results obtained from case studies, some CSFs identified were not associated with the corresponding elements. It was also observed that one CSF is or may be related to more than one management element. In this sense, identified CSFs were rescued and regrouped into the categories of management elements. Such findings allowed a new reflection on CSFs and management elements. Based on the theoretical background, there is an existence of CSFs that, although not being identified in the study, deserve special attention. Therefore, some factors were incorporated for being related to new management elements of DL. Thus, the new elements presented to aid the management process in distance learning courses via the Internet are as follows: teaching quality, responsibility of course coordination, resource management and course pedagogical model.

**Keywords: Critical success factors. Distance learning. Learning environment. Internet. Management education. Quality of education. Undergraduate. Higher education.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de Tese .....	27
Figura 2 – Cinco Gerações de Educação a Distância .....	33
Figura 3 – Gestão de Programa em EAD .....	62
Figura 4 – Um Modelo Sistêmico Para a Educação a Distância .....	66
Figura 5 – Modelo dos FCS Adaptado .....	86
Figura 6 – Elementos de Gestão a Partir dos FCS .....	97
Figura 7 – Etapas da Pesquisa .....	99
Figura 8 – Perfil dos Indivíduos Envolvidos na Validação do Protocolo de Estudo de Caso .	101
Figura 9 – Classificação dos Entrevistados por Unidade de Análise .....	104
Figura 10 – Os FCS Relacionados com o Elemento Qualidade .....	145
Figura 11 – Os FCS Relacionados com o Elemento Gerenciamento .....	146
Figura 12 – Os FCS Relacionados com o Elemento Infra-estrutura .....	147
Figura 13 – Os FCS Relacionados com o Elemento Recursos Humanos .....	148
Figura 14 – Os FCS Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros .....	149
Figura 15 – Os FCS Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico .....	150

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAEDA – Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância  
AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem  
BB – Banco do Brasil  
CCE – Centro de Ciências da Educação  
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica  
CINTED – Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CPD – Centro de Processamento de Dados  
DECORDI – Departamento de Controle e Registro Acadêmico  
EA – Escola de administração  
EAD – Educação a Distância  
EIS – Instituição de Ensino Superior  
EMEX – Equipe Multidisciplinar Executora  
EMAG – Equipe Multidisciplinar para Produção de Material Didático e Gerenciamento das TIC's  
FACED – Faculdade de Educação  
FCS – Fatores Críticos de Sucesso  
GTEADES – Grupo de Trabalho de Educação a Distância para a Educação Superior  
IES – Instituições de Ensino Superior  
MEC – Ministério da Educação  
MIT – Massachusetts Institute of Technology  
NAVI – Rede de Aprendizagem  
NUTAE – Núcleo de Tecnologias Aplicadas à Educação  
NUTED – Núcleo de Tecnologia Digital Aplicada à Educação  
OER – Open Educational Resources  
OU-UK – Open University  
PEAD – Curso de Licenciatura em Pedagogia a Distância  
PLAGEDER – Planejamento e Gestão Para o Desenvolvimento Rural  
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração  
PPGDR – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural  
PPGIE – Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação  
PPP – Projeto Político e Pedagógico

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

ROODA – Rede cOOperativa de Aprendizagem

SC – Santa Catarina

SEED – Secretaria de Educação a Distância

SESU – Secretaria de Ensino Superior

SINAES – Sistema de Avaliação da Educação Superior

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

UFPel – Universidade Federal de Pelotas

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UMESP – Universidade Metodista de São Paulo

UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>2 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA</b> .....	20
2.1 QUESTÃO DE PESQUISA .....	25
2.2 OBJETIVOS .....	25
2.2.1 Objetivo Geral .....	25
2.2.2 Objetivos Específicos .....	25
2.3 PLANO DE TRABALHO.....	25
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	28
3.1 GESTÃO EM EDUCAÇÃO .....	28
3.1.1 Concepções Políticas e Administrativas .....	28
3.1.2 Conceitos de Organização e Gestão .....	30
3.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	32
3.2.1 Histórico da Educação a Distância .....	32
3.2.2 Contexto da Educação a Distância .....	35
3.3 GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	38
3.3.1 Estruturação da Instituição de Ensino para a Educação a Distância .....	38
3.3.2 A importância da Qualidade Para uma boa Gestão .....	44
3.3.3 Referenciais de Qualidade Para Cursos a Distância .....	47
3.3.4 Metodologia para o Desenvolvimento e a Gestão de Cursos em Educação a Distância .....	59
3.4 MODELOS TEÓRICOS PARA A GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	62
3.4.1 Modelo 1: gestão de Programa em Educação a Distância .....	62
3.4.2 Modelo 2: modelo sistêmico para a educação a distância .....	65
3.5 MODELOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA ADOTADOS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....	68
3.5.1 Modelo 1: Centro Federal de Educação Tecnológica no Estado de Santa Catarina (CEFET/SC) .....	69
3.5.2 Modelo 2: Universidade Metodista de São Paulo .....	73
3.5.3 Modelo 3: Universidade Aberta do Brasil .....	76
3.5.4 Modelo 4: Universidade Federal do Rio Grande do Sul .....	80
3.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	85
3.6.1 Conceituando os Fatores Críticos de Sucesso .....	85

<b>3.6.2 A Gestão a partir dos Fatores Críticos de Sucesso</b> .....	87
<b>3.6.3 Aplicação dos Fatores Críticos de Sucesso em Educação a Distância via Internet</b> ...	89
3.6.3.1 Os Fatores Críticos de Sucesso no Treinamento Corporativo a Distância .....	89
3.6.3.2 Os Fatores Críticos de Sucesso Para o <i>e-learning</i> .....	90
3.6.3.3 A Proposta de um Suporte Metodológico Para Aperfeiçoamento de Planejamento em Educação a Distância .....	90
3.6.3.4 Os Fatores Críticos de Sucesso de Programas de Educação a Distância .....	91
3.6.3.5 Os Fatores de Sucesso ou Insucesso em Programas de Educação a Distância .....	93
<b>3.6.4 Definição dos Elementos de Gestão para a Educação a Distância a partir dos Fatores Críticos de Sucesso</b> .....	96
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	98
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	98
4.2 ETAPAS DA PESQUISA .....	99
<b>4.2.1 Primeira Etapa</b> .....	99
<b>4.2.2 Segunda Etapa</b> .....	100
<b>4.2.3 Terceira Etapa</b> .....	102
<b>4.2.4 Unidade de Análise</b> .....	102
<b>4.2.5 Fonte de Dados</b> .....	103
<b>4.2.6 Seleção dos Entrevistados</b> .....	104
<b>4.2.7 Procedimento de Análise dos Dados</b> .....	105
<b>4.2.8 Apresentação dos Resultados</b> .....	106
<b>5 ESTUDO DE CASO-PILOTO</b> .....	107
5.1 CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA .....	108
<b>5.1.1 Descrição do Curso</b> .....	108
<b>5.1.2 Gestão no Curso de Graduação em Administração a Distância</b> .....	109
5.1.2.1 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Qualidade .....	109
5.1.2.2 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Gerenciamento .....	112
5.1.2.3 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Infra-estrutura .....	113
5.1.2.4 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Recursos Humanos .....	114
5.1.2.5 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Recursos Financeiros .....	115
5.1.2.6 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico .....	116
5.2 CONCLUSÕES DO CASO-PILOTO .....	117
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	119
6.1 CASO 1: Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD) .....	118

<b>6.1.1 Descrição do Curso</b> .....	119
<b>6.1.2 Gestão no Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD)</b> .....	120
6.1.2.1 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Qualidade .....	120
6.1.2.2 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Gerenciamento .....	123
6.1.2.3 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Infra-estrutura .....	124
6.1.2.4 Os FCS Relacionados com o Elemento Recursos Humanos .....	126
6.1.2.5 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros .....	127
6.1.2.6 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico .....	128
<b>6.2 CASO 2: Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão Para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)</b> .....	130
<b>6.2.1 Descrição do Curso</b> .....	130
<b>6.2.2 Gestão no Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)</b> .....	131
6.2.2.1 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Qualidade .....	132
6.2.2.2 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Gerenciamento .....	137
6.2.2.3 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Infra-estrutura .....	138
6.2.2.4 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Humanos .....	140
6.2.2.5 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros .....	141
6.2.2.6 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico .....	142
<b>6.3 MAPEAMENTO DOS CASOS</b> .....	144
<b>6.3.1 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Qualidade</b> .....	145
<b>6.3.2 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Gestão</b> .....	146
<b>6.3.3 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Infra-Estrutura</b> .....	147
<b>6.3.4 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Recursos Humanos</b> .....	148
<b>6.3.5 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros</b> .....	149
<b>6.3.6 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico</b> .....	150
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	151
7.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	163
7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	163
7.3 PESQUISAS FUTURAS .....	163
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	164
<b>ANEXO A – Termo de Compromisso</b> .....	170
<b>ANEXO B – Protocolo Estudo de Caso - Entrevista Semi-estruturada: 7 variáveis e 51</b>	



<b>itens</b> .....	171
<b>ANEXO C – Protocolo Estudo de Caso - Entrevista Semi-estruturada: 6 variáveis e 40</b>	
<b>itens</b> .....	176

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa emerge da linha de pesquisa Ambientes Informatizados e Ensino a Distância (EAD), do curso de doutorado em Informática na Educação do Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação (PPGIE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Pretende-se refletir sobre a gestão em cursos de EAD, focalizando-se na identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via internet. Entende-se que esta relação poderá auxiliar os gestores, no que se refere ao gerenciamento dos recursos e ao processo de gestão em cursos de EAD.

Esta tese se insere nas pesquisas que foram realizadas no projeto<sup>1</sup> “*Gestionando a EAD*”, que foi desenvolvido pela equipe interdisciplinar do NUTED<sup>2</sup> (Núcleo de Tecnologia Digital Aplicada à Educação – Faculdade de Educação (FACED) – UFRGS).

Nesta abordagem, a educação a distância é um aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar 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, 2008).

A partir da Lei 9.394/96 a modalidade de EAD é plenamente integrada ao sistema de ensino. Segundo Dias e Leite (2007), de acordo com o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD), houve um crescimento de 36% de instituições autorizadas pelo Sistema de Ensino (MEC) que praticam EAD e um aumento de 150% no número de alunos. Também, é significativo dizer que os cursos de graduação a distância cresceram 74%. Diante desses números pode-se constatar que a EAD é uma realidade em plena expansão em nosso país.

As Instituições de Ensino Superior (IES) vivem num ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas estratégias. Segundo Oliveira (2006), a lentidão no processo decisório, a burocracia interna, a qualidade docente e discente, aliadas ao amadorismo de aspectos relacionados à gestão contribuem para um desempenho pouco eficiente e eficaz. Entretanto, algumas instituições já perceberam esta realidade e vem procurando incorporar uma nova postura estratégica em busca de melhorias na sua gestão.

---

<sup>1</sup> Financiado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

<sup>2</sup> O NUTED foi criado no primeiro semestre de 2000, a partir do projeto RODA e faz parte do CINTED (Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação), Disponível em: <<http://www.nuted.edu.ufrgs.br>>.

Diante desse contexto, percebe-se a importância de definir princípios, diretrizes e critérios que sejam Referenciais de Qualidade para as instituições que ofereçam cursos na modalidade a distância. Além dessas necessidades gerenciais, constatou-se na literatura acadêmica em EAD poucas contribuições que ao mesmo tempo tratasse dos dois temas: EAD e gestão. De acordo com Moore e Kearsley (2008), em muitas das publicações sobre EAD, as questões mais frequentes relacionam-se com ensino e aprendizado, tais como características do aprendizado e interações entre professor-aluno e aluno-aluno. Os questionamentos sobre políticas e gerenciamento, seleção e adoção de tecnologia, custo e benefício, o número é bem menor. Isto significa dizer que, cada vez mais, torna-se evidente a importância da gestão em programas educacionais.

Para auxiliar no desenvolvimento dessa pesquisa, é utilizada a abordagem teórica dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), usada no meio empresarial, que foi adaptada para a área acadêmica e educacional. Neste sentido, é importante que os programas de EAD de IES estabeleçam um plano de gestão para os cursos oferecidos a partir dos FCS.

Segundo Bielshowisck (2002), para que os elementos de gestão para EAD resultem em uma prática pedagógica inclusiva e de qualidade acadêmica, que é uma tarefa complexa, tendo em vista que esta depende de competência técnica e vontade política, considerando que, a partir da decisão das IES em adotar uma forma de gestão para cursos oferecidos a distância até o instante em que se obtêm os primeiros resultados, decorrem alguns anos e é despendida uma considerável soma de recursos financeiros. Assim, percebe-se a relevância de se definir os objetivos educacionais, etapas e atividades, os mecanismos de apoio à aprendizagem, as tecnologias a ser utilizadas, a avaliação, os procedimentos formais acadêmicos. Também, é fundamental estabelecer as estratégias e mecanismos pelos quais se pode assegurar que esse processo funcione conforme o previsto (BOF, 2002).

Em continuidade a visão do referido autor, a gestão de cursos a distância deve considerar as necessidades de gerenciamento de recursos que são inerentes ao funcionamento eficiente do processo de gestão. De um modo geral, entende-se que os cursos de EAD envolvem o gerenciamento dos recursos financeiros disponíveis e a prestação de contas às entidades ou órgãos associados a eles. Portanto, pode-se dizer que a EAD exige recursos e estes devem ser gerenciados de modo a garantir a eficiência e eficácia do mesmo. Nesta tese, a gestão do curso foi pesquisada para entender como ocorre este processo, mediante a disponibilidade de recursos e os critérios utilizados pela coordenação do curso para alocação dos recursos.

É neste contexto que se desenvolve esta tese, ou seja, avançando no debate sobre os elementos de gestão em cursos de EAD via Internet. A gestão do curso é investigada para entender como ocorre este processo, mediante a disponibilidade de recursos e os critérios utilizados pela coordenação do curso para alocação dos recursos.

A partir do contexto apresentado, o norte da pesquisa é analisar os fatores críticos de sucesso relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via Internet. Com o intuito de atender a este objetivo geral a pesquisa estrutura-se da seguinte forma:

No capítulo 2 apresenta-se a construção do objeto de pesquisa, contextualizando o problema de pesquisa para uma melhor compreensão do leitor sobre o tema pesquisado; ressaltando a relevância e ineditismo acerca da gestão em cursos de EAD como contribuição para a área acadêmica; as questões que norteiam e os objetivos estipulados.

O capítulo 3 refere-se à revisão da literatura, abordando a visão de diferentes autores sobre o tema para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa.

O método é apresentado no capítulo 4, esclarecendo os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

No capítulo 5 apresenta-se o estudo de caso-piloto e as conclusões do estudo.

O capítulo 6 refere-se à análise dos dados apresentando os resultados da pesquisa.

A conclusão é apresentada no capítulo 7 bem como as limitações e contribuições da pesquisa.

E por fim, no capítulo 8 são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Nos últimos anos, o acelerado desenvolvimento científico e tecnológico gerou mudanças constantes nos diversos segmentos da sociedade. O desenvolvimento de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) provoca um grande impacto no segmento educacional, no qual a incorporação destas tecnologias às formas tradicionais de ensino veio a impulsionar a modalidade de Educação a Distância (EAD).

A EAD teve um desenvolvimento significativo, desde as primeiras tentativas na antiguidade até “[...] a difusão inesperada e surpreendente desta forma de ensino e aprendizagem por todo o mundo na segunda metade do século XIX.” (PETERS, 2003, p. 29). Este autor apresenta a trajetória da EAD, abordando as primeiras experiências por meio de correspondência e as mudanças que ocorreram com o uso adicional da TV e do rádio, a partir dos anos 70, seguido da inclusão do vídeo e das fitas vídeo-cassete. A 3ª geração como é chamada de “universidades abertas”, é entendida como uma forma diferenciada de estruturação do ensino. Entretanto, percebe-se que a EAD surge de um relato sem uma visão de gestão dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

A definição do objeto de pesquisa é justificada por minha formação, Graduação e Mestrado em Administração. Também por entender que a gestão educacional compete o desenvolvimento e a manutenção da qualidade; o uso efetivo de recursos e o estabelecimento de estratégias para o direcionamento de uma instituição de ensino. Dessa forma, surgiu o interesse em desenvolver esta pesquisa com o intuito de proporcionar um enfoque multidisciplinar a partir da aproximação da área de Educação e Administração. O percurso rumo à definição do objeto de pesquisa é apresentado no que segue.

No ano de 2003 ingressei como aluna especial no PPGIE da UFRGS cursando a disciplina de Seminário Avançado: Oficinas Virtuais de Aprendizagem. Nesta disciplina pude ter contato com ferramentas utilizadas em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA's) que possibilitam o trabalho em grupo e discussões a distância como o chat, e elaboração de mapas conceituais utilizando o CMap Tools. Além disso, surgiu a oportunidade de elaborar e gerenciar juntamente com outros colegas uma oficina utilizando a ferramenta WIKI para a elaboração de hipertexto, sendo esta ministrada aos alunos regulares do programa em 2004/1.

Em 2004/2 ingressei como aluna regular no curso de Doutorado do PPGIE/UFRGS. Nessa época, tive a oportunidade de conhecer o ambiente ROODA. Este ambiente foi

idealizado pela Profa. Dra. Patricia Alejandra Behar e fez parte de um projeto de pesquisa<sup>3</sup> em constante processo de construção, visto que muitas mudanças ocorreram com o objetivo de acrescentar novas funcionalidades e aperfeiçoar a sua performance. A partir de 2003, este ambiente foi reconhecido institucionalmente e passou a fazer parte do projeto de Educação a Distância da UFRGS, como uma das plataformas oficiais de aprendizagem, denominada de ROODA. Esta segue a filosofia de software livre, foi modelada em UML e construída com GNU/LINUX e linguagem PHP.

O ROODA (Rede cOOperativa de Aprendizagem) é um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), Disponível em: <<http://rooda.edu.ufrgs.br>>, que integra o projeto de Educação a Distância da UFRGS. Este foi desenvolvido pelo NUTED, baseado na filosofia de software livre, disponibilizando funcionalidades síncronas e assíncronas da Web para interação/comunicação entre os sujeitos, centrado no usuário e valorizando o processo de cooperação. Esta plataforma tem como meta principal a mudança de paradigma educacional a partir da interação e cooperação dos usuários em ambientes virtuais de aprendizagem.

Em 2006/1 atuando como professora na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) fui convidada a ministrar duas disciplinas a distância – Teoria Geral da Administração e Introdução à Administração. Nesta época a universidade utilizava o ambiente WebCT<sup>4</sup> que fornece um conjunto de ferramentas para a criação de cursos educacionais, podendo ser também utilizado como ferramenta de um curso já existente. Este software é executado a partir do servidor central, podendo ser acessado de qualquer local desde que haja a disponibilidade de um computador conectado à Internet.

Durante o referido semestre foram identificados alguns problemas. As reclamações por parte dos alunos eram constantes no que dizia respeito à gestão das disciplinas, incluindo desde informações sobre as atividades que deveriam ser realizadas até a utilização do ambiente WebCT. Além disso, as turmas eram muito grandes, aproximadamente 60 alunos, o que dificultava muito o trabalho do professor no gerenciamento das atividades que deveriam ser realizadas e postadas no ambiente. Este processo carecia de um sistema padronizado de gestão, pois cada professor gerenciava a disciplina ao seu modo. O professor contava com um grupo de apoio formado por bolsistas, entretanto o mesmo não era suficiente, talvez por não contar com pessoas especializadas na área de EAD, tais como tutores, professores e gestores capacitados para fornecer o devido auxílio. A consequência disso era uma caixa de e-mail

---

<sup>3</sup> Projeto de Pesquisa: “*Desenvolvimento de AVA e Métodos Didáticos: metodologia e EAD para a UFRGS*”, Financiado pelo CNPq e SEAD/UFRGS.

<sup>4</sup> WebCT – Software para gerenciamento de cursos on-line desenvolvido na Universidade de British Columbia.

com reclamações constantes, visto que o professor não conseguia sanar todas as dúvidas dos alunos.

Diante do exposto, percebe-se que algumas instituições de ensino que oferecem cursos totalmente a distância e semi-presenciais têm apresentado dificuldades. Isso ocorre devido às diferentes atividades e objetivos a serem perseguidos, tais como: o desenvolvimento de programas e projetos que privilegiam a Educação a Distância, desde a fase de planejamento, design didático, produção de materiais, gestão e implementação das disciplinas e cursos, e a cooperação com os departamentos da instituição. Portanto, pode-se dizer que a implementação da modalidade a distância é um processo em construção e necessita de métodos para a gerência das diferentes etapas.

É importante destacar que existe uma carência de pesquisas que destaquem o modo de gestão em EAD. No entanto, as instituições de ensino superior financiadas pela SEED (Secretaria de Educação a Distância)- MEC (Ministério da Educação) têm buscado melhorias tanto na gestão como na produção de material didático específico para uma EAD de qualidade. O processo de gestão de qualidade na EAD envolve muitos atores que acabam por influenciar e direcionar a elaboração de ferramentas de gestão e acompanhamento.

Os Referenciais de Qualidade de EAD propostos pelo SEED/MEC apresentam uma lista de itens que deveriam ser considerados em cursos a distância, sendo estes contextualizados na seção 3.3.3. Estes referenciais têm por objetivo orientar alunos, professores, técnicos e gestores de instituições de ensino superior na elaboração de novos projetos, visando que seus processos e produtos alcancem um alto nível de qualidade. Logo, estas dimensões precisam estar inseridas no Projeto Político Pedagógico (PPP)<sup>5</sup> de um curso na modalidade a distância. Nesta pesquisa que tais referenciais serviram de subsídios para propor os elementos de gestão para EAD.

Conforme Pires (2001), na gestão de sistemas educacionais, é necessário focar os sistemas de EAD fundamentados em dimensões da gestão que facilitem o processo de aprendizagem, servindo de apoio para a construção do conhecimento e do desenvolvimento humano. Os sistemas de EAD apresentam uma concepção de educação que se consolida em um Projeto Pedagógico. Entretanto, existem subsistemas que precisam funcionar de forma integrada visando proporcionar resultados de qualidade. De um modo geral, os sistemas estão voltados para o acompanhamento, para os meios de comunicação, para os materiais didáticos

---

<sup>5</sup> Projeto Político Pedagógico – Objetivos e prioridades estabelecidos pela coletividade, que estabelece através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. Exige o comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

e à administração, sendo que neste último se localizam a equipe de profissionais, os recursos financeiros, os recursos físicos e os serviços de apoio ao estudante.

Para Campos (2007), a EAD tem identidade própria e não há um único modelo de curso superior. Os projetos podem apresentar modelos e combinações de recursos diferenciados, dependendo das condições de cada cenário. Conforme mencionam estes autores, alguns desafios dessa modalidade de ensino estão concentrados na dimensão de gestão. Por isso, percebe-se que a gestão da EAD exige um modelo diferenciado, tendo em vista que este representa um desafio para gestores, professores, tutores e alunos. O desafio é superar o paradigma que favorece o desenvolvimento de práticas burocráticas, individualistas, fragmentadas e hierarquizadas em instituições e organizações, nas quais estas devem repensar suas estruturas, o seu funcionamento e as suas formas de gestão.

De acordo com Rezek Neto (2008), existe a necessidade do trabalho diferenciado da equipe gestora da Instituição, juntamente com o grupo de apoio (professores autores e tutores) na elaboração de um currículo e projeto de curso condizente com a realidade local do aluno. Assim, estes devem privilegiar o aspecto formativo, qualitativo e quantitativo do conteúdo que será trabalhado.

Devido à grande expansão nos últimos anos do número de instituições de ensino que desenvolvem EAD, observa-se que os cursos oferecidos nesta modalidade de ensino merecem uma dedicação especial. Tendo em vista que os modelos de EAD são influenciados por diferentes culturas, pode-se dizer que estes adotam uma concepção própria de educação geralmente baseado em um Projeto Político Pedagógico (PPP), onde este deve compor dimensões que funcionem integradamente, buscando assim alcançar resultados. De um modo geral, as dimensões são voltadas ao acompanhamento acadêmico, aos meios de comunicação, aos materiais didáticos e ao gerenciamento. É nesse último que se localizam os recursos humanos, financeiros, físicos, materiais e equipamentos, bem como os serviços de apoio ao estudante.

Na visão de Costa Junior e Campos (2008), selecionar e obter comprometimento de professores, tutores, gestores e pessoal de apoio é um grande desafio. Isso se deve ao fato de que a EAD é considerada uma atividade paralela e remunerada o que, por um lado, motiva a participação, mas por outro, se torna difícil de ser gerenciado. A capacitação e seleção dos atores é uma etapa que exige um bom planejamento, pois os cronogramas, os custos e a disponibilidade dos participantes nem sempre correspondem ao que foi definido. Segundo estes autores, os cursos de capacitação são, algumas vezes, muito experimentais e pouco valorizados pelos participantes, tendo em vista que os ministrantes, muitas vezes apresentam



domínio insuficiente das diferentes mídias necessárias para a elaboração do material didático e uso dos AVA's em EAD. Por fim, os recursos financeiros muitas vezes são insuficientes, há ausência de cronograma de desembolso e muitas vezes não se consegue fazer a aplicação desses recursos de forma adequada e a tempo.

O cenário mundial está diante de um processo de intensificação da competitividade e capacidade de gerar inovações tecnológicas onde as instituições de ensino devem estabelecer estratégias a fim de assegurar os seus objetivos, já que o conjunto dessas estratégias constitui um sistema de gestão. A partir desse enfoque justifica-se esta pesquisa visto que o conceito de gestão em EAD está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais mais efetivos e significativos. Dessa forma, as iniciativas de educação devem primar por uma forma mais aberta à interação, integração, inovações tecnológicas e às novas formas de gestão mais flexíveis e adaptáveis para a construção do conhecimento.

Para auxiliar os programas de EAD na elaboração e implementação dos cursos para a obtenção de uma gestão eficiente, esta pesquisa se propõe a investigar as informações necessárias para apoiar as atividades gerenciais. Para tanto, se fez necessário buscar na literatura uma abordagem teórica que pudesse auxiliar na análise e interpretação sobre o gerenciamento de cursos a distância.

A literatura na área de administração é muito rica em teorias que podem apoiar o processo de gestão. Para sustentar o desenvolvimento desta tese, optou-se por utilizar a abordagem teórica dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sendo esta adaptada para a EAD. A partir da identificação de FCS relacionados com os elementos de gestão, os gestores dos cursos poderiam focalizar sua atenção e esforços em dimensões que auxiliariam no gerenciamento. A importância destes fatores reside no fato de propiciarem a otimização da utilização dos recursos disponíveis, que muitas vezes são escassos na área de educação.

Esta pesquisa justifica-se pela inovação, uma vez que existe uma carência de publicações sobre como ocorre a gestão na EAD. Os modelos adotados pelas instituições de ensino para a elaboração de cursos oferecidos na modalidade a distância não consideram a identificação de FCS como uma maneira de auxiliar no gerenciamento dos cursos. Para a realização desta pesquisa, foi importante olhar os FCS para um entendimento e posterior definição dos elementos de gestão a serem considerados nos cursos em EAD.

A expectativa que sustentou os esforços desenvolvidos é a de que os resultados possam ser utilizados para subsidiar o estabelecimento de uma prática de gestão focada nos

esforços e recursos com base nos FCS. Além disso, contribuir para a consolidação de uma base de conhecimento capaz de sustentar o gerenciamento de cursos em EAD via Internet, independente da instituição de ensino, área de conhecimento e ambiente virtual de aprendizagem (AVA). A partir desta pesquisa, poderão surgir descobertas importantes para a gestão da EAD, para que os recursos disponíveis possam ser gerenciados de maneira adequada, atender com eficiência as necessidades dos alunos e facilitar o processo de aprendizagem. Diante desse contexto, a seção 2.1 apresenta a questão de pesquisa, e a seção 2.2 destaca os objetivos desta tese que respondem à questão de pesquisa.

## 2.1 QUESTÃO DE PESQUISA

*Quais os Fatores Críticos de Sucesso que poderiam apoiar o processo de gestão em cursos de educação a distância via Internet?*

## 2.2 OBJETIVOS

### 2.2.1 Objetivo Geral

Analisar os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via internet.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

- identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no gerenciamento dos recursos nos cursos em educação a distância via internet;
- propor novos elementos que auxiliem o processo de gestão dos cursos de educação a distância via internet.

## 2.3 PLANO DE TRABALHO

A fim de atingir os objetivos propostos, o desenvolvimento desta tese compreende 7 etapas:

- a) resgate teórico sobre gestão em educação, educação a distância (EAD) e gestão em EAD, com o intuito de destacar referenciais que forneçam subsídios para o gerenciamento de cursos em educação a distância via Internet;

b) levantamento do estado da arte sobre modelos teóricos em EAD; e modelos de EAD adotados por instituições de ensino, que auxiliem no entendimento de como ocorre na gestão;

c) apresentação da abordagem teórica utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS);

d) elaboração do protocolo de estudo de caso contendo o instrumento de pesquisa com os elementos de gestão identificados *a priori* a partir da literatura e da análise conjunta da autora e especialistas (Anexo 2);

e) realização dos estudos de caso;

f) análise e interpretação dos dados de acordo com os estudos de caso realizados;

g) apresentação dos resultados da pesquisa.

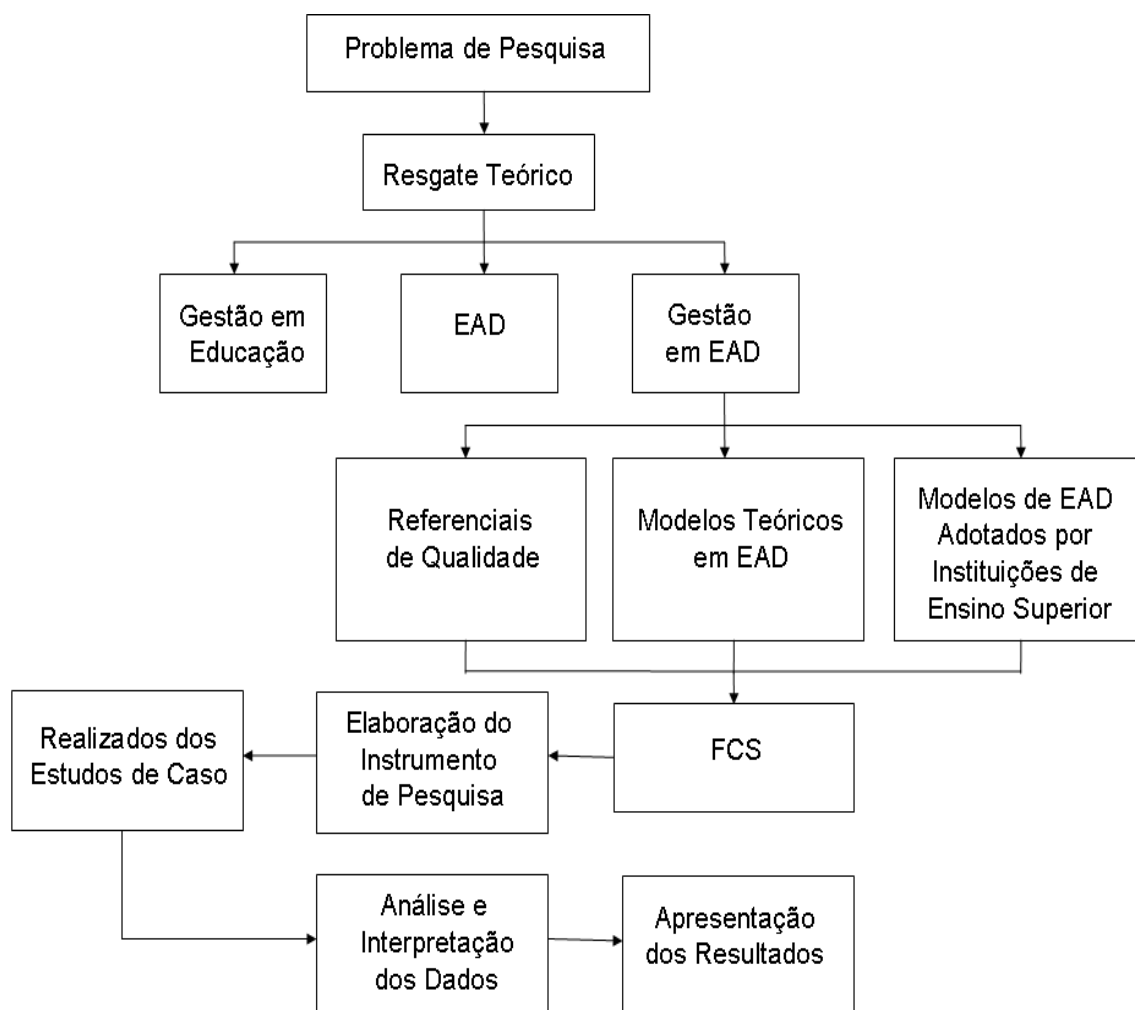


Figura 1 – Estrutura de Tese  
Fonte: Elaborado Pela Autora

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura para dar suporte à pesquisa. Este capítulo está organizado em seções de forma a apoiar esta tese:

- seção 3.1, gestão em educação, onde se contextualizam as concepções políticas e administrativas, conceituando organização e gestão;
- seção 3.2, educação a distância, onde se apresentam o histórico e o contexto desta modalidade de ensino;
- seção 3.3, gestão em educação a distância, onde se apresentam as dimensões a serem consideradas na estruturação da instituição de ensino, a importância da qualidade e os referenciais de qualidade para a educação a distância para apoiar o processo de gestão;
- seção 3.4, modelos teóricos para a gestão em educação a distância, onde se apresentam os elementos a serem considerados na gestão de educação a distância;
- seção 3.5, modelos de educação a distância adotados por instituições de ensino, onde se apresentam os elementos considerados pelas instituições;
- seção 3.6, fatores críticos de sucesso, onde se apresenta a abordagem teórica, relacionando seus fundamentos para atingir o objetivo da pesquisa;
- seção 3.7, definição dos elementos de gestão para a educação a distância a partir dos fatores críticos de sucesso, onde se apresentam os elementos de gestão.

#### **3.1 GESTÃO EM EDUCAÇÃO**

Nesta seção são contextualizadas as concepções políticas e administrativas, bem como conceitos de organização e gestão.

##### **3.1.1 Concepções Políticas e Administrativas**

O estudo das concepções políticas e administrativas que tem influenciado os destinos da educação brasileira requer uma definição de termos, acompanhada de uma discussão sobre suas implicações políticas e pedagógicas. Atualmente, organização, administração e gestão são termos amplamente utilizados no vocabulário educacional.

A preocupação com a sistematização das práticas de organização e administração se manifesta a partir do século 19, por ocasião da explosão organizacional imposta pela

Revolução industrial. Com a consolidação desta, no início do século 20, surgiram as “*Teorias de administração*”, protagonizadas por Taylor (1911), nos estados Unidos da América; Fayol (1916), na França; e Weber (1921), na Alemanha. A obra de Sander (2005) apresenta um contexto histórico que originou o termo “*Gestão na teoria e na prática da educação*”.

As teorias mencionadas anteriormente fazem parte da *escola clássica de administração*, onde nestas, foram estabelecidos os princípios e estruturas organizacionais para guiar as ações na indústria e no comércio, no Estado e na Igreja, na escola e nas instituições humanas em geral. Cada um dos protagonistas das teorias clássicas tinha por objetivo desenvolver uma “teoria geral de administração”, com políticas e práticas aplicáveis à condução dos destinos de qualquer organização humana, independentemente de sua natureza e de seus objetivos. No decorrer dos anos, a natureza do objeto foi definindo a própria natureza da ação administrativa. Assim, consolidaram-se, a “administração empresarial”, iniciada com o enfoque científico da teoria gerencial de Taylor; a “*Administração Industrial*”, concebida por Fayol; e a “*Administração Pública*”, protagonizada por Willoughby (1929) no contexto da ciência política. Esses desenvolvimentos deram origem ao *princípio da especificidade* no campo da administração. A partir desse princípio que se desenvolveu, ao longo dos anos, a *administração da educação*, como campo de estudo e atividade profissional.

Segundo Sander (2005), foi nas décadas de 1920 e 1930 que nasceu a administração educacional como campo profissional de estudo. Foi nessa época que a disciplina “Administração Escolar e Educação Comparada” passou a integrar os currículos dos cursos de licenciatura das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras, destinados à formação de educadores e professores para a educação básica. Foi nesse contexto que apareceram as primeiras obras especializadas no campo das políticas públicas e da administração do ensino, com destaque para as obras de Teixeira (1935), Ribeiro (1941), Carneiro Leão (1939) e Lourenço Filho (1941). Todos adotaram a denominação de “administração escolar” em seus trabalhos. No entanto, Lourenço Filho e Teixeira *apud* Sander (2005) também falam em “administração do ensino” e “*administração educacional*”, no contexto da *administração pública*, já sinalizando uma tendência mais sociológica no estudo das políticas educacionais e da administração de ensino.

### 3.1.2 Conceitos de Organização e Gestão

A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento de cursos oferecidos em uma IES, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. É necessário considerar que tanto a organização quanto a gestão são meios para atingir as finalidades do ensino, tendo claro que o eixo da instituição é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos didático-pedagógicos, propiciam melhores resultados de aprendizagem. Dessa forma, a gestão pode ser entendida como uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos de uma instituição, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Na visão de Sartori e Roesler (2005), a gestão compreende o planejamento, a organização, controle, a coordenação e a liderança no que diz respeito às ações decisórias de uma organização para atingir seus objetivos.

Segundo Rumble (2003), a gestão pode ser entendida como um processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las. Dessa forma, torna-se necessário considerar as funções de planejamento, organização, direção e controle, onde cada função é responsável por desenvolver ações que contribuirão para o melhor gerenciamento dos processos. Ainda, pode-se dizer que tais funções constituem uma parte importante do trabalho com o qual os gestores dos sistemas de EAD se defrontam.

Na visão de Libâneo (2003), a gestão refere-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Dessa forma, entende-se que a racionalização do uso dos recursos compreende a escolha racional de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização desses recursos, que assegure a melhor realização possível desses fins. Por coordenação e acompanhamento compreendem-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na instituição, para alcançar objetivos comuns. Para que essas duas características mais gerais de uma instituição se efetivem, são postas em ação as funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar. A condução dessas funções, mediante várias ações e procedimentos, é o que se designa gestão, a atividade que põe em ação um sistema organizacional.

Nesta tese optou-se por abordar a concepção sobre a gestão democrática da educação. A gestão está associada ao estabelecimento de mecanismos educacionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social. Logo, o processo inclui a formulação de políticas educacionais; a determinação de objetivos e fins da educação; o planejamento; as tomadas de decisão; a definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; a execução das deliberações; e os momentos de avaliação (LUCÉ; MEDEIROS, 2006). Tal abordagem merece ser apresentada visto que o estudo será realizado em uma instituição de ensino público e por representar um valor defendido pela grande maioria dos que trabalham no campo da educação pública e que tendem a manifestar interesse pelas dimensões que expressam o “valor público” da(s) política(s) e da gestão.

De acordo com Vieira (2007), as políticas que traduzem as intenções do Poder Público, ao serem transformadas em práticas se materializam na gestão. A gestão pública é integrada por três dimensões; o valor público, as condições de implementação e as condições políticas. Isso permite dizer que quando a Constituição afirma a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família (Art. 205), está professando um valor público que, para ganhar materialidade, precisa se traduzir em políticas. Estas, uma vez concebidas, são operacionalizadas através de ações que concretizam a gestão.

Em continuidade a esta linha de raciocínio, é importante acrescentar que são as condições de implementação e as condições políticas que asseguram a sustentabilidade dos valores e a sua tradução em políticas. Também nos permite dizer que para uma gestão seja bem sucedida faz-se necessário considerar tais dimensões, ou seja, os objetivos precisam ser viáveis (condições de implementação) e aceitáveis (condições políticas).

De acordo com a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, a gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas e executivas do setor educacional e da oferta de educação pelo setor público e privado. Segundo a LDB, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a primeira e principal das atribuições de instituições de ensino, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade.

Diante desse contexto, pode-se dizer que a gestão de seu pessoal e de seus recursos materiais e financeiros são tarefas da instituição de ensino. Assim, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial (as pessoas, as idéias e a cultura) e material (os prédios e instalações, os equipamentos, os laboratórios, os livros). Ao exercer com sucesso tais incumbências, esta realiza a essência de sua proposta pedagógica.



Em continuidade a este pensamento Bruno *apud* Oliveira (1997) aborda que se faz necessário a descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, o que confere maior autonomia, permitindo maior capacidade de adaptação às condições locais, sem riscos de alterações ou perturbações indesejadas em todo o sistema. De acordo com as evidências empíricas percebe-se que, o que está sendo pensado e implementado na rede pública são adequações às tendências gerais da contemporaneidade, enfatizando a reorganização das funções administrativas e de gestão, tendo em vista a redução de custos e de tempo.

Percebe-se que independente da origem e das distintas aproximações conceituais, a *gestão da educação* está hoje instalada no Brasil, assim como está a *administração da educação*, como um conceito compreensivo que diz respeito ao pensar e ao fazer a educação em sua totalidade, visando ao cumprimento de sua missão política e cultural e à consecução de seus objetivos pedagógicos.

Conforme Moraes (2007), a gestão em educação requer autonomia e distribuição do poder de decisão, onde os envolvidos devem estar vinculados em um mesmo propósito. Portanto, percebe-se que o processo de gestão compreende autonomia, organização, implementação e controle dos recursos.

Diante do exposto, a gestão da educação abrange desde a formulação de políticas e planos institucionais e a concepção de projetos pedagógicos para os sistemas educacionais e as instituições de ensino até a execução, a supervisão e a avaliação institucional das atividades de ensino, pesquisa e extensão e a administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos.

A seguir será apresentado um quadro teórico sobre a EAD, abordando o histórico e o contexto desta modalidade de ensino.

## 3.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Nesta seção são apresentados o histórico e o contexto da modalidade de ensino a distância.

### 3.2.1 Histórico da Educação a Distância

Para Maia e Mattar (2007) a história da EAD é dividida em três gerações. Estas envolvem os cursos por correspondência; a integração de novas mídias (rádio, televisão, fitas

de áudio e vídeo e o telefone); universidades abertas; e a EAD online, que introduziu o uso do videotexto, do microcomputador, da multimídia, do hipertexto e redes de computadores.

Moore e Kearsley (2008) descrevem a evolução da EAD indicando cinco gerações, conforme visualizado na Figura 2:



Figura 2 – Cinco Gerações de Educação a Distância  
Fonte: Moore e Kearsley (2008).

Segundo a descrição destes autores, a 1ª geração é caracterizada pela oferta de cursos que fazem uso de material impresso, sendo entregue aos alunos através do correio. Eram denominados de “[...] estudo por correspondência [...]”, também chamado de estudo em casa pelas primeiras escolas com fins lucrativos, e “[...] estudo independente [...]” pelas universidades. (MOORE E KEARSLEY, 2008, p. 25).

Para Nitzke, Gravina e Carneiro (2008) a utilização do rádio como uma nova forma de ensino dá início a 2ª geração da EAD. A partir da década de 50, surge a televisão educativa (anos 30 nos EUA, anos 60 no Brasil). Essas duas mídias serviram para a transmissão das aulas, onde os alunos poderiam esclarecer suas dúvidas utilizando a correspondência por correio, telefone e posteriormente por fax.

A 3ª geração caracterizou-se por diversas experiências em EAD que levaram em consideração: a) a preparação de recursos humanos; b) a integração das diferentes tecnologias disponíveis – o material impresso, as transmissões via rádio e a TV, o telefone – acrescentando-se a elas os vídeos pré-gravados, as conferências por telefone e os “kits” com materiais para experiências práticas a serem realizadas pelos alunos (NITZKE, GRAVINA E CARNEIRO, 2008). São nas primeiras décadas do século XX, segundo Moraes (2007), que o processo de institucionalização da EAD ganha maior ênfase, com algumas universidades norte-americanas realizando experiências educativas com a utilização do rádio e da televisão, como as Universidades de Iowa e Purdue e o Kansas State College. Na segunda metade do século XX surgem instituições voltadas especificamente para EAD, com o aparecimento das chamadas Universidades Abertas.

A partir do final da década de 1960, com o estabelecimento da Open University do Reino Unido, as ações institucionais na educação secundária e superior impulsionam a qualidade em EAD. Na Europa, são criadas as universidades abertas. Na Espanha, em 1972, a Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Na Alemanha, em 1974, a FernUniversität. Experiências semelhantes são desenvolvidas na Ásia, América Latina, África e Oceania (MORAES, 2007). Moore e Kearsley (2008) destacam as experiências do que eles denominam “Universidades Abertas” como estrutura básica de implantação das universidades totalmente a distância.

Na 4ª geração, com a disseminação da Internet em nível mundial, a tecnologia passa a permitir uma comunicação mais próxima e freqüente entre professor-alunos e alunos-alunos. Para Moore e Kearsley (2008), a teleconferência é vista como uma tecnologia significativa, tendo início pela áudioconferência (transmissão somente de áudio simultânea e multidirecional entre os participantes) e, posteriormente, através da transmissão de áudio e vídeo.

Atualmente, pode-se dizer que está se vivenciando a 5ª geração da EAD, visto que a Internet e as redes de computadores permitem a convergência do texto, áudio e vídeo em uma única plataforma de comunicação, integrando as vantagens e tecnologias das gerações anteriores e buscando superar as barreiras geográficas e de comunicação. É importante acrescentar que vários programas de EAD apresentam características dessa geração, tais como: a utilização da Internet, apoio de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA's), transmissão multidirecional de áudio e vídeo, video-conferências, dentre outros. Em AVA, o aprendiz pode interagir e cooperar com diferentes sujeitos, contextos e objetos de conhecimento. Estes ambientes reúnem diversas ferramentas, tais como: e-mail, fóruns, chat, lista de discussão, dentre outras. Percebe-se que um ambiente virtual não é apenas um meio de difusão, mas uma plataforma de comunicação na qual as intervenções são projetadas através de representantes cibernéticos (nicknames, avatares ou nós mesmos). Pode-se verificar que um ambiente virtual de aprendizagem envolve um contexto mais amplo que puramente a utilização da tecnologia; tem-se primordialmente a facilidade na construção do conhecimento através da interação dos participantes, sejam eles professores tutores, monitores ou outros alunos, permitindo discussões e troca de idéias além da disponibilização e publicação de materiais instrucionais.

### 3.2.2 Contexto da Educação a Distância

A educação online pode ser caracterizada como uma modalidade de educação a distância que ocorre através da comunicação mediada por computador, seja de forma síncrona ou assíncrona. Para Roesler (2008), na educação online a aprendizagem é viabilizada a estudantes remotos, geograficamente dispersos, e que passam a contar com uma infraestrutura institucional para atender as suas necessidades educativas.

Ao apresentar as características da educação online Velandia (2004) traz a noção de um sistema aberto, flexível e disponível em qualquer instante. Com isso, percebe-se que o enfoque pedagógico deve proporcionar: a) estudo autônomo e independente do estudante; b) liberação das restrições de tempo e de espaços; c) orientação acadêmica por docentes e tutores; d) espírito cooperativo entre o grupo de estudantes; e) emprego de tecnologias de informação e comunicação (TIC's).

O contexto da Educação a Distância no Brasil e no mundo reflete a emergência das TIC's. O avanço das tecnologias e a ampliação das formas de comunicação criam um cenário que pode permitir às instituições de ensino uma ampliação do seu alcance numa escala antes nunca vista, tanto pela possibilidade de expansão geográfica quanto populacional.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de manter a qualidade do ensino superior e intensificar sua expansão e diversidade. Algumas iniciativas como o Open Educational Resources (OER) da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), com a participação de instituições como a Open University (OU-UK) e o Massachusetts Institute of Technology (MIT) podem ser vistas como referências, por disponibilizarem bancos de conteúdos abertos e outros recursos. De acordo com Moraes (2007), o ensino superior abre-se para a EAD, porém permanece atento às necessidades, às capacidades, às tradições e aos valores de países e culturas particulares dos contextos onde atuam.

A EAD apresenta características que contribuem para a democratização do acesso ao conhecimento, diversificação no processo de aprendizagem e ampliação dos espaços educacionais. Essa modalidade proporciona acesso aos conteúdos dos cursos e ainda permite a formação contínua de profissionais que atuam em uma sociedade em constante mudança.

De acordo com o Decreto n. 5.622<sup>6</sup>, a EAD é caracterizada como uma modalidade educacional na qual a mediação-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre

---

<sup>6</sup> Decreto n. 5.622, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm)>.

com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. O mesmo decreto ainda ressalta que:

A educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para as avaliações de estudantes, estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinentes; defesa de trabalhos de conclusão de curso e atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso. (BRASIL, 2008b, [s.p.]).

As diferentes concepções de EAD tenham sido concretizadas e praticadas desde que os meios técnicos tornaram possível o transporte, a transmissão e a recepção dos materiais didáticos, a palavra dos professores, tutores, ou mentores e dos resultados da atividade discente. No entanto, a aceitação ampla dessa solução se confirma apenas a partir da década de 70. O conceito de EAD varia de acordo com o pensamento de cada autor.

A EAD é um aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação de curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE E KERSLEY, 2008). Diante disso, percebe-se que a EAD é um estudo de aprendizado e ensino, sendo necessário que este aprendizado seja planejado e que a comunicação utilize diversas tecnologias.

De acordo com Moore e Kearsley (1996), a EAD pode ser definida como a família de métodos instrucionais onde as ações dos professores são executadas à parte das ações dos alunos, incluindo situações continuadas que podem ser feitas na presença dos estudantes. A comunicação professor-aluno deve ser facilitada por meios impressos, eletrônicos, dentre outros.

Para Peters (2001) a EAD é um método racional de compartilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, através da aplicação e divisão do trabalho e de princípios organizacionais, bem como pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para produzir materiais técnicos de alta qualidade.

Segundo Trindade *apud* Belloni (2001), a EAD é uma modalidade de ensino desenvolvida para aprendizes adultos, visto que estes estando motivados para adquirir conhecimento e tendo materiais para aprender, estão aptos para terem êxito nesta modalidade.

Moore e Kearsley (2008) afirmam que pelo fato de que a EAD é uma aprendizagem planejada, requer técnicas especiais de design de cursos, de planejamento instrucional e métodos especiais de comunicação. Diante disso, percebe-se que a revolução das tecnologias

da informação e comunicação (TIC's) e a progressiva orientação das ações educativas na direção dos interesses e necessidades das pessoas, ao longo de toda vida, está reduzindo o prazo de validade dos modelos até então utilizados e facilitando a quebra dos paradigmas mais resistentes. A EAD apresenta características de flexibilidade de espaço e tempo que podem se adaptar às diversas demandas. É considerada uma modalidade de ensino voltada para atender adultos com compromissos familiares e profissionais, pois permite a continuação dos estudos sem o abandono de outras atividades.

O grande diferencial da EAD está em proporcionar ao aluno a opção de escolher o próprio local e horário de estudo. A possibilidade de se gerar produtos customizados, ajustados e adaptados às necessidades dos clientes, possibilitam ganhos em tempo e adequação no atendimento a demandas específicas que não estejam contempladas a contento em estruturas educacionais tradicionais (BATES, 1997).

Para Sartori e Roesler (2005), a mediação tecnológica proporcionada por recursos de comunicação e informação, possibilitou aos estudantes que não podem freqüentar a educação presencial à recepção de mensagens educativas onde quer que estejam, o que facilita o acesso aos conteúdos de estudo, favorece o diálogo com a instituição e elimina a necessidade de presença física. Essas características aparecem nas palavras de Landim *apud* Sartori e Roesler (2005, [s.p.]):

A expressão educação a distância cobre um amplo aspecto de diversas formas de estudo e estratégias educativas, que tem em comum o fato de que não se cumprem mediante a tradicional e contínua contigüidade física de professores e alunos em locais especiais para fins educativos; esta nova forma educativa inclui todos os métodos de ensino nos quais, devido à separação existente entre alunos e professores, as fases interativas e pré-ativas do ensino são conduzidas mediante a palavra impressa e/ou elementos mecânicos e eletrônicos.

É importante acrescentar que, os custos referentes ao deslocamento de um grupo de funcionários para participar de aulas presenciais em outras localidades incide no pagamento dos salários dos mesmos, um considerável aumento de custos fixos. Entretanto, as instituições que desejarem implementar programas de educação profissional a distância, dependendo do tipo de curso e mídia a ser utilizada, terão inicialmente custos consideravelmente elevados em virtude da aquisição de equipamentos e com o desenvolvimento de metodologias e materiais que irão auxiliar a aprendizagem.

O subcapítulo seguinte explora o conceito de gestão em EAD e oportuniza a reflexão sobre a importância de considerar o elemento qualidade para apoiar o processo de gestão.

### 3.3 GESTÃO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Nesta seção são apresentadas as dimensões a serem consideradas na estruturação da instituição de ensino para a EAD, a importância da qualidade para uma boa gestão, os referenciais de qualidade para a educação a distância propostos pela SEED/MEC, visando apoiar o processo de gestão.

#### 3.3.1 Estruturação da Instituição de Ensino Para a Educação a Distância

As dimensões consideradas na estruturação da instituição para a EAD são apresentadas por Bof (2002):

- definição da estrutura e dos mecanismos para a gestão dos programas de EAD: unidade/centro/núcleo, resolução interna sobre funcionamento EAD, definição de papéis e funções dos atores;

- planejamento e implantação de infra-estrutura tecnológica e organização dos serviços de comunicação que possibilitam o acesso do estudante às informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades no curso e disponibilização dos materiais;

- implantação de estrutura física, tecnológica e de pessoal compatível com a abrangência de atuação da instituição e o tipo de desenho instrucional dos cursos oferecidos;

- criação da estrutura e dos mecanismos para planejamento e preparação/disponibilização de materiais instrucionais;

- definição da estrutura e dos mecanismos para a provisão de serviços de apoio à aprendizagem, como sistema de tutoria, ferramentas de comunicação e pólos de apoio presencial;

- definição da estrutura e mecanismos de monitoramento e avaliação do sistema.

Um documento elaborado pela equipe de apoio à EAD da Unicamp<sup>7</sup>, ao definir uma estrutura de EAD deve-se ter em mente os objetivos da Instituição e a necessidade de uma estrutura interdisciplinar. Esta estrutura deve contemplar questões relacionadas ao planejamento, fomento, pesquisa, recursos humanos, recursos financeiros e formação continuada (UNIVERSIDADE, 2007):

---

<sup>7</sup> Documento elaborado pela equipe de apoio à EAD da Unicamp Disponível em: <[www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?down=95](http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?down=95)>. Acesso em: 01 jul. 2008.

**Quanto ao Planejamento** - percebe-se a importância de serem definidas estratégias acadêmicas relacionadas à EAD na instituição de ensino no que se refere aos objetivos, à estrutura a ser adotada, e até mesmo a elaboração de um novo organograma. Algumas ações e responsabilidades podem ser estabelecidas para a implantação desta modalidade de ensino, tais como:

- a) elaborar uma regulamentação para o gerenciamento e administração de cursos e programas em EAD;
- b) incentivar as atividades docentes para o planejamento e oferta de cursos, tanto na graduação quanto na pós-graduação a distância ou semipresenciais, a partir de programas de capacitação;
- c) disponibilizar os recursos para a infra-estrutura virtual e presencial necessária;
- d) definir o AVA a ser utilizado no curso;
- e) definir políticas de recursos humanos, tais como: suporte técnico, suporte pedagógico, desenvolvimento de material didático, formação continuada, entre outros.

**Quanto ao Fomento** - observa-se que é fundamental a instituição divulgar de maneira adequada a utilização da modalidade de EAD, por meio de seminários, boletins informativos, cursos de capacitação, atividades de extensão e outros eventos.

**Quanto à Pesquisa** - pode-se dizer que a estrutura de EAD deve ser vista como uma área dinâmica, a partir da interação com outras áreas do conhecimento. Percebe-se a importância da instituição ao contemplar grupos de pesquisa com pessoal especializado e qualificado.

**Quanto aos Recursos Humanos** - é interessante selecionar pessoas que se identifiquem com esta modalidade de ensino para atuar na coordenação do curso. Observa-se que compor uma equipe multidisciplinar com formação nas áreas educacional e tecnológica é fundamental para a qualidade do ensino. Além disso, segundo Daniheková (2006), a instituição deve avaliar a qualificação do corpo docente e estipular qual o tempo necessário dos professores/formadores para se dedicarem ao programa de aprendizagem.

**Quanto aos Recursos Financeiros** - estes provêm muitas vezes de recursos orçamentários e extra-orçamentários. O desenvolvimento da EAD na Universidade, somente a partir dos recursos orçamentários, pode ficar comprometido devido ao quadro econômico que hoje as IES estão inseridas. Na segunda fonte de recursos, a extra-orçamentária, há uma possibilidade



maior de se obter recursos para subsidiar o projeto de EAD a partir do financiamento de pesquisas, por exemplo. Para Danihelková (2006), a instituição deve definir estratégias de gestão financeira para que os cursos sejam bem sucedidos, visto que a preparação de um curso exige o envolvimento de vários especialistas na área de EAD. Isto significa dizer que se deve pensar que os recursos humanos, a pesquisa e as tecnologias exigem atualizações e investimentos, devido às constantes mudanças tecnológicas.

**Quanto à Formação Continuada** - percebe-se que um programa de formação continuada é essencial para que um Projeto de EAD tenha êxito. Este programa pode ser desenvolvido de diversas formas: palestras específicas, cursos oferecidos na modalidade presencial, semipresencial e totalmente a distância, visando atender diferentes necessidades.

Diante desse contexto observa-se que todo o processo da EAD faz parte de uma estrutura, onde esta deve ser organizada, desde a Instituição que oferece o curso, passando por: designer instrucional; área de atendimento e do grupo de apoio. A estrutura da EAD precisa funcionar em perfeita sintonia e harmonia. As TIC's precisam estar em consonância com as necessidades específicas da instituição de ensino, focando as necessidades internas da organização, mas principalmente o suporte às ferramentas disponíveis no AVA para o bom uso dos alunos da Instituição (AMARAL, 2008).

Para Rezek Neto (2008), vê-se a necessidade do trabalho diferenciado da equipe gestora da Instituição, juntamente com o grupo de apoio (professores autores e tutores, designer instrucional). Diante disso, percebe-se que estes atores devem elaborar um currículo e um projeto de curso condizente com a realidade local do aluno, preocupando-se com o aspecto formativo, qualitativo e quantitativo do conteúdo que será trabalhado.

A Universidade de Ouro Preto – Centro de Educação Aberta e a Distância - desenvolveu um projeto para a elaboração de um Curso de Aperfeiçoamento em EAD, com a duração de oito meses, tendo início no mês de abril de 2008 e término no mês de novembro. De acordo com o material desenvolvido, o planejamento e execução de um curso a distância deve levar em conta muitos fatores, tais como: a escolha do ambiente de aprendizagem, a função dos professores e tutores, os pólos de presença, o tipo de curso, o serviço de atendimento telefônico, a estrutura de apoio, o material didático, a capacitação de docentes, tutores e equipe de apoio, e a organização da equipe de trabalho que irá coordenar e implantar um curso na modalidade a distância (PB, 2008).

O mesmo documento também salienta que a gestão de cursos na modalidade a distância é um grande desafio da atualidade, tendo em vista que acaba se tornando um dos principais fatores de sucesso ou insucesso dos cursos. Portanto, percebe-se que o conhecimento de todos os aspectos da gestão da EAD é requisito fundamental para que a mesma seja desenvolvida com qualidade. Entretanto, as pesquisas sobre a EAD normalmente privilegiam alguns aspectos em relação a outros, onde se pode citar, o projeto político pedagógico (PPP) em relação às necessidades de comunicação entre equipes, ou as necessidades de critérios claros de avaliação de cada membro da equipe. No entanto, observa-se que estes itens podem ser percebidos e gerenciados através de uma visão sistêmica sobre a gestão da EAD.

De um modo geral, a estrutura de um programa de EAD é composta por unidades responsáveis pela administração financeira, de pessoal e acadêmica, pela produção e entrega de materiais didáticos, pelo suporte técnico, além de outros. É importante que a gestão em EAD seja exercida por uma equipe de profissionais especialistas que atua de forma cooperativa. Dessa forma, na formação desta equipe, devem estar presentes o educador, o especialista, o webdesigner, o administrador, dentre outros, para controlar e avaliar as atividades pedagógicas, administrativas, financeiras e de suporte técnico.

O desenvolvimento da EAD gera novos processos na organização, no funcionamento e na gestão das universidades tradicionais. Esta modalidade de ensino requer novas estratégias de gerenciamento acadêmico (serviços aos estudantes e docentes) pedagógico (processos e metodologias de ensino e aprendizagem que potencializem a formação e a aprendizagem em rede); tecnológico (softwares de apoio e de gestão dos processos e dos serviços); articulação com a estrutura da própria universidade; e; avaliação permanente e integral do sistema (ROESLER, 2008). Neste sentido, observa-se que os diferentes serviços disponibilizados de forma virtual estão contidos no desenho pedagógico, no sistema tutorial e no atendimento acadêmico e se constituem como pilares para o desenvolvimento do processo de ensino e da gestão da aprendizagem.

Para Bates (2001), os princípios para desenvolver um plano estratégico para EAD parte do atendimento das especificidades do atendimento acadêmico, pedagógico e administrativo da modalidade a distância. Assim, a instituição de ensino precisa apresentar em seu modelo de gestão um atendimento eficaz e eficiente de forma a consolidar os serviços nas áreas acadêmica, administrativa e pedagógica.

De acordo com Polak, Duarte e Unopar (2008), o advento do uso das tecnologias na educação traz consigo a necessidade de uma redefinição do conceito de gestão em EAD. O

paradigma que norteia a gestão é o mesmo que determina mudanças na sociedade globalizada. Neste sentido, a gestão da EAD valoriza em sua operacionalização o papel docente, o tecnológico, e muito pouco o papel do gestor (POLAK, 2006; DUARTE, 2007).

Para compreender a gestão em EAD é preciso registrar que antigamente o enfoque era prescritivo e normativo, definindo a gestão como previsão, organização, comando, coordenação e controle (CHIAVENATO, 2004). Atualmente estas funções deram lugar ao planejamento, à organização, à direção e ao controle (POLAK, 2006; DUARTE, 2007). Segundo Amaral (2008), o planejamento deve ser entendido como estratégias que podem ser construídas para se obter um desempenho superior, criando e desenvolvendo uma posição exclusiva e sustentável nos processos de gestão em EAD. Percebe-se que na fase de planejamento deve-se considerar a descrição dos objetivos de aprendizado, pois permite o desenvolvimento de um plano de avaliação que possa indicar como o curso será considerado e como o aprendizado será medido.

Na realização desse conjunto de funções, distingue-se o trabalho do gestor, independentemente do nível hierárquico em que se situe e do tipo de instituição em que atue (PEREIRA, 2004). Para tanto o gestor deve ter habilidade para trabalhar com seus membros de forma cíclica, dinâmica e interativa. Assim, acredita-se que o gestor desempenha um papel fundamental, a partir de competências e habilidades que possam assegurar a criatividade, inovação, participação e definição de estratégias.

Para Polak, Duarte e Unopar (2008), é necessário que o gestor assuma e orquestre competências, responsabilidades e atitudes, superando o simples fato de gerenciar, para criar novas tendências de gestão de EAD. Esta gestão permite novas idéias, estimula a geração de conhecimentos e a divulgação de informações necessárias à gestão contemporânea (DUARTE, 2007).

A gestão em EAD é entendida como um espaço sistêmico, descentralizado e ético, o que exige a flexibilidade dos processos, postura de escuta, valorização do outro e a potenciação do crescimento do capital intelectual, alicerce mais importante da instituição (POLAK *et al.* 2008). Neste sentido, percebe-se que é preciso integrar os participantes ao grupo, fazê-los sentirem-se parte importante do processo para que estejam à vontade e possam contribuir com seus comentários e conhecimentos, enriquecendo o discurso coletivo. Também é importante que haja interação – condição essencial para a qualidade do trabalho pedagógico dos cursos a distância - a fim de aproximar os envolvidos (estudantes e professores) e promover a socialização - premissa para o trabalho colaborativo que propicia o desenvolvimento.

No que se refere ao espaço sistêmico, pode-se destacar que este é descentralizado, dinâmico, criativo, multidisciplinar, e quanto a mediação humana e tecnológica são vitais para assegurarem o alcance dos objetivos e o foco da gestão. A concepção da gestão da EAD, como espaço descentralizado, vai ao encontro da concepção de Köche *apud* Polak, Duarte e Unopar (2008). Este autor menciona que a gestão descentralizada é o pensar a instituição de ensino como espaço educativo, onde há formação profissional atualizada, valorização da cultura e compromissos éticos e sociais. Isto ocorre em diferentes níveis de ensino, quando é preciso consolidá-los, tomando como ponto de referência a formação, a capacitação e a qualificação.

Para Polak, Duarte e Unopar (2008), a gestão em EAD é promotora da intercessão entre a tecnologia e o humano. Isto significa dizer que a interconexão da tecnologia com o humano é uma característica da sociedade moderna e globalizada, a qual exige que na gestão dos processos educativos exista uma contínua interação e interpretação do entorno social no qual esta se efetiva. Percebe-se que sendo o fator humano o principal capital do sistema organizacional, a gestão deve agregar aspectos representados pela comunicação e relações existentes no trabalho e que possibilitam que cada um supere sua capacidade cognitiva e técnica.

É importante acrescentar que na gestão de EAD é indispensável a ética, onde os atores envolvidos devem desenvolver funções com responsabilidade, qualidade e de forma interativa para minimizar possíveis problemas. Portanto, pode-se dizer que a gestão precisa valorizar o aspecto humano e o ver como elemento fundamental para assegurar o processo ocorra de maneira participativa e dinâmica.

Para Moraes (2007) a gestão em EAD precisa contemplar algumas dimensões. Percebe-se que inserir nas políticas e na estrutura funcional das IES um programa de EAD requer a determinação em nível de políticas e planejamentos Institucionais. Para tanto, deve-se considerar os aspectos culturais e de resistência à inovação. Essas percepções evidenciam a necessidade de uma organização institucional cuidadosa, para que a EAD se integre às políticas e ações em todas as suas dimensões.

Moore e Kearsley (2008) trabalham o conceito de autonomia na perspectiva do estudante, abordando a relação diálogo e estrutura. Esses autores estabelecem o grau de autonomia de um programa em relação à gestão no desenvolvimento dos objetivos e à seleção dos métodos de ensino e de avaliação.

### 3.3.2 A importância da Qualidade Para uma boa Gestão

De acordo com Teperino *et al.* (2006) o conceito de qualidade está associado à excelência, consecução de objetivos, eficiência e eficácia, conformidade às especificações e preservação de características fundamentais.

Atualmente, pode-se dizer que a qualidade tem um papel importante no que se refere à educação, tendo em vista que esta envolve todo o processo de ensino e aprendizagem, programas, planos, recursos humanos, alunos, instalações, equipamentos, serviços e ambiente e, gestores que mobilizem os atores sociais. Entretanto faz-se necessário que as instituições tenham consciência dos benefícios proporcionados a partir do desenvolvimento de ferramentas e instrumentos para a gestão da qualidade de programas educativos.

Conforme Oliveira (2007), existem alguns fatores relacionados a uma qualidade de ensino, como sendo: organização pedagógica da gestão e participação, a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, os recursos humanos, o envolvimento dos atores, a cultura, o contexto da organização e a participação dos atores envolvidos no processo ensino e aprendizagem.

Em Oliveira (2007), a autora relaciona a qualidade como um dos princípios norteadores mais importantes da elaboração e da execução do projeto político pedagógico (PPP), onde essa qualidade possui duas dimensões: a formal ou técnica, referente aos instrumentos e métodos, e a política, referente à participação. Logo, a qualidade formal revela-se na capacidade da instituição de utilizar adequadamente os instrumentos, técnicas, procedimentos e outros meios para a consecução de seus objetivos, enquanto a qualidade política revela-se nos fins, valores e conteúdos que orientam o homem, no caso os estudantes.

A qualidade é uma propriedade de um curso que se torna adequada à missão de uma instituição de ensino, comprometida com o pleno das necessidades de seus estudantes. De acordo com a visão de Mezomo (1994), dentre as propriedades que dão qualidade a um curso podem ser destacadas: a efetividade (obtenção dos objetivos previstos); a eficiência (resultado da soma da efetividade e da eficiência); a pertinência (adequação do curso às necessidades dos estudantes); a acessibilidade (possibilidade de utilização do serviço de apoio); a oportunidade (disponibilidade do serviço de apoio no momento necessário); a atualidade (oferecidos com a utilização da ciência disponível) e aceitabilidade (satisfação plena dos estudantes).

Diante desse contexto, a EAD deve ser compreendida no conjunto de ações e requisitos próprios ao seu desenvolvimento que envolve diversos atores, materiais didáticos

específicos, meios de comunicação bem como outros recursos. Portanto, pode-se dizer que a modalidade a distância implica a organização e estruturação de um sistema específico que possui componentes essenciais ao seu funcionamento. Para Gomes e Lopes (2000), um modelo de EAD deve considerar o uso de meios e materiais imprescindíveis à comunicação interna e externa entre os diversos atores envolvidos, onde as TIC's podem auxiliar a enfrentar os desafios da educação.

De acordo com Danihelková (2006), existe um conjunto de atributos considerados num sistema de qualidade de EAD, tais como:

- disponibilidade: se o AVA ou pessoal administrativo está presente e se presta os serviços de forma adequada;
- usabilidade: se o pessoal administrativo e os usuários são capazes de realizar as tarefas de forma eficiente e com satisfação;
- efetividade das aprendizagens: materiais de aprendizagem adequados;
- desempenho: da instituição para desempenhar as tarefas;
- segurança: capacidade para reagir a problemas que venham a ocorrer;
- potencial de mudança: capacidade da instituição para manter ou aumentar o seu potencial.

Neste sentido, educar no contexto da educação a distância consiste em desenvolver estratégias pedagógicas, investir na capacitação dos atores envolvidos (administrativo, professores, tutores, equipe de apoio) e buscar mecanismos que possam assegurar uma educação de qualidade. Para isso, é fundamental planejar e implementar sistemas de avaliação institucional permanentes, de forma a subsidiar melhorias na gestão e na qualidade do processo pedagógico.

Dando continuidade ao assunto, é relevante dizer que as atividades relacionadas à gestão podem ser avaliadas para a obtenção de uma melhor qualidade. Segundo Moore e Kearsley (2008), existem alguns fatores que podem ser monitorados, que são:

- quantidade e qualidade de consultas e matrículas: os índices de consultas e matrículas que aumentam continuamente ou estão estáveis indicam que a instituição está realizando um bom trabalho de acompanhamento e adequando seus cursos às necessidades reais;
- sucesso dos alunos: deve ser um dos aspectos de avaliação da qualidade que merece maior atenção, onde geralmente isso é mensurado a partir de entrevistas realizadas com os alunos já formados;

- satisfação dos alunos: os alunos são solicitados a avaliar ou comentar o conteúdo, a organização do curso, os instrutores, os materiais de instrução e o sistema de veiculação;
- reputação do programa ou instituição: as variáveis indicadas anteriormente, sendo consideradas em conjunto, contribuem para fixar uma reputação geral de qualidade;
- qualidade dos materiais do curso – os gestores podem avaliar a qualidade a partir de padrões estabelecidos por associações nacionais.

De acordo com Miranda e Teixeira (2006), um modelo centrado nas qualidades subjetivas apresenta alguns princípios relevantes para facilitar a consecução de objetivos da qualidade. A seguir, apresentam-se os princípios de gestão da qualidade:

- instituição centrada nos usuários: é necessário compreender as necessidades e exigências de seus clientes, como sendo: os estudantes; os empregadores e a sociedade em geral;
- liderança: os líderes podem ser vistos como pessoas que criam os ambientes para que as pessoas envolvidas venham a atingir os objetivos de uma organização, e ainda são fundamentais na implementação de um sistema de qualidade. Dessa forma, os líderes devem compreender e implementar princípios de qualidade, estabelecer objetivos, registrar resultados e disseminar a informação;
- envolvimento das pessoas: para o desenvolvimento de um sistema de qualidade de uma instituição de educação e de formação é importante o envolvimento de todos, ou seja, dos estudantes, dos professores, do pessoal técnico e administrativo;
- abordagem dos processos: os processos devem ser definidos de forma clara para então monitorar os resultados e compará-los com os objetivos estipulados, onde a instituição deve escolher os processos que são mais importantes para atingir os objetivos;
- abordagem sistêmica à gestão: identificar, compreender e gerir processos dos sistemas inter-relacionados relativamente a determinados objetivos contribui para a eficácia e eficiência da instituição. Entretanto, o aperfeiçoamento contínuo deve ser um objetivo permanente de uma instituição que busque a excelência.

A partir desses princípios apresentados observa-se neste último item que uma abordagem sistêmica pode ser de grande utilidade para uma melhor compreensão da EAD, visto que esta poderá contribuir para a adoção de práticas de gestão bem-sucedidas. De acordo com a política de expansão da educação superior no País implementada pelo MEC, a EAD coloca-se como uma modalidade importante no seu desenvolvimento. Diante disso, torna-se

importante a definição de princípios, diretrizes e critérios que sejam Referenciais de Qualidade para as instituições que ofereçam cursos na modalidade a distância (MEC, 2008).

### **3.3.3 Referenciais de Qualidade Para Cursos a Distância**

A SEED/MEC apresenta um documento com a definição de Referenciais de Qualidade para a modalidade de educação superior a distância no País, onde esses circunscrevem-se no ordenamento legal vigente em complemento às determinações específicas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, do Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005.

A educação a distância vem crescendo rapidamente em todo o mundo. Pode-se dizer que devido às possibilidades decorrentes das TIC's, as instituições estão vendo nessa forma de educação um meio de democratizar o acesso ao conhecimento e de expandir oportunidades de trabalho e aprendizagem.

Não há um modelo único de educação a distância, ou seja, os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos. Dessa forma, embora a modalidade a distância possua características, linguagem e formato próprios, exigindo administração, desenho, lógica, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, de infra-estrutura e pedagógicos condizentes, essas características só ganham relevância no contexto de uma discussão política e pedagógica da ação educativa.

De acordo com o documento elaborado pelo SEED/MEC existe a necessidade de uma abordagem sistêmica onde os referenciais de qualidade para projetos de cursos na modalidade a distância devem compreender algumas dimensões, no que se refere: aos aspectos pedagógicos, recursos humanos e infra-estrutura. Para tanto, estas dimensões devem estar inseridas no Projeto Político Pedagógico (PPP) de um curso na modalidade a distância, sendo considerados os seguintes tópicos apresentados a seguir (MEC, 2008):

- (I) Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem
- (II) Sistemas de Comunicação
- (III) Material Didático
- (IV) Avaliação
- (V) Equipe Multidisciplinar
- (VI) Infra-estrutura de Apoio
- (VII) Gestão Acadêmico-Administrativa
- (VIII) Sustentabilidade Financeira



O projeto político pedagógico (PPP) precisa apresentar sua opção epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem e de perfil do estudante que deseja formar. A partir dessa opção, precisa-se definir como será desenvolvido o material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação.

A inovação propiciada pela tecnologia aplicada à educação a distância deve estar apoiada em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes a oportunidade de interagir, de desenvolver projetos compartilhados, de reconhecer e respeitar diferentes culturas e de construir o conhecimento. O conhecimento é construído pelo estudante, resultante do processamento, da interpretação e da compreensão da informação.

É relevante salientar ainda a importância que o projeto pedagógico do curso preveja, quando necessário, um módulo introdutório que leve ao domínio de conhecimentos e habilidades básicos, referentes à tecnologia utilizada e/ou ao conteúdo programático do curso.

Segundo Teperino *et al.* (2006), para garantir a qualidade de um curso a distância, é preciso dar uma atenção especial ao processo de comunicação, seja entre professores e estudantes, entre os próprios estudantes ou, também, entre estudantes e equipe de gestão. Percebe-se que um processo de comunicação eficiente contribui para evitar o isolamento dos alunos e auxiliar na manutenção da motivação para aprender.

O desenvolvimento da educação a distância em todo o mundo está associado à popularização e democratização do acesso às tecnologias de informação e de comunicação (BRASIL, 2008a). Entretanto, o uso inovador da tecnologia aplicada à educação deve estar apoiado em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes a efetiva interação no processo de ensino e aprendizagem. Além disso, percebe-se que a comunicação deve proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de projetos compartilhados e o reconhecimento e respeito em relação às diferentes culturas e de construir o conhecimento.

Dessa forma, pode-se dizer que a interação é fundamental para o processo de comunicação e devem ser garantidos no uso de qualquer meio tecnológico a ser utilizado. Ressalta-se ainda que além da interação entre professor-estudante, tutor-estudante e professor-tutor deve ser privilegiada e garantida, a relação entre colegas de curso também necessita de ser considerada. Para que ocorra o contato entre o tutor e o aluno deve haver espaço físico disponível, horários para atendimento personalizado, facilidade de contato por telefone, fax, e-mail, correio, teleconferência, fórum de debate em rede e outros. Para Neves (2005), os recursos de infra-estrutura como biblioteca, laboratórios, computadores, vídeos e outros, devem estar à disposição na sede do curso ou nos pólos descentralizados.

Percebe-se a importância dos cursos superiores a distância preverem alguns encontros presenciais. Pode-se dizer que a instituição poderia, em seu projeto político e pedagógico (PPP) do curso:

- descrever como se dará a interação entre todos os atores envolvidos;
- definir o número de professores/hora disponíveis para atender os estudantes;
- informar a previsão dos momentos presenciais, em particular os horários de tutoria presencial e de tutoria a distância;
- informar aos estudantes como eles podem fazer contato com professores, tutores e pessoal de apoio;
- informar locais e datas de provas e atividades;
- descrever o sistema de orientação e acompanhamento do estudante;
- dispor de pólos de apoio para atendimento ao estudante, com infra-estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades presenciais;
- utilizar formas de comunicação síncronas e assíncronas;
- facilitar a interação entre estudantes, por meio de atividades coletivas, presenciais ou via ambientes de aprendizagem;
- planejar a formação, a supervisão e a avaliação dos tutores e outros profissionais que atuam nos pólos para assegurar o padrão de qualidade.

Para finalizar, o projeto do curso pode prever vias efetivas de comunicação e diálogo entre todos os agentes do processo educacional, criando condições para diminuir a sensação de isolamento. Este aspecto é visto como uma das causas na perda de qualidade no processo educacional, e uma das principais responsáveis pela evasão nos cursos a distância.

O material didático deve recorrer a um conjunto de mídias compatível com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo. Segundo Moraes (2007), é fundamental que os gestores, professores e equipes avaliem os materiais que serão produzidos especialmente para um determinado curso, adaptados ou atualizados a partir de materiais já existentes. Dessa forma, existem algumas opções para a produção destes, como sendo: desenvolver material novo ou adaptar material já desenvolvido para outro curso. De acordo com Costa (2007), experiência com cursos presenciais não habilita, técnica e pedagogicamente, o professor a produzir materiais didáticos adequados e de qualidade para a EAD.

Conforme Neves (2005), os materiais didáticos devem traduzir os objetivos do curso e englobar os conteúdos, onde estes possibilitem os resultados desejados, no que se refere a

conhecimentos, habilidades, hábitos e atitudes. É recomendável que seja indicado o tempo de estudo exigido, a bibliografia básica e complementar e fornecidos elementos para o aluno refletir e avaliar-se durante o processo. Em relação à linguagem, esta deve ser adequada e a apresentação gráfica deve atrair e motivar o aluno. A produção de material para uso a distância tais como, apostilas, livros, CD-Rom, páginas *web*, teleconferências, vídeos, programas televisivos e radiofônicos, atendem a diferentes lógicas de planejamento e produção, e a necessidades de definição de linguagem adequada (COSTA, 2007).

Na visão de Gatti (2005), o material didático e de apoio para educação a distância deve ser auto-explicativo, porém deve instigar o estudante a encontrar caminhos que lhe permitam avançar no assunto, buscar informações outras informações e construir conhecimento. A elaboração de um planejamento didático-pedagógico, a partir da utilização de recursos disponíveis, linguagens adequadas e motivadoras poderão contribuir para o desenvolvimento do estudante.

Para que os objetivos propostos sejam atingidos, se faz necessário que os docentes responsáveis pela produção dos conteúdos trabalhem integrados a uma equipe multidisciplinar - docentes, tutores e corpo técnico-administrativo - contendo profissionais especialistas em desenho instrucional, diagramação, ilustração, desenvolvimento de páginas *web*, entre outros. Além disso, é recomendável que as instituições elaborem seus materiais para uso a distância, buscando integrar as diferentes mídias, explorando a convergência e integração entre materiais impressos, radiofônicos, televisivos, de informática, de video-conferências e teleconferências, dentre outros, sempre na perspectiva da construção do conhecimento e favorecendo a interação entre os múltiplos atores.

É relevante acrescentar que na modalidade a distância o retorno pode não ser imediato, visto que a comunicação se dá por meio de mediações humanas e tecnológicas. Isso muitas vezes dificulta a realização de alterações nas estratégias de ensino adotadas e no próprio material didático, o qual deve estar pronto no início das atividades para garantir que os estudos dos alunos sejam realizados de forma autônoma. Entretanto, isso não significa que se encontra eliminada a responsabilidade do autor do material no que se refere ao pensar, planejar e providenciar condições para que a aprendizagem ocorra, onde todos os profissionais envolvidos são responsáveis. Diante disso, pode-se dizer que a autonomia do aluno refere-se à gestão e adequação das atividades discentes aos horários de sua conveniência, ou seja, ao gerenciamento de seus estudos para poder aprender por conta própria.

É importante que a proposta de material didático para cursos superiores a distância inclua um Guia Geral do Curso - impresso e/ou em formato digital -, contendo informações referentes à metodologia a ser utilizada. Também se ressalta que um material didático de qualidade pode oferecer condições para que os alunos construam seus conhecimentos de forma colaborativa e cooperativa. Para Sartori e Roesler (2005), a composição do material didático oferece ao aluno uma metodologia de estudo ao apresentar certa organização do conteúdo, proposta de atividades e avaliações. Essa metodologia pode ainda contribuir para o profissional que produz o material. Dessa forma, definir os objetivos da aprendizagem como princípio gerador do processo de estruturação dos materiais didáticos pode ser visto como uma estratégia de produção eficaz.

De acordo com Moraes (2007), no processo de elaboração, o conteúdo passa por uma série de etapas: elaboração, redação, integração com as demais mídias utilizadas, revisão de língua portuguesa, diagramação, revisão tipográfica e impressão. O material impresso pode apresentar formatos diferenciados, de acordo com o tipo de curso e da proposta pedagógica, porém, geralmente segue os princípios básicos de elaboração.

Enfim, o projeto pedagógico do curso deve especificar claramente a configuração do material didático que será utilizado. Em particular, deve especificar a equipe multidisciplinar responsável por esta tarefa: os professores responsáveis por cada conteúdo de cada disciplina, bem como os demais profissionais nas áreas de educação e técnica tais como: *webdesigners*, desenhistas gráficos, equipe de revisores, equipe de vídeo, dentre outros.

Existem duas categorias a serem contempladas na proposta de avaliação de um projeto de educação a distância, como sendo:

### **Avaliação da Aprendizagem**

Na educação a distância, o modelo de avaliação da aprendizagem deve contemplar um processo contínuo, visando verificar constantemente o progresso dos estudantes e estimulá-los a serem ativos na construção do conhecimento.

Segundo Moraes (2007, p. 52):

O processo de avaliação da aprendizagem na EAD é contínuo. Os recursos tecnológicos adotados permitem que os professores ministrantes e tutores acompanhem o desempenho dos estudantes em diferentes tipos de atividades. No AVA todas as ferramentas de comunicação podem ser utilizadas para a realização de atividades específicas de avaliação da aprendizagem ou acompanhar o desempenho do estudante e facilitar a intervenção dos docentes.

As avaliações da aprendizagem do estudante devem ser compostas de avaliações a distância e avaliações presenciais, sendo estas últimas cercadas das precauções de segurança e controle de frequência, zelando pela confiabilidade e credibilidade dos resultados. Neste ponto deve-se considerar o disposto no Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece obrigatoriedade e prevalência das avaliações presenciais sobre outras formas de avaliação. Também é oportuno destacar, no âmbito do referido decreto, que o planejamento dos momentos presenciais obrigatórios deve estar claramente definido, assim como os estágios obrigatórios previstos em lei, defesa de trabalhos de conclusão de curso e atividades relacionadas a laboratório de ensino, quando for o caso.

Segundo Sartori e Roesler (2005), a avaliação de aprendizagem se constituirá em um elemento formativo quando apresentar as seguintes características:

- aberta – quando for utilizado mais de um meio;
- realizável a qualquer momento – quando depende mais do aluno e de seu processo de aprendizagem que as especulações e conveniências da instituição docente;
- prescritiva ou corretiva – quando disponibiliza informações sobre os erros cometidos e suas possíveis causas, orientações sobre a resposta correta e como alcançá-la por outros meios a partir dos próprios erros, mediante material corretivo;
- docente – parte da situação presente para levar o processo de aprender mais à frente, em busca de seus objetivos.

### **A Avaliação Institucional**

As instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, com o intuito de produzir efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico. Esta avaliação deve ser permanente, de forma a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo efetivamente correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico coerentemente com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para ter sucesso, essa avaliação precisa envolver os diversos atores: estudantes, professores, tutores e quadro técnico-administrativo.

A condução da avaliação institucional deve facilitar o processo de discussão e análise entre os participantes, divulgando a cultura de avaliação, fornecendo elementos metodológicos e agregando valor às diversas atividades do curso e da instituição como um

todo. Na avaliação a instituição deve desenhar um processo contínuo de avaliação quanto (MEC, 2008):

### **Organização Didático-Pedagógica**

Esta dimensão contempla os seguintes aspectos:

- a) aprendizagem dos estudantes;
- b) práticas educacionais dos professores e tutores;
- c) material didático (seus aspectos científico, cultural, ético, estético, didático-pedagógico e motivacional, sua adequação aos estudantes e às tecnologias de informação e comunicação, sua capacidade de comunicação etc.) e às ações dos centros de documentação e informação (mEDIATECAS);
- d) currículo (sua estrutura, organização, encadeamento lógico, relevância, contextualização, período de integralização, dentre outros);
- e) sistema de orientação docente e à tutoria (capacidade de comunicação através de meios eficientes; de atendimento aos estudantes em momentos a distância e presenciais; orientação aos estudantes; avaliação do desempenho dos estudantes; avaliação de desempenho dos professores e tutores; avaliação dos pólos de apoio presencial).
- f) ao modelo de educação superior a distância adotado (uma soma dos itens anteriores combinada com análise do fluxo dos estudantes, tempo de integralização do curso, interação, evasão, atitudes e outros);
- g) realização de convênios e parcerias com outras instituições.

### **Corpo Docente, Corpo de Tutores, Corpo Técnico-Administrativo e Discentes**

- a) Corpo docente, vinculado à própria instituição, com formação e experiência na área de ensino e em educação a distância;
- b) Corpo de tutores com qualificação adequada ao projeto do curso;
- c) Corpo de técnico-administrativos integrado ao curso e que presta suporte adequado, tanto na sede como nos pólos;
- d) Apoio à participação dos estudantes nas atividades pertinentes ao curso, bem como em eventos externos e internos.

### **Instalações Físicas**

- a) infra-estrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso;
- b) infra-estrutura material dos pólos de apoio presencial;
- c) existência de biblioteca nos pólos, com um acervo mínimo para possibilitar acesso aos estudantes à bibliografia, além do material didático utilizado no curso;
- d) sistema de empréstimo de livros e periódicos ligado à sede da IES para possibilitar acesso à bibliografia mais completa, além do disponibilizado no pólo.

Segundo Costa (2007), devem integrar a infra-estrutura física: equipamentos de televisão, videocassetes, impressoras, computadores em rede e com acesso à Internet de banda larga, serviços de telefone 0800, fax, equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência e outros, de acordo com as propostas dos cursos. Além disso, duas unidades imprescindíveis devem compor a infra-estrutura dos pólos: a biblioteca e o laboratório de informática. A biblioteca deve ser ampla e possuir acervo atualizado em quantidade e qualidade compatíveis com o projeto pedagógico dos cursos ofertados. O laboratório de informática precisa estar equipado com computadores em rede, com acesso à Internet de banda larga de forma que permita, com auxílio de um AVA projetado para o curso, a interação do estudante com os demais atores envolvidos no curso, e que o estudante possa realizar suas tarefas acadêmicas.

### **Meta-avaliação**

É fundamental um exame crítico do processo de avaliação utilizado: do desempenho dos estudantes e do desenvolvimento do curso. Finalmente, a instituição deveria considerar as vantagens de uma avaliação que englobe etapas de auto-avaliação e avaliação externa.

De acordo com Neves (2006), os cursos a distância devem ser monitorados e avaliados de forma sistemática, se faz necessário desenhar um processo contínuo de avaliação no que se refere: às práticas educacionais dos professores; ao material; ao currículo; ao sistema de orientação docente ou tutoria; à infra-estrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso e quanto à própria avaliação.

Em educação a distância, há uma diversidade de modelos, que resulta em possibilidades diferenciadas de composição dos recursos humanos necessários à estruturação e funcionamento de cursos nessa modalidade. Diante disso, independente da opção

estabelecida, os recursos humanos devem configurar uma equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos a distância. Para Teperino *et al.* (2006), essa equipe deve ser integrada por profissionais responsáveis pela concepção pedagógica, produção, divulgação, tecnologia de suporte e processos de avaliação.

Existem três categorias profissionais, que devem estar em constante qualificação, sendo essenciais para uma oferta de qualidade: docentes; tutores; pessoal técnico-administrativo (BRASIL, 2008a).

### **Docentes**

Em uma instituição de ensino superior que promova cursos a distância, os professores devem ser capazes de:

- a) estabelecer os fundamentos teóricos do projeto;
- b) selecionar e preparar o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas;
- c) definir bibliografia;
- e) elaborar o material didático para programas a distância;
- f) realizar a gestão acadêmica do processo de ensino e aprendizagem.

O projeto pedagógico poderia apresentar o quadro de qualificação dos docentes responsáveis pela coordenação do curso como um todo, pela coordenação de cada disciplina do curso, pela coordenação do sistema de tutoria e outras atividades concernentes. É preciso a apresentação dos currículos e outros documentos necessários para comprovação da qualificação dos docentes, inclusive especificando a carga horária semanal dedicada às atividades do curso. Além disso, a instituição pode indicar uma política de capacitação e atualização permanente destes profissionais.

### **Tutores**

O tutor deve participar ativamente da prática pedagógica, onde suas atividades desenvolvidas a distância e/ou presencialmente devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico.

Um sistema de tutoria necessário ao estabelecimento de uma educação a distância de qualidade deve prever a atuação de profissionais que ofereçam tutoria a distância e tutoria



presencial. Para ambos, ressalta-se que o domínio do conteúdo é imprescindível, permanecendo como condição essencial para o exercício das funções. Em função disto, é indispensável que as instituições desenvolvam planos de capacitação de seu corpo de tutores.

Para Costa (2007), o tutor a distância tem como base para seu trabalho a instituição de ensino, a partir da qual realiza mediação do processo pedagógico junto a estudantes geograficamente distantes, referenciados aos pólos de apoio presencial. Já o tutor presencial exerce sua função nos pólos junto aos estudantes, em horários previamente estabelecidos, esclarecendo dúvidas em relação a conteúdos específicos e às tecnologias utilizadas nos cursos.

Para Arriada e Lanzarini (2008), existem algumas atribuições da tutoria, tais como:

- auxiliar os alunos na compreensão dos serviços da Instituição e sobre a estrutura do curso e do programa;
- orientar os alunos sobre a comunicação on-line adequada e demandas da aprendizagem a distância;
- promover atividades de socialização e estimular processos cooperativos de aprendizagem;
- controlar a frequência e a participação dos alunos e repassar ao professor(a);
- auxiliar na realização das atividades pedagógicas propostas pelo(a) professor(a);
- acompanhar o processo de construção coletiva, identificando pontos a serem problematizados, aprofundados e articular ações, juntamente com o(a) professor(a) da disciplina, na tentativa de atender às necessidades de formação observadas;
- auxiliar na realização e correção de avaliações, quando solicitado pelo(a) professor(a).

É relevante destacar ainda que, para os referidos autores, o tutor deve possuir como formação mínima título de especialista na área afim do curso oferecido, onde este poderá auxiliar em questões de conteúdo e contribuir no processo de construção coletiva do conhecimento. Também, é interessante que as instituições criem um processo de seleção de tutores que deverão atuar nos cursos oferecidos visando um melhor desempenho por parte destes.

### **O Corpo Técnico-administrativo**

O corpo técnico-administrativo deveria oferecer o apoio necessário para a plena realização dos cursos ofertados, atuando na sede da instituição junto à equipe docente

responsável pela gestão do curso e nos pólos descentralizados de apoio presencial. As atividades desempenhadas por esses profissionais envolvem duas dimensões principais: a administrativa e a tecnológica.

Na área tecnológica, os profissionais devem atuar nos pólos de apoio presencial em atividades de suporte técnico para laboratórios e bibliotecas, como também nos serviços de manutenção e zeladoria de materiais e equipamentos tecnológicos.

No que tange à dimensão administrativa, a equipe deve atuar em funções de secretaria acadêmica, no registro e acompanhamento de procedimentos de matrícula, avaliação e certificação dos estudantes, envolvendo o cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas; bem como no apoio ao corpo docente e de tutores nas atividades presenciais e a distância, distribuição e recebimento de material didático, atendimento a estudantes usuários de laboratórios e bibliotecas, entre outros (BRASIL, 2008a). Um curso a distância exige infra-estrutura material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada, o que representa um significativo investimento para a instituição.

Percebe-se que a infra-estrutura material refere-se aos equipamentos de televisão, vídeo-cassetes, áudio-cassetes, fotografia, impressoras, linhas telefônicas, inclusive dedicadas para Internet e serviços 0800, fax, equipamentos para produção audiovisual e para video-conferência, computadores ligados em rede e/ou *stand alone* e outros, dependendo da proposta do curso. Além disso, existe também a possibilidade de criação de núcleos para atendimento ao aluno na sede da instituição e/ou em pólos em outras localidades, em uma concepção de descentralização.

É indispensável a existência de uma infra-estrutura que centralize a gestão dos cursos ofertados. As unidades de suporte ao planejamento, produção e gestão dos cursos a distância, em vista de garantir o padrão de qualidade, necessitam de infra-estrutura básica composta minimamente por secretaria acadêmica, salas de coordenação do curso, salas para tutoria a distância, biblioteca, sala de professores, sala de video-conferência (opcional).

Percebe-se a importância da gestão acadêmica de um projeto de curso de educação a distância estar integrada aos demais processos da instituição, onde o estudante de um curso a distância deverá ter o mesmo suporte que o presencial. Por envolver um conjunto de processos integrados, a gestão de um modelo de educação a distância em nível superior é complexa.

A instituição deve explicitar seu referencial de qualidade em seu processo de gestão, apresentando em seu projeto de sistema de educação a distância, o atendimento, em particular, a serviços básicos como (BRASIL, 2008a):

a) um sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância;

b) um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;

c) um sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade.

d) bancos de dados do sistema como um todo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, etc;

e) cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;

f) sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;

g) registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais;

h) um sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade.

A educação superior a distância de qualidade envolve uma série de investimentos iniciais, para a produção de material didático, na capacitação das equipes multidisciplinares, na implantação de pólos de apoio presencial e na disponibilização dos demais recursos educacionais, assim como na implantação (metodologia e equipe) da gestão do modelo de educação a distância.

O investimento em educação a distância – em profissionais, materiais educacionais, equipamentos, tempo, conhecimento, sistemas de gestão e operacionalização dos cursos – geralmente é alto e precisa ser cuidadosamente planejado e projetado de modo que um curso não tenha de ser interrompido antes de finalizado, prejudicando a instituição e, principalmente, os estudantes.

Para garantir a continuidade de médio prazo inerente a um curso superior, em especial de graduação, a instituição deve montar a planilha de custos do projeto, como um todo, em consonância com o projeto político-pedagógico e a previsão de seus recursos, mostrando em particular os seguintes elementos (BRASIL, 2008b):

### **Investimento (de curto e médio prazo)**

- produção de material didático (professores, equipe multidisciplinar, equipamentos, etc);
- implantação do sistema de gestão;
- equipamentos de comunicação, gestão, laboratórios, etc;
- implantação dos pólos descentralizados de apoio presencial e centro de educação a distância ou salas de tutoria e de coordenação acadêmico-operacional nas instituições.

### **Custeio:**

- equipe docente: coordenador do curso, coordenadores de disciplinas;
- coordenador de tutoria e professores responsáveis pelo conteúdo;
- equipe de tutores para atividades de tutoria;
- equipe multidisciplinar;
- equipe de gestão do sistema;
- recursos de comunicação;
- distribuição de material didático;
- sistema de avaliação.

Como parte desse item, se faz necessário que a instituição apresente uma planilha de oferta de vagas, especificando claramente a evolução da oferta ao longo do tempo. O número de estudantes para cada curso deve apresentar-se em completa consistência com o projeto político-pedagógico, os meios que estarão disponibilizados pela instituição, o quadro de professores, de tutores e da equipe técnico-administrativa, que irão trabalhar no atendimento aos estudantes, o investimento e custeio a serem feitos dentre outros aspectos.

### **3.3.4 Metodologia Para o Desenvolvimento e a Gestão de Cursos em Educação a Distância**

Campos (2007) apresenta uma metodologia de desenvolvimento de cursos que parte de critérios relativos à avaliação da qualidade, e está dividida em três aspectos que são apresentados a seguir:

## **Intencionalidade e Funcionalidade de um Curso**

Deve-se identificar possíveis estratégias de aprendizagem com o intuito de implementá-las. As dificuldades relacionadas a essa questão são: a análise de requisitos para ambientes gerenciadores de conteúdo, a avaliação da aprendizagem, a estruturação dos cursos sob demanda, a busca por objetos de aprendizagem e a criação dos mesmos.

## **Trabalho com Recursos Mediadores**

Material impresso, CD-Rom, vídeo, Web e video-conferência. Utilização de tecnologia adequada a partir do contexto e do público-alvo de cada curso, sendo definidos: o custo da estrutura, a acessibilidade, os objetos de aprendizagem a serem criados, os objetos a serem reutilizados, a interatividade, a facilidade de uso e o tempo de execução do curso. Segundo Teperino *et al.* (2006), a elaboração do material pedagógico compreende a busca de documentos e o estabelecimento de um roteiro a ser seguido no processo de construção do conteúdo. Para tanto, compreende-se a importância de considerar os objetivos de aprendizagem estabelecidos para o curso.

Percebe-se que alguns aspectos técnicos também devem ser considerados, tais como: possibilidade de correção de conteúdo; facilidade de leitura da tela; adaptabilidade da interface para o usuário; existência de recursos motivacionais; controle da seqüência do programa; ilustrações, animação, entre outros.

## **Gerenciamento do Processo**

Envolve os seguintes aspectos: balanceamento das necessidades do escopo, custo, risco, identificação e avaliação das diferentes necessidades e expectativas do público-alvo; levantamento dos requisitos educacionais, de interface, de hardware; realização do planejamento; validação das soluções propostas ao obter a aceitação do professor e/ou cliente; e garantia da implementação em tempo hábil. Para Teperino *et al.* (2006), o planejamento envolve o estabelecimento do público-alvo, a seleção das tecnologias que serão utilizadas, carga horária do curso e a especificação dos conteúdos para que os objetivos instrucionais sejam atingidos.

Nota-se que para o desenvolvimento e gestão de cursos em EAD, é importante ter profissionais capacitados para desempenhar as funções de gestor de projeto, conteudista, professor e tutor. Em EAD, é fundamental o trabalho conjunto dos atores envolvidos, pois a qualificação e o conhecimento da equipe é que poderá garantir a qualidade do ensino. Da mesma forma, pode-se dizer que toda a equipe tenha conhecimento do modelo pedagógico adotado, bem como dos aspectos metodológicos.

Em 2005 foi instalada uma comissão, por intermédio do Grupo de Trabalho de Educação a Distância para a Educação Superior – GTEADES, criado pelo Secretário da SESU (Secretaria de Ensino superior)/MEC, e de acordo com a Portaria n. 37, de 2 de setembro de 2004, a finalidade desta comissão é oferecer subsídios para a formulação de ações estratégicas para a EAD, a serem implementadas, nas universidades, em consonância com as políticas da Secretaria de Educação a Distância – SEED.

No documento apresentado pelo GTEADES, alguns aspectos são ressaltados no que se refere a uma metodologia para a gestão da EAD, como sendo (Campos, 2007):

- as diferenciações entre a educação presencial e a educação a distância são mais de cunho tecnológico e de meios do que propriamente de fundamentos e objetivos;
- há necessidade de se prever a migração de estudantes entre as modalidades;
- a qualidade educacional de um programa de EAD requer compromisso do educador e da IES e deve ser entendida como aquela que viabiliza uma aprendizagem/ensino significativa;
- a qualidade dos programas na modalidade a distância deve apontar para o conteúdo, a infra-estrutura, a arquitetura pedagógica, a capacidade de armazenamento e distribuição, o suporte tecnológico, a capacidade de registro e acompanhamento da produção de conhecimento dos alunos e do corpo docente, a inserção do programa e do curso na cultura e no seu compromisso com as questões sociais;
- a avaliação é entendida como o ato de dar valor, valorizar, valorar um determinado projeto, processo educacional ou produto dele resultante.

Diante desse contexto, percebe-se que as instituições de ensino poderiam considerar tais aspectos como forma de garantir uma maior eficiência e eficácia no que se refere ao desenvolvimento e a gestão de cursos oferecidos a distância.

O subcapítulo seguinte apresenta os modelos teóricos para a gestão em EAD.

### 3.4 MODELOS TEÓRICOS PARA A GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Nesta seção são apresentados os modelos teóricos para a gestão em educação a distância, são eles: o modelo de Sartori e Roesler (2005), e o modelo de Moore e Kearsley (2008). Estes modelos apresentam alguns elementos a serem considerados na gestão de educação a distância.

#### 3.4.1 Modelo 1: gestão de Programa em Educação a Distância

De acordo com Sartori e Roesler (2005), a estrutura organizacional de um programa de educação a distância é composta por unidades responsáveis pela administração financeira e acadêmica, pela produção e entrega de materiais didáticos, pelo atendimento pedagógico aos alunos, pelo suporte técnico e informacional, pela pesquisa e avaliação e pela elaboração de novos projetos pedagógicos, entre outros. Segundo Roesler (2008), a configuração hierárquica pode agrupar ou subdividir essas unidades, o que implica diferentes procedimentos burocráticos e distribuições das funções e responsabilidades de uma maneira mais ou menos flexível, conforme a opção por um modelo de gestão tradicional ou colaborativo e integrado.

A estrutura está baseada nas ações a serem desenvolvidas pela equipe e podem ser identificadas em três grupos: gestão da aprendizagem, gestão financeira e de pessoas e gestão de conhecimento, como mostra a Figura 3:

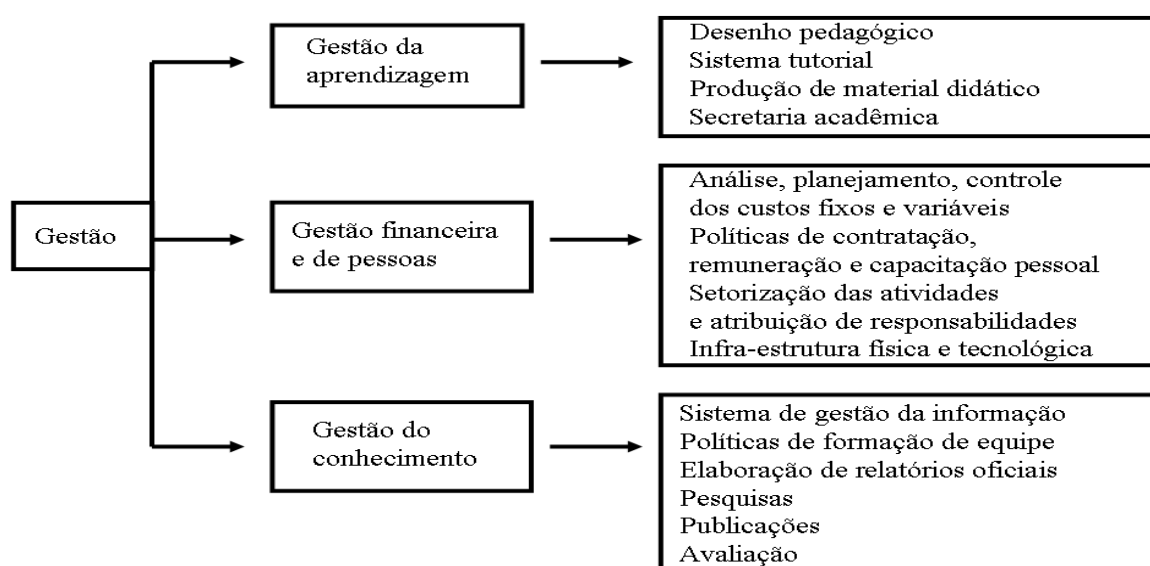


Figura 3 – Gestão de Programa em EAD  
Fonte: Sartori e Roesler (2005).

Para Roesler (2008), a gestão da aprendizagem é composta por ações vinculadas ao desenho pedagógico, ao sistema tutorial, à produção de material didático e à secretaria acadêmica. Observa-se que este grupo é composto por estratégias que visam garantir o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem de acordo com as necessidades e expectativas dos estudantes do curso. Também, estas ações estão relacionadas umas com as outras de modo que a ineficácia na execução de uma implica a ineficácia das outras, pois não podem ser entendidas ou executadas como ações isoladas.

Neste sentido, pode-se dizer que as ações a serem desenvolvidas são voltadas para a plena eficácia da aprendizagem, pois apresentam características e demandas próprias no planejamento, organização, controle, coordenação das equipes e das atividades para seu desenvolvimento. Portanto, pode-se dizer que a eficácia desta gestão baseia-se no entendimento correto de cada ação.

Percebe-se que o desenho pedagógico é sustentado por uma concepção de educação, onde a autonomia surge como pressuposto para a tomada de decisões das ações pertinentes ao processo de ensino já que se vinculam aos objetivos do curso e da aprendizagem. Em relação ao sistema tutorial e o atendimento acadêmico, pode-se dizer que se constituem como os canais de interlocução entre os estudantes e os atores envolvidos (professores e corpo administrativo). A estes atores é atribuída a função de atender às necessidades pedagógicas, tanto de cunho administrativo quanto acadêmico.

A gestão financeira envolve a análise de custos, a gestão dos recursos, a contratação, remuneração e capacitação pessoal para que os profissionais estejam aptos a realizar as tarefas necessárias à implantação do programa de EAD (SARTORI E ROESLER, 2005). Para Costa Junior e Campos (2008), convidar, selecionar e obter comprometimento de professores, tutores, gestores e pessoal de apoio é um grande desafio, visto que na maioria das vezes a EAD é considerada uma atividade paralela e remunerada. Logo, a capacitação e seleção dos atores exigem um bom planejamento, a fim de conciliar e motivar os diferentes interesses e atividades da equipe envolvida. Também é necessário que o gestor considere a necessidade de uma infra-estrutura física e tecnológica que atenda às necessidades dos que irão realizar as atividades.

Na visão de Danihelková (2006), para que uma instituição ofereça um curso de ensino a distância de qualidade faz-se necessário considerar alguns recursos, tais como:

a) recursos Humanos – a instituição deve avaliar a qualificação do corpo docente e estipular qual o tempo necessário dos professores/formadores para se dedicarem ao programa de aprendizagem;



b) recursos de apoio técnico e material, equipamento – a instituição deve dar uma atenção especial para o nível de apoio disponível e decidir se são necessários utilizar sistemas adicionais para suportar as exigências técnicas; a instituição deverá decidir se utilizará materiais de ensino existentes no mercado ou se irá desenvolvê-los internamente; as exigências, as instalações ou equipamentos são menores do que as do ensino tradicional, tendo em vista que os alunos se encontram para discussões presenciais ocasionalmente, em alguns casos não se encontram, a não ser virtualmente;

c) recursos Financeiros – a instituição deve definir estratégias de gestão financeira para que os cursos sejam bem sucedidos, visto que a preparação de um curso exige o envolvimento de vários especialistas.

A partir da análise, diagnóstico e prognóstico das ações, estratégias e processos será possível incorporar melhorias e inovação na área de atuação do programa de EAD. Portanto, os gestores devem dar atenção às formas de armazenamento, recuperação e circulação das informações produzidas, visto que está sendo gerado um banco de conhecimento (SARTORI E ROESLER, 2005).

Entende-se a gestão do conhecimento como uma técnica de gestão que exige uma nova postura com relação aos desafios organizacionais contemporâneos. Como afirma Angeloni (2002), além das demandas por eficiência, eficácia e efetividade, há a noção de que os espaços organizacionais precisam ser ocupados de forma efetiva buscando promover a função da gestão.

Para Moore e Kearsley (2008), a gestão do conhecimento conceitualiza várias maneiras de captar e distribuir o aprendizado coletivo e cumulativo que se encontra em toda uma organização, onde um elemento importante dessa gestão é o uso da tecnologia para obter e distribuir as informações. Diante disso, pode-se dizer que um dos princípios orientadores da gestão do conhecimento é que a informação deve estar disponível quando necessário para que possa ser utilizada a qualquer momento.

A partir desse contexto, percebe-se que a gestão do conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das instituições de ensino. Por isso, uma instituição guiada pela gestão do conhecimento é aquela em que os saberes individuais e coletivos são considerados como subsídios nos processos decisórios.

### 3.4.2 Modelo 2: modelo sistêmico para a educação a distância

Na gestão de sistemas educacionais, é necessário focar os sistemas de EAD fundamentados nos parâmetros da gestão democrática que favoreçam a construção de redes solidárias, com o objetivo de apoiar a produção do conhecimento e do desenvolvimento humano (RUMBLE, 2003).

Para Moore e Kearsley (2008), um modelo de EAD é formado por todos os processos componentes que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado a distância, onde este inclui o aprendizado, o ensino, a comunicação, a criação e o gerenciamento. Um modelo de EAD deve abranger todos ou a maior parte dos elementos, como sendo:

- uma fonte de conhecimento que deve ser ensinada e aprendida;
- um subsistema para estruturar esse conhecimento em materiais e atividades para os alunos, denominado de “cursos”;
- um subsistema que transmita os cursos para os alunos;
- professores que interagem com alunos, à medida que usam esses materiais para transmitir o conhecimento que possuem;
- alunos em seus ambientes distintos;
- um subsistema que controle e avalie os resultados, de modo que intervenções sejam possíveis, quando ocorrerem falhas;
- uma organização com uma política e uma estrutura administrativa para ligar essas peças distintas.

A Figura 4 apresenta um modelo que descreve os processos componentes de um sistema de EAD:

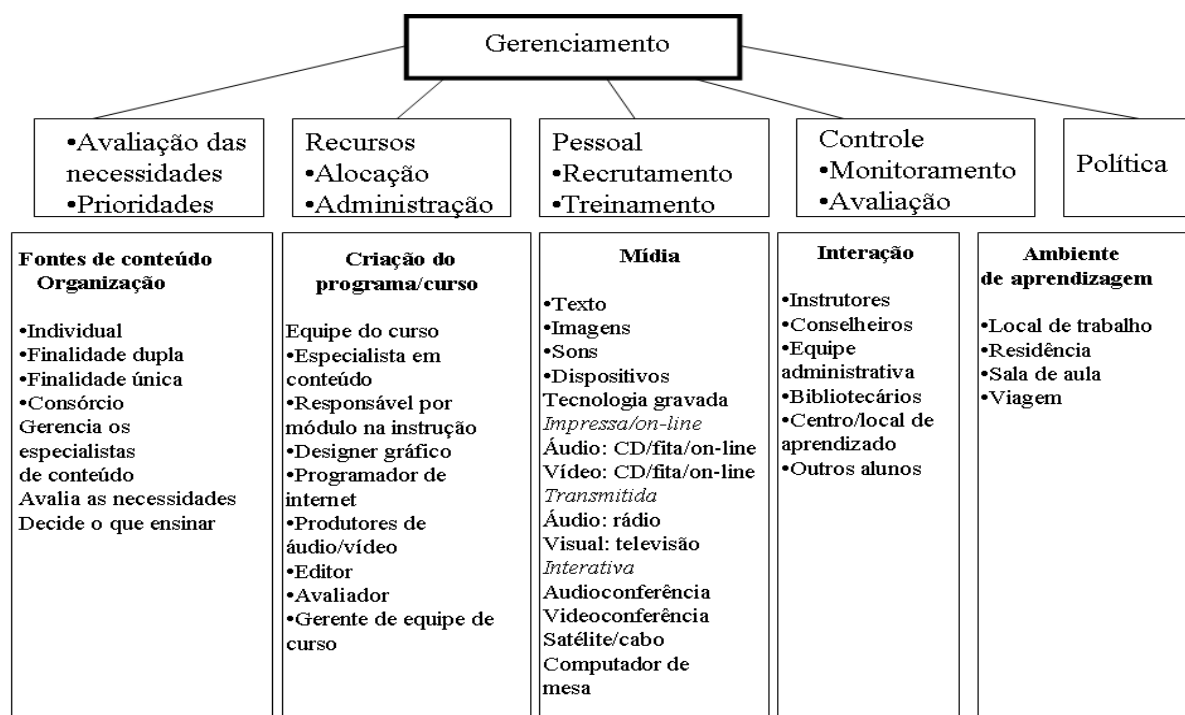


Figura 4 – Um Modelo Sistêmico Para a Educação a Distância  
Fonte: Moore e Kersley (2008).

De acordo com Ribas *et al.* (2008), é importante acrescentar que a EAD consiste, ao mesmo tempo, numa modalidade educativa alternativa e num sistema organizacional inovador, de modo que adota uma estrutura institucional sistêmica, composta por vários subsistemas organizados entre si:

- um subsistema de pré-alimentação que capta as necessidades educativas dos diversos setores sociais,
- um subsistema de planejamento que formula a estratégia educativa,
- um subsistema de elaboração pedagógica dos conteúdos intimamente ligado a um subsistema de produção de materiais auto-instrucionais,
- um subsistema de transmissão ou distribuição intimamente ligado a um subsistema de recepção e utilização,
- um subsistema de realimentação que mantém o relacionamento dialógico com os alunos, orientando-os o seu processo de aprendizagem e avaliando seus progressos.

Em continuidade a essa linha de pensamento, em um trabalho desenvolvido por Bof (2002) são apresentados e discutidos aspectos relacionados à gestão de sistemas de EAD,

onde o autor considera a gestão como um fator-chave para assegurar a qualidade e o sucesso de programas e cursos nessa modalidade de ensino.

De um modo geral, pode-se dizer que sistemas de EAD apresentam:

- a) estrutura - mecanismos de planejamento e preparação e, disponibilização de materiais instrucionais; mecanismos de apoio à aprendizagem aos alunos, tais como: tutoria, serviços de comunicação e momentos presenciais;
- b) serviços de Comunicação que possibilitam o acesso do aluno às informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades no curso;
- c) sistemática de avaliação;
- d) estrutura física, tecnológica e de pessoal compatível com a abrangência da atuação da instituição e o tipo de desenho instrucional dos cursos oferecidos;
- e) estrutura e mecanismos de monitoramento e avaliação do sistema.

A gestão se refere à maneira como são organizados e gerenciados os subsistemas que compõem o sistema como um todo, portanto, “[...] a gestão é importantíssima, uma vez que é ela que garante o perfeito funcionamento do sistema e, conseqüentemente, sua qualidade, eficiência e eficácia.” (BOF, 2002, [s.p.]).

É importante acrescentar que em sua gestão, o sistema de EAD deve prever a definição, a estruturação, o funcionamento sistemático de tudo integra a proposta pedagógica desse sistema, bem como prever a preparação, o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação das equipes para assegurar o bom funcionamento do mesmo. Dessa forma, entende-se que a gestão de sistemas de EAD abrange dois grupos, sendo estes descritos a seguir:

a) gestão pedagógica – diz respeito ao gerenciamento das etapas e das atividades de um curso, além do sistema de apoio à aprendizagem e à avaliação. No caso do sistema contar com uma tutoria para o acompanhamento dos alunos, é importante que os tutores tenham suas funções e atividades bem definidas e que sejam estabelecidos mecanismos gerenciais para o acompanhamento destes;

b) gestão de sistema – se refere ao gerenciamento dos recursos financeiros (prestação de contas às entidades ou órgãos associados a eles), humanos (capacitação técnica, treinamento e acompanhamento), tecnológicos (tecnologias empregadas) e do monitoramento e avaliação (mecanismos para acompanhar e avaliar o funcionamento do sistema). Nota-se que um sistema de EAD exige recursos e estes devem ser gerenciados de modo a garantir a eficiência e eficácia do mesmo.

Assim, a formalização de estruturas, mecanismos e procedimentos que viabilizem tanto a gestão pedagógica quanto a gestão de sistema é fundamental à qualidade e sucesso de qualquer sistema de EAD. A partir da visão dos autores apresentados anteriormente sob o prisma de entender a EAD como um sistema, percebe-se que os elementos mencionados vão ao encontro dos referenciais de qualidade elaborados pela SEED/MEC para cursos oferecidos a distância, onde estes devem ser considerados para uma gestão eficiente.

No subcapítulo seguinte são apresentados os modelos de EAD adotados por instituições de ensino superior (EIS).

### 3.5 MODELOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA ADOTADOS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nesta seção são apresentados os modelos de educação a distância adotados por IES, são eles: o modelo do Centro Federal de Educação Tecnológica no Estado de Santa Catarina (RIBAS, HERMENIGILDO E HAEMING, 2008); o modelo da Universidade Metodista de São Paulo (Azevedo; Moraes (2008), o modelo da Universidade Aberta do Brasil (Moraes, 2007); e o modelo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UNIVERSIDADE, 2006). Estes modelos apresentam alguns elementos considerados pelas instituições.

Tanto no ensino presencial quanto em um curso ministrado a distância pode-se dizer que estes devem ter planejamento, produção e coordenação de todo o processo. Dessa forma, os cursos a distância são constituídos de orientadores de aprendizagem, professores-tutores, assessores pedagógicos e técnicos, onde estes precisam estar em sintonia durante o curso.

Segundo Azevedo e Sathler (2008), o planejamento de um curso em EAD envolve profissionais com diferentes formações, no sentido de atender a todas as necessidades do processo. Os aspectos referem-se a pensar o conteúdo do curso, identificar o perfil do profissional, realizar pesquisa de mercado, adequar as tecnologias para elaboração de materiais e disponibilizar conteúdos de maneira adequada.

O coordenador de curso em EAD, visto como um gestor deverá estar apto para articular, promover e operacionalizar cursos de capacitação aos docentes, a partir da identificação das necessidades específicas do curso, sempre apoiado pela assessoria pedagógica de EAD. Deve-se evitar fazer da educação a distância uma simples distribuição e armazenamento de conteúdos na forma digital. Para isso, é fundamental que coordenador esteja atento e acompanhe cotidianamente os processos de produção de conteúdo e as

estratégias de aprendizagem no âmbito do curso. Também tem a incumbência de orientar a definição dos objetivos do grupo e revê-los periodicamente, coordenar a divisão das tarefas e viabilizar intervenções na convergência dos esforços de cada membro da equipe com vistas à interação do todo.

Nas próximas seções serão apresentados quatro modelos de EAD adotados por instituições de ensino: Centro Federal de Educação Tecnológica no estado de Santa Catarina (CEFET/SC); Universidade Metodista de São Paulo (UMESP); Universidade Aberta do Brasil (UAB); e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

### **3.5.1 Modelo 1: Centro Federal de Educação Tecnológica no Estado de Santa Catarina (CEFET/SC)**

Em um estudo realizado no CEFET-SC, ao participar do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB – considera a proposta do Ministério de Educação (MEC) que busca a articulação e integração de um sistema nacional de educação superior a distância. Tem como objetivo sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas voltadas para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior gratuito e de qualidade no Brasil.

Segundo Ribas, Hermenigildo e Haeming (2008), do ponto de vista pedagógico e de gestão inúmeras transformações têm ocorrido no CEFET-SC. A instituição vem desenvolvendo maturidade didático-pedagógica, ampliando as áreas de atuação, a oferta de vagas e modificando a natureza dos cursos. Além disso, apresenta uma estrutura descentralizada e inovadora em termos administrativos, partir da implantação de tecnologias da informação na área administrativa e no currículo escolar. Observa-se ainda que seu espaço físico interno e externo foram ampliados; desenvolveu a pesquisa e implementou trabalhos de extensão, conhecidos e respeitados em todo o território catarinense. Dessa forma, a instituição desenvolveu e implantou um modelo gerencial considerando as atividades administrativas de uma unidade de ensino, estabelecida em uma nova concepção de aprendizagem, uma nova forma de articulação e de vinculação do curso e das atividades de docência.

#### **Planejamento Estratégico como Elemento Para Gestão**

É preciso criar mecanismos capazes de propiciar o planejamento, organização, capacidade de direção e de controle a fim de que as instituições venham a atingir seus

objetivos. Entretanto, a existência de um programa ou projeto não garante a sua realização. O envolvimento com as atividades diárias da instituição e a habilidade na aplicação de técnicas de gestão de processos se faz necessário para execução.

A utilização de tecnologias de forma articulada é reforçada pelo valor que podem agregar para atender às necessidades de formação e diminuição da sensação de distância, com o intuito de alcançar a eficácia e eficiência pedagógica. Partindo disso, é possível estabelecer as seguintes questões estratégicas (Ribas *et al.* 2008):

- Implantação de pólos de apoio;
- Implementação a estrutura na instituição;
- Capacitação dos envolvidos em EAD;
- Produção de material didático;
- Definição de mecanismos de gerenciamento das TIC's;
- Implantação e gerenciamento do curso.

### **Planejamento Estratégico como elemento para implantação**

O processo de implantação prevê algumas etapas apresentadas a seguir:

#### **Etapa 1 – Implementação dos Pólos**

Além da infra-estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades do pólo de apoio presencial uma Equipe Multidisciplinar do Pólo de Apoio terá a incumbência de gerir todas as atividades de caráter pedagógico e administrativo. Esta equipe será composta por: Coordenador do Pólo; Tutor Presencial; Tutor de Laboratório; Secretária; Técnico em Informática e Bibliotecária.

A gestão do pólo presencial compreende alguns serviços fundamentais ao desenvolvimento do curso, como sendo: biblioteca; laboratório de informática; atendimento aos estudantes pelos tutores; salas de tutoria; laboratórios de experimentos; coordenação e secretaria; auditório e sistema de video-conferência e outros serviços de apoio, como banheiros e lanchonete (MORAES, 2007).

Segundo Costa Junior e Campos (2008), nesta etapa é importante que as instituições identifiquem as necessidades de infra-estrutura e de recursos humanos para os seus cursos serem ofertados em um pólo. A localização dos pólos, em geral distante das instituições, a pouca infra-estrutura dos mesmos em termos tecnológicos, físicos e de recursos humanos e o

pouco comprometimento dos governantes (federais, estaduais, municipais) com o programa e a liberação dos recursos previamente agendados representam desafios para os gestores dos cursos a distância.

## **Etapa 2 – Implementação da Estrutura na Instituição**

Essa etapa requer para sua operacionalização a execução de duas fases:

### **Fase 1 – Implantação das Equipes Multidisciplinares**

A Equipe Multidisciplinar Executora – EMEX - deverá gerir todas as atividades concernentes às questões pedagógicas e administrativas do Curso.

A Equipe Multidisciplinar para Produção de Material Didático e Gerenciamento das TIC's – EMAG – deverá produzir o material didático e gerir as tecnologias de informação e comunicação.

### **Fase 2 – Implantação da Infra-estrutura Física de Apoio à Execução do Programa.**

As atividades para implantação da infra-estrutura física de apoio à execução do programa são as seguintes:

- Definição de ambientes;
- Aquisição de móveis e equipamentos;
- Aquisição de material de consumo;
- Estabelecimento de mídias interativas;
- Configuração do Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA;
- Implantação de vídeo-conferência.

## **Etapa 3 – Capacitação em EAD**

A capacitação em EAD terá as seguintes fases:

- Fase 1 – Capacitação dos Coordenadores;
- Fase 2 – Capacitação dos Professores;



- Fase 3 – Capacitação dos Tutores.

#### **Etapa 4 – Produção de Material Didático**

A EMAG deve produzir o material didático e gerir as tecnologias de informação e comunicação. Essa etapa prevê a seguinte seqüência:

- Fase 1 – Elaboração do Material;
- Fase 2 – Revisão;
- Fase 3 – Editoração/Diagramação;
- Fase 4 – Reprodução;
- Fase 5 – Distribuição.

Na visão de Costa Junior e Campos (2008), a seleção, planejamento, escrita e desenvolvimento do material didático é um grande desafio na etapa de planejamento. Geralmente não se tem definido o conteúdo e as mídias que irão ser integradas, dificultando muitas vezes a previsão orçamentária, o cronograma e os recursos humanos envolvidos.

#### **Etapa 5 – Gerenciamento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's)**

O gerenciamento da infra-estrutura para execução deverá contar com uma sala de coordenação para atividades administrativas, de planejamento e tutoria. Para atividades de Produção e execução de projetos são utilizados outros ambientes como sala de aula equipada com multimídia, sala de video-conferência, multimeios, suporte técnico e de redes, laboratórios de ensino e de pesquisa para produção multimídia, além da infra-estrutura dos laboratórios de cada unidade.

A comunicação e interação entre os atores de um programa de EAD é requisito importante para o sucesso. O desafio é selecionar a plataforma de EAD e outros recursos como video-conferência, adquirir equipamentos, ter local apropriado, prever funcionamento e qualificar os recursos humanos. Há dificuldades, por parte dos núcleos responsáveis pela EAD, no domínio dos recursos tecnológicos, por exemplo, manter atualizadas e no ar as plataformas e fazer uso de recursos de comunicação de um para muitos como as video-conferências. Em termos de uso de ferramentas de comunicação, os fóruns, por causa da

demora nas respostas dos tutores, e chats, por falta de objetividade, representam reclamações constantes dos alunos (COSTA JUNIOR E CAMPOS, 2008).

## **Etapa 6 – Implantação e Desenvolvimento**

A implantação e desenvolvimento do curso dar-se a partir de ações coordenadas visando garantir o desenvolvimento eficiente e eficaz das turmas previstas para ingresso.

### **3.5.2 Modelo 2: Universidade Metodista de São Paulo**

A Universidade Metodista de São Paulo situada na região do Grande ABC Paulista através da EAD, busca a expansão de seus serviços, com a abertura para a atuação da instituição em nível nacional e até internacional. Conforme o Projeto Pedagógico Institucional EAD da Universidade Metodista de São Paulo, a oferta de cursos de graduação a distância na Instituição é considerada uma etapa histórica em sua trajetória acadêmica. De acordo com as palavras de Azevedo e Gonçalves (2008, [s.p.]), ratifica a seriedade com que a educação, mediada pelo uso de tecnologias de informação e comunicação, tem sido encarada por seus docentes, funcionários e estudantes.” Esta Universidade reconhece a importância da modalidade de ensino e insere-se nesse cenário com propostas que buscam consolidar, na EAD, os seus ideais de formação cidadã, ampliando seu campo de atuação com a difusão do conhecimento ali construído e a construção de novos conhecimentos a partir dessas novas interações. A partir disso, entende que num processo interativo todos ensinam e aprendem, onde o estudante é o agente de construção do seu saber e o professor é o mediador, atuando como um facilitador para o aprendizado.

Diante desse contexto, esse processo deve contar com a colaboração de toda uma equipe. É importante salientar que o planejamento de um curso a distância requer o envolvimento de toda uma equipe, composta por pedagogos, especialistas no conteúdo da área (professores e tutores), técnicos que dominem os softwares que permitem a preparação de materiais para cada mídia proposta. As funções e atribuições dessa equipe de apoio delineada pelo NUTAE (Núcleo de Tecnologias aplicadas à Educação) da Universidade são apresentadas no que segue:

**Função - Diretor do Centro de Educação Continuada e a Distância**

Atribuições – Responsável por estruturar a gestão dos processos administrativos e acadêmicos dos cursos na modalidade a distância, proporcionar as condições técnico-administrativas de trabalho à equipe do NUTAE, relacionar-se com as instâncias superiores da Universidade, discutir e desenvolver o planejamento estratégico da Diretoria de Educação Continuada e a Distância nos fóruns institucionais específicos.

**Função - Coordenador do Curso**

Atribuições - Responsável pela integração dos processos do Curso, acompanhar a elaboração do Projeto Pedagógico do curso e é gerente de todas as pessoas e atividades envolvidas no desenvolvimento dos trabalhos, sempre em constante comunicação com a equipe multidisciplinar do NUTAE.

**Função - Professor Gestor**

Atribuições - Responsável pela construção do plano de ensino, onde este deverá conhecer os fundamentos, estruturas e possibilidades de formação que o curso oferece, manter-se atualizado e participar ativamente das atividades de formação oferecidas pela instituição.

**Função - Orientador Acadêmico**

Atribuições - Atuar como facilitador e orientador do processo pedagógico, estando em constante interação com os estudantes e professores do curso, disponível aos estudantes em momentos síncronos e assíncronos.

**Função - Orientador Acadêmico Local**

Atribuições - Responsável pelo acompanhamento no pólo do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, estando subordinado à coordenação de curso e dialoga com a equipe multidisciplinar do NUTAE.

**Função - Webdesigner**

Atribuições – Preparar o layout de páginas de internet; monitora as páginas, atualizando-as diariamente.

**Função - Designer Educacional**

Atribuições - Auxiliar os docentes na definição das mídias que serão utilizadas nos cursos, na avaliação da compatibilidade de conteúdo com as mídias escolhidas e na proposta de atividades para os estudantes.

**Função - Roteirista de Mídias Interativas**

Atribuições - Elaborar roteiros de materiais multimídia sob orientação de designer Educacional.

**Função - Revisores**

Atribuições - Revisar os textos impressos, vídeos, CD-ROM e materiais disponibilizados na web.

**Função - Designer Gráfico**

Atribuições – Fazer a diagramação de texto (incluindo figuras, mapas, diagramas, etc.) para as diversas mídias utilizadas na modalidade EAD.

**Função - Diagramador**

Atribuições - Diagramar materiais impressos.

**Função - Capista**

Atribuições - Produzir capas para materiais impressos.

## **Função - Ilustrador**

Atribuições - Ilustrar os textos, seja para web, CD-ROM ou material impresso.

### **3.5.3 Modelo 3: Universidade Aberta do Brasil**

A Universidade Federal de Santa Catarina (SC) em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) forma solicitadas pela SEED/MEC a organizar um programa de capacitação da Região Sul e desenvolver o curso de capacitação: Gestão e Docência em EAD. Este curso visa apoiar os professores do sistema UAB que atuam como pesquisadores e formadores em cursos na modalidade a distância nas Instituições Federais Públicas da Região Sul. O guia geral do curso apresenta orientações básicas no que se refere à gestão e docência em EAD (MORAES, 2007).

De acordo com Moraes (2007), o processo de gestão de modelos em EAD divide-se em dois grupos – a gestão pedagógica e a de sistemas. Nessa visão, a gestão pedagógica inclui o gerenciamento das etapas e atividades do curso e a gestão de sistema inclui a aprendizagem e a avaliação. Portanto, percebe-se que a gestão deve prever todo o processo de preparação, acompanhamento, monitoramento e avaliação das equipes responsáveis. É importante salientar que a gestão do sistema engloba os aspectos financeiros, de pessoal, de capacitação, de produção e distribuição de materiais, os recursos tecnológicos, os processos acadêmicos, a tutoria e as formas de avaliação.

### **Projeto Pedagógico**

O planejamento é a base para o desenvolvimento de um projeto, onde serão definidos os objetivos a serem alcançados. Logo, apresentam-se algumas etapas para o desenvolvimento de um curso a distância:

- Diagnóstico – identificação de demanda local, de viabilidade e de infra-estrutura;
- Planejamento – plano de desenvolvimento institucional, projeto pedagógico do curso, concepção, metodologia de ensino, plano de ensino das disciplinas;
- Projeto instrucional – desenvolvimento, organização e integração dos materiais impresso, on-line, vídeos, entre outros;
- Preparação de encontros presenciais e avaliações de aprendizagem;

- Implementação – capacitação de professores, tutores e equipe multidisciplinar;
- Programação do acompanhamento da aprendizagem dos estudantes, esclarecimento das dúvidas, realização dos encontros presenciais, entre outros;
- Avaliação – relatórios de notas e de recuperação dos estudantes e avaliação do processo.

### **Organização e Formação da Equipe Multidisciplinar**

É necessário que as instituições tenham uma organização eficiente e uma equipe multidisciplinar composta por profissionais capacitados para atuar. Esta equipe é responsável por desenvolver estratégias e procedimentos, com o intuito de garantir o acesso de todos os participantes de acordo com as condições tecnológicas disponíveis, com a competência dos docentes e da equipe de apoio. As equipes multidisciplinares serão descritas a seguir:

#### **Equipe Pedagógica**

a) Coordenador pedagógico do curso – é o representante oficial do curso, sendo responsável pela coordenação acadêmico-pedagógica e financeira do curso, pela organização da equipe pedagógica e de apoio;

b) Professor autor – o professor designado para produzir o material deve ser, preferencialmente, o titular da disciplina no curso presencial, sendo responsável pelo desenvolvimento do material didático incluindo: a elaboração do material impresso, do ambiente virtual de aprendizagem (AVA), dos roteiros dos áudios, vídeos e animações, elaboração das atividades de ensino e aprendizagem e avaliações da disciplina;

c) Professor ministrante – é o professor indicado pelo departamento para ministrar a disciplina, podendo ser ou não o professor autor, sendo responsável pelo processo ensino e aprendizagem e avaliação de todos os estudantes matriculados.

#### **Equipes de apoio**

##### **Tutoria**

##### **Coordenador de Tutoria**

O professor deve ter experiência em EAD, tendo a função de organizar e supervisionar as atividades dos tutores presenciais e a distância.

### **Tutores**

Preferencialmente ser graduado ou pós-graduado na área, deve atuar como mediador nas ações do processo ensino e aprendizagem entre o professor ministrante e os estudantes, em duas dimensões: tutor presencial e a distância.

▪ **Tutor presencial** – atua no pólo de apoio presencial com os estudantes tendo como atribuições: revisão dos conteúdos, trabalhos em equipe, mediação de chat e fórum, esclarecimento de dúvidas, realização de exercícios, registro, acompanhamento de desempenho, de frequência e aplicação de provas. Cada tutor passa por um processo seletivo e de capacitação, atendendo até 25 estudantes.

▪ **Tutor a distância** – atua juntamente com o professor ministrante da disciplina, sendo o elo de comunicação entre o professor, tutor presencial e o estudante. Suas atividades devem estar conectadas com as atividades do tutor presencial e dos professores ministrantes, sendo supervisionado pelo coordenador de tutoria. O tutor passa por um processo seletivo e de capacitação e deve atender a todos os estudantes matriculados na disciplina.

### **Produção de Materiais**

#### **Coordenação de Produção de Material**

O professor deve ter formação e experiência em EAD. Juntamente com o coordenador pedagógico do curso, coordena a equipe de material impresso e on-line, designers instrucionais, designers gráficos e editores que atuam com os professores autores. A equipe de produção de material é composta por:

▪ **Designer instrucional** – o professor deve ter formação pedagógica e tecnológica em EAD. Apresenta as seguintes funções: elaborar o projeto instrucional da disciplina junto com o professor autor; atuar na adequação dos materiais impressos e do ambiente virtual de ensino e aprendizagem; definir com o professor o que é mais adequado em relação à organização das situações de ensino e aprendizagem na modalidade a distância;

- Designer gráfico e webdesigner – deve ser graduado ou pós-graduando na área de design, deve implementar o projeto instrucional da disciplina;
- Diagramadores, editores e revisores – especialistas da área que elaboram e implementam os projetos: gráfico, editorial, bem como a revisão da língua portuguesa.

### **Coordenação de AVA**

O professor deve ser especialista na área de informática e design. Tem as funções de coordenar a equipe responsável pela disponibilização dos materiais didáticos e viabilizar a video-conferência, atuando juntamente com a equipe de rede e de produção de materiais. Fazem parte dessa equipe: design gráfico e *webdesign*, programadores, analistas de sistema e técnicos de informática e video-conferência.

### **Equipe de suporte e infra-estrutura**

### **Coordenação de Rede e Plataforma**

Preferencialmente um técnico administrativo do Núcleo de Processamento de Dados (NPD), também chamado de Centro de Processamento de Dados (CPD);

### **Secretaria**

Para acompanhar, registrar e encaminhar toda documentação do curso e do histórico acadêmico dos estudantes.

### **Registro e Controle Acadêmico**

Técnico-administrativo com a função de proceder ao registro de toda a documentação do estudante no sistema acadêmico.

### **Pólos de Apoio Presencial**

Coordenação de um professor da rede pública com o apoio de um técnico em informática, sendo ambos contratados pela prefeitura.



## **Equipes de Acompanhamento: capacitação, pesquisa e avaliação**

### **Coordenação de Capacitação**

Cada instituição deverá ter uma equipe de professores, especialistas na área de EAD para promover a formação de professores, tutores e equipe multidisciplinar.

### **Coordenação de Avaliação**

Requer uma equipe de acompanhamento e avaliação para coleta dos dados, análise, elaboração e publicação dos relatórios dos programas de auto-avaliação institucional.

### **Coordenação de Pesquisa**

Cada instituição deve ter um professor responsável por coordenar a equipe de pesquisa, envolvendo todos os cursos.

#### **3.5.4 Modelo 4: Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

A Faculdade de Educação (FACED) da UFRGS desenvolveu o Curso de Licenciatura em Pedagogia a Distância (PEAD). A licenciatura em Pedagogia a distância foi criada por um consórcio entre a FACED/UFRGS e o Centro de Ciências da Educação da Universidade de Santa Catarina (CCE/UFSC) para graduar professores que já estavam exercendo a docência nas séries iniciais do Ensino Fundamental em escolas públicas estaduais e municipais do Estado do Rio Grande do Sul (UNIVERSIDADE, 2006).

O curso oferecido na modalidade a distância tem momentos presenciais no início e final de cada semestre, objetivando assim lançar desafios, realizar os ajustes necessários, dentre outros. Para definir a área física de abrangência do Curso, considerou-se a localização de escolas que acolhessem os pólos com infra-estrutura necessária. Os pólos criados foram os seguintes: Pólo de Três Cachoeiras, Pólo de Alvorada, Pólo de Gravataí, Pólo de Sapiranga e o Pólo de São Leopoldo. Em cada pólo encontram-se os recursos necessários para o desenvolvimento das ações e atividades propostas, ou seja, os recursos físicos, humanos, tecnológicos, bem como o acervo de material educacional.

A proposta do Curso a Distância – Licenciatura em Pedagogia: Anos Iniciais do Ensino Fundamental para professores que exercem a docência apóia-se nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de licenciatura, nos Referenciais de Qualidade da SEED para Cursos a Distância, orientando-se pela proposta de Diretrizes apresentada pela Comissão de Especialistas do Ensino de Pedagogia – SESU/MEC.

### **Projeto Pedagógico do Curso**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) do Curso apresenta os seguintes pressupostos básicos:

- autonomia relativa da organização curricular, onde são consideradas as características e experiências dos aprendizes;
- articulação dos componentes curriculares;
- relação entre Práticas Pedagógicas e Pesquisa como elemento articulador dos demais componentes curriculares, sendo considerada como estratégia na formação de professores.

### **Objetivos do Curso**

#### **Geral**

Preparar o professor para reflexão teórica (meta-reflexão) permanente e a recriação das práticas escolares ao ampliar o conhecimento e o pensamento sobre o fazer pedagógico.

#### **Específico**

- compreender o contexto histórico, sócio-cultural e científico dos processos de formação humana, de produção do conhecimento e de organização do trabalho pedagógico, na perspectiva de uma educação crítica, que contribua para a transformação social;
- dominar os conteúdos das diferentes áreas de conhecimento que lhe cabem trabalhar, assim como as respectivas didáticas e metodologias;
- compreender a vinculação teoria-prática que orienta as decisões de fazer docente, selecionando e organizando conteúdos de modo a superar a compartimentalização atual das disciplinas;

- buscar a articulação entre a escola e o mundo das relações sociais e produtivas;
- atribuir novos significados aos papéis do professor, no que concerne a sua função como problematizador e orientador dos processos individuais e coletivos de aprendizagem; qualificar os professores para a utilização de recursos informáticos, na escola, para criar uma cultura de redes cooperativas intra e interescolas, a partir do uso de novas tecnologias de comunicação e informação na prática pedagógica;
- refletir sobre aspectos teórico-práticos que propiciem aos alunos-professores meios adequados para avaliar criticamente;
- organizar e gerir o espaço escolar de forma democrática, internamente, e em suas articulações com a sociedade;
- desenvolver a aprendizagem numa perspectiva investigativa, refletindo sobre a própria prática docente, desenvolvendo saberes educacionais a partir das questões nela experienciadas.

### **Estratégias de Apoio à Aprendizagem**

As interações com os colegas e professores são realizadas via ambiente virtual, também utilização de video-conferências. Em relação aos serviços da Internet são utilizados: correio eletrônico, listas de discussão, fóruns de debate, chat, etc, bem como a organização de um repositório individual e grupal – webfólios – do que foi construído, vivenciado e testado no ambiente virtual e na escola.

Os trabalhos desenvolvidos nos pólos devem privilegiar atividades de produção autônoma, como por exemplo: estudos individuais, pesquisas, resolução de problemas e desafios, busca de informações na Internet. Porém, para atender essa demanda foi desenvolvido um sistema de orientação que envolve tutores e professores, sendo suas funções apresentadas no que segue.

### **Tutoria**

São previstos quatro tutores por pólo, em cada semestre do curso, onde estes devem atender turmas de 20 alunos, totalizando 20 horas semanais por tutor. Os tutores atuam nos

pólos e na sede (FACED/UFRGS), apoiando o trabalho dos professores, formadores e dos alunos do Curso.

### **As Atribuições do Tutor**

- comentar os trabalhos realizados pelos alunos;
- corrigir as avaliações dos estudantes;
- ajudá-los a compreender os materiais do curso através das discussões e explicações;
- responder às questões sobre a instituição;
- ajudar os alunos a planejarem seus trabalhos;
- organizar circuitos de estudo;
- fornecer informações por telefone, fac-simile e e-mail;
- supervisionar trabalhos práticos e projetos;
- atualizar informações sobre o progresso dos estudantes;
- fornecer feedback aos coordenadores sobre os materiais dos cursos e as dificuldades dos estudantes;
- servir de intermediário entre a instituição e os alunos;
- comentar os trabalhos escritos;
- colaborar para a compreensão do material pedagógico, através da discussão e levantamento de questões;
- responder às perguntas dos alunos;
- ampliar temas das unidades didáticas pouco elaboradas;
- orientar trabalhos, projetos, etc.;
- participar dos encontros presenciais;
- intermediar, quando necessário, as relações entre os estudantes e a coordenação do curso.

### **Tutor no Pólo**

A função geral é proporcionar motivação, *feedback*, diálogo, orientação personalizada e coletiva em atividades presenciais, além de estabelecer vínculos com cada estudante.

Nº de alunos: 20

Local de atendimento: pólos

Tipo de atendimento: presencial

CH/semanal: 20 horas

### **Tutor na Sede**

Tem a função de facilitar e acompanhar o acesso dos estudantes aos enfoques temáticos e às atividades relacionadas.

Nº de alunos: 20

Local de atendimento: sede

Tipo de atendimento: on-line

CH/semanal: 20 horas

### **Docente**

O professor acompanha as turmas sob sua responsabilidade, sistematicamente. Sua função principal é desenvolver as aprendizagens e, também, dar apoio aos estudantes.

Nº de alunos: 80

Local de atendimento: sede

Tipo de atendimento: on-line

CH/semanal: conforme o tempo de cada interdisciplina

Presencial: uma vez por bimestre

### **Avaliação do Curso**

É utilizado o webfólio, pois este é um instrumento de auto-avaliação e de avaliação coletiva. Os webfólios apresentam-se como excelentes suportes à avaliação participativa, onde cada sujeito é avaliado por si mesmo, pelos colegas e professores, a partir de critérios estabelecidos de forma cooperativa pelo grupo. O processo de avaliação é contínuo, ou seja, os alunos são acompanhados pelo grupo de professores da FACED.

## **Avaliação Institucional**

A Administração Central da UFRGS conta com a Secretaria de Avaliação Institucional, sendo esta responsável pela coordenação e articulação das diversas ações de avaliação desenvolvidas pela Instituição.

## **Gestão Acadêmico-administrativa**

Os registros escolares e procedimentos de dados geradores de matrícula do curso são realizados pelo Departamento de Controle e Registro Acadêmico – DECORDI, vinculado à Pró-Reitoria de Graduação; a estruturação do curso é incluída no Sistema acadêmico de Graduação, gerenciado pelo Centro de Processamento de Dados – CPD, em conjunto com o DECORDI.

O subcapítulo a seguir apresenta a teoria dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e oportuniza a reflexão sobre os FCS rumo à definição dos elementos de gestão.

### **3.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Nesta pesquisa, foi usada uma abordagem teórica amplamente utilizada na área de Administração, sendo esta adaptada à área de EAD. Esta seção apresenta o embasamento teórico sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), visando fornecer subsídios para uma melhor análise e interpretação sobre como ocorre a gestão em cursos de EAD via internet.

#### **3.6.1 Conceituando os Fatores Críticos de Sucesso**

O tipo de informação necessária para dar suporte em atividades gerenciais é chamado de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), onde o sistema de informações de uma empresa deverá ser criterioso e seletivo (CORNELLA, 1994). O modelo dos FCS é usado no meio empresarial, mas nesta pesquisa este será adaptado à área acadêmica. Portanto, pode-se dizer que a identificação dos FCS por instituições que ofereçam cursos na modalidade a distância é eficaz em termos de processo e resultados, tendo em vista que proporciona a identificação de elementos indispensáveis à execução de determinado processo gerencial.

O termo foi lançado por Rockart (1979) em um artigo em que examina diversos métodos utilizados para prover informação aos gestores, discutindo vantagens e desvantagens de cada método. O problema abordado por Rockart (1979) tem origem no excesso de informação disponível e na necessidade de verificar quais são as informações que os gestores realmente precisam.

Segundo Rockart (1979), sendo os FCS satisfatórios, possibilitariam um melhor desempenho para qualquer empreendimento. Porém, esses fatores devem receber atenção constante para que ocorra uma boa gestão, tendo em vista que um fator será realmente crítico se puder ser definido como sendo essencial para o alcance de objetivos tidos como prioritários. As maiores vantagens do uso da abordagem dos FCS são que eles são fáceis de entender, mantêm o foco nas questões principais e são fáceis de monitorar. A dinâmica de elaboração e controle dos FCS é absolutamente contextual, adaptável, evolutiva e, portanto, voltada para a visão de futuro de qualquer organização.

O modelo adaptado por Cornella (1994) identifica os FCS idealizados originalmente por Rockart (1979), como pode ser visualizado na Figura 5:

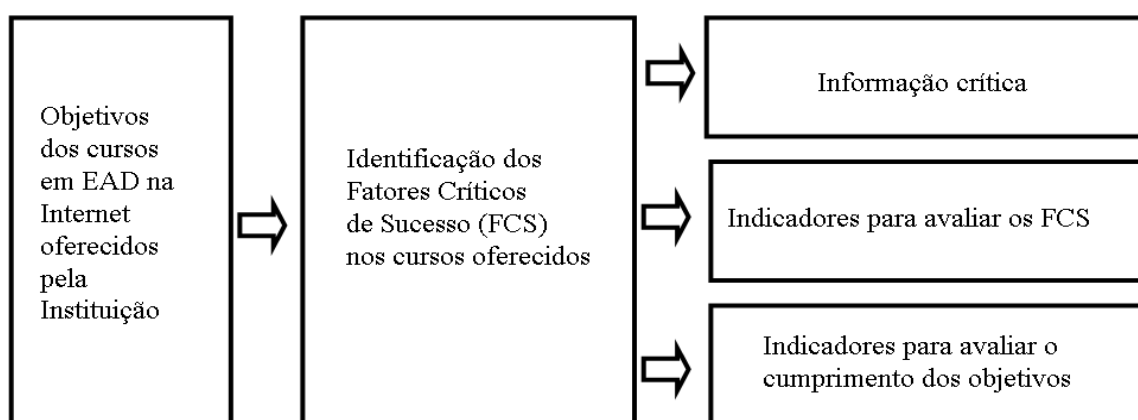


Figura 5 – Modelo dos FCS Adaptado  
Fonte: Elaborado pela Autora

A partir da utilização dos FCS pode-se dizer que para que uma gestão seja eficaz é necessário:

- determinar os principais objetivos dos cursos em EAD oferecidos pela instituição;
- identificar, para cada um dos objetivos, os FCS;
- especificar as informações necessárias para satisfazer os FCS;

- especificar os indicadores para avaliar os FCS;
- especificar os indicadores para avaliar o cumprimento dos objetivos.

As principais fontes dos FCS são (ROCKART (1979); FURLAN, IVO E AMARAL (1994):

- estrutura de ramo do negócio: cada organização tem um conjunto de fatores críticos que são típicos de sua natureza. Desta forma, acredita-se que na educação a distância existam FCS relacionados com os elementos de gestão que são comuns a todos ou à maioria dos cursos. Assim, alguns fatores poderiam ser generalizados;

- fatores ambientais: a influência do ambiente, como mudanças no perfil do estudante, pode determinar os FCS para os cursos de EAD;

- fatores temporais: alguns FCS são determinados por questões temporais, ou seja, para evitar o surgimento de um problema. É o caso, por exemplo, quando o índice de evasão dos estudantes é muito em um curso, o que constituirá um fator crítico de sucesso até o momento em que a evasão esteja contida.

### **3.6.2 A Gestão a partir dos Fatores Críticos de Sucesso**

Os FCS se referem às características, a condições, ou variáveis que quando adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas podem ter impacto significativo sobre o sucesso da posição de competitividade de uma instituição. Estas variáveis podem influenciar na gestão por meio de suas decisões e afetar significativamente na sua competitividade.

É importante que os programas de EAD utilizados por instituições de ensino estabeleçam um plano de gestão para os cursos oferecidos a partir dos FCS, onde se deve considerar que (ROCKART, 1979):

- o processo auxilia o gestor a determinar os fatores que devem ser focados na gestão, além de ajudar no gerenciamento contínuo;
- o processo força o gestor a mensurar os fatores;
- a identificação dos fatores permitirá definir a quantidade de informação a ser coletada;
- os FCS podem ser utilizados para um melhor gerenciamento.

Para Odilon (2006), alguns aspectos relacionados aos FCS devem ser considerados, como sendo: identificação de menos de dez fatores, com o intuito de obter um maior controle dos mesmos; declarados como elementos concretos e controláveis por meio de atividades, para garantir a monitoração, mensuração e avaliação de seu desempenho; declarados com



especificações para permitir sua implementação e; específicos a cada nível gerencial e a cada gestor. Os FCS consistem em fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos, estratégicos ou táticos de uma organização, que garantem o seu desempenho competitivo, mesmo se outros fatores forem negligenciados (FURLAN *apud* TESTA (2002); ROCKART, (1979). Dessa forma, os FCS devem receber uma atenção constante dos gestores.

Odilon (2006) continua o modelo dos FCS apresenta algumas vantagens como sendo a facilidade de entendimento e de monitoração, tendo em vista que a dinâmica de elaboração e controle dos mesmos é contextual, adaptável e evolutiva, sendo voltada para a visão de futuro de qualquer ramo de negócio. Diante dessa visão, acrescenta-se que esse modelo tem sido utilizado com sucesso em várias aplicações como a gestão estratégica e desenvolvimento de sistemas e negócios na internet. Os FCS têm sido aplicados em organizações por diversas razões (STOLLENWERK, 2001) como, por exemplo, (1) ferramenta para gerentes refinarem seus mapas mentais; e (2) método para auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos considerados como essenciais.

Diante desse contexto, devido a sua amplitude de aplicação deste modelo, estes são importantes a serem considerados na gestão de cursos em EAD. Entretanto, as instituições podem ter FCS diferenciados, em função da estratégia adotada, onde a identificação de tais fatores podem contribuir para um melhor gerenciamento de cursos na modalidade a distância na Internet.

O gerenciamento tem como um dos principais objetivos a identificação de fatores onde o comportamento pode contribuir de forma decisiva para o sucesso ou fracasso de uma iniciativa. Isso significa dizer que os FCS se constituem de recursos necessários para que uma iniciativa venha a ser sustentada no longo prazo, ou seja, se o método for aplicado como instrumento de gestão pode permitir a identificação de elementos de gestão e o compartilhamento de práticas bem sucedidas.

Para tanto, se faz necessário entender que um dos principais objetivos do gerenciamento é a identificação de fatores que podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um curso em EAD via internet. De acordo com a visão de Odilon (2006), a partir de uma avaliação deve-se tomar as medidas necessárias para que estes sejam controlados. Após a identificação dos FCS é necessário estabelecer metas e indicadores adequados para avaliação do desempenho, ou seja, para o cumprimento dos objetivos propostos.

Na próxima seção são referenciadas algumas publicações sobre a aplicabilidade da abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso em Educação a Distância.

### 3.6.3 Aplicação dos Fatores Críticos de Sucesso em Educação a Distância via Internet

Na literatura de educação a distância foram encontradas algumas pesquisas que abordaram os fatores críticos de sucesso. A seguir é apresentado o contexto destas pesquisas, visto que estas contribuiriam significativamente para o desenvolvimento desta tese.

#### 3.6.3.1 Os Fatores Críticos de Sucesso no Treinamento Corporativo a Distância

Para Jóia e Costa (2007), os treinamentos corporativos a distância são cada vez mais freqüentes, visto que as organizações precisam continuamente capacitar seus profissionais. Este artigo investiga quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no treinamento corporativo a distância, a partir da análise de dois programas de treinamento a distância via internet. A seguir são apresentados os fatores identificados:

**Fator Orientação dos Objetivos** - definição clara do conteúdo, público-alvo e objetivos do programa de treinamento – se refere a um fator primário nas teorias ou modelos de aprendizado. A orientação dos objetivos de um programa de treinamento pode variar entre ser específica ou completamente genérica. É importante definir diferentes tipos de objetivos na construção de um programa de treinamento, pois alguns tipos de conhecimento são apresentados aos estudantes de forma direta e objetiva, enquanto outros demandam formas mais indutivas de aprendizado.

**Fator Motivação dos Estudantes** - a motivação pode variar entre completamente extrínseca (vindo de fora do ambiente de aprendizado) até totalmente intrínseca (integralizada ao ambiente de aprendizado). A adoção de uma abordagem de aprendizado interativo pode motivar os estudantes, simplesmente por integrar música, voz, vídeo, figura, texto, animação e uma interface amigável via computador. Percebe-se que na prática, os aspectos motivacionais deveriam ser considerados no desenvolvimento do conteúdo multimídia.

**Fator Suporte Metacognitivo** - se refere ao conhecimento, por parte do estudante, dos objetivos do treinamento, da sua habilidade para planejar e avaliar as estratégias de aprendizado, e da sua capacidade de monitorar seu progresso e ajustar seu comportamento para acomodar suas necessidades. A recapitulação das estratégias dos estudantes em qualquer ponto do processo de resolução de problemas, assim como a construção de portfólios baseados na internet, são exemplos de como o suporte metacognitivo pode ser implementado em programas de treinamento.

### 3.6.3.2 Os Fatores Críticos de Sucesso para o E-Learning

No artigo publicado por Selim (2005) são pesquisados os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o e-learning. Os cursos selecionados para este estudo são oferecidos pela College of Business and Economics - United Arab Emirates University (UAEU). Os FCS foram pesquisados e agrupados em quatro categorias descritas a seguir:

**Categoria Instrutor** - o instrutor tem um papel fundamental para o sucesso e eficiência de curso de e-learning. Webster e Hackley *apud* Selim (2005), propões três características essenciais para os instrutores: competência em tecnologia de informação (TI), estilo de ensino e mentalidade e atitude. Observa-se que os instrutores devem adotar um estilo de ensino interativo e incentivar a interação estudante-estudante.

**Categoria Estudante** - os estudantes precisam ter disciplina para gerenciar o tempo. Para o sucesso do *e-learning* é importante que estes tenham alguma experiência em TI, bem como computadores em suas residências.

**Categoria Tecnologia de Informação** - uma adequada infra-estrutura de TI disponível nas universidades é um FCS. Portanto, se faz necessário que as ferramentas de TI incluam: rede de banda larga, aplicativos, instruções de serviços multimídias, video-conferência e um sistema de gestão para o curso.

**Categoria Apoio da Universidade** - para que os projetos de *e-learning* sejam bem sucedidos, é importante que estes tenham o apoio da administração da universidade.

### 3.6.3.3 A Proposta de um Suporte Metodológico Para Aperfeiçoamento de Planejamento em Educação a Distância

Oliveira *et al.* (2007) desenvolveu uma pesquisa visando contribuir para o aperfeiçoamento de uma política de planejamento que orientasse a implementação de projetos EAD, apresentado um suporte metodológico baseado na metodologia dos FCS.

No referido trabalho foram identificados os seguintes FCS:

**Fator Técnico** - focado nas questões técnicas como, os instrumentos de apoio à construção dos projetos de EAD. Questões relevantes são descritas como, avaliação das necessidades dos usuários da EAD; montagem do projeto, desenho do projeto, dos contratos, a avaliação de projetos, a operacionalização de processos, coordenação e gestão de projetos, entre outras.

**Fator Mercadológico e Negócios** - focado nas questões que tangem o mercado da EAD tais como: usuários, nível de serviços, a oferta, a demanda, os aspectos macroeconômicos que influenciam nos negócios (projetos), os atores envolvidos, como os/as decisões governamentais, a política de investimentos, a política de risco entre outros.

**Fator Econômico e Financeiro** - focado *nas* questões referentes ao comportamento / tendências sobre as questões econômicas e financeiras, como: política econômica do governo, indicadores econômico e financeiro, mercado financeiro, política de risco, estrutura de custos, entre outros. Ao ter estas informações asseguram-se alguns pontos como garantia do melhor desempenho econômico possível do projeto; a manutenção permanente do equilíbrio financeiro e uma política equilibrada de endividamento, para garantir a adequação do projeto.

**Fator Jurídico** - focado nos aspectos institucionais e jurídicos mais importantes, as legislações, as regulamentações, as alterações na legislação, etc. Especificamente, dispor de informações referentes às questões que afetam o desempenho dos projetos como as questões jurídico-institucionais, as garantias contratuais, os direitos/deveres dos consumidores, a defesa da concorrência e o cumprimento da responsabilidade social.

**Fator Político** - focado nas mudanças institucionais na política de educação, na política de investimentos e nas diretrizes e objetivos governamentais no que tange o planejamento estratégico do País. Especificamente, dispor de informações referentes aos mecanismos que viabilizam os investimentos; a contenção das crises políticas etc.

Os resultados demonstram que a perspectiva da eficiência da gerência da EAD deve estar balizada em métodos e técnicas que permitam um planejamento correto sobre as decisões a serem tomadas. Assim, a presente metodologia gerou elementos do conhecimento que são estratégicos para o desenvolvimento de projetos de EAD, disponibilizando elementos essenciais para a elaboração de projetos de EAD. Em muitos casos os projetos de EAD são inviabilizados fracassando ainda na fase de planejamento. Por isso, é interessante que tal metodologia seja utilizada em outras aplicações, visto que por meio dos fatores identificados na referida pesquisa, tornar mais eficiente o desenvolvimento e a gestão de cursos em EAD na Internet.

#### 3.6.3.4 Os Fatores Críticos de Sucesso de Programas de Educação a Distância

Na pesquisa realizada por Testa (2002) foram identificados os seguintes FCS para os programas de EAD via Internet:

**Fator Capacitação de Pessoal** - as pessoas envolvidas em programas de EAD via Internet devem ter experiência em educação a distância ou receber treinamento específico.

**Fator Envolvimento** - os programas de EAD via Internet devem buscar o apoio de todas as pessoas da organização. E todos os membros da equipe, incluindo professores, deverão estar realmente envolvidos nas atividades do programa.

**Fator Estudante** - os programas de EAD via Internet devem conhecer seus estudantes para poderem desenvolver ações com o objetivo de atender suas necessidades, auxiliá-los na ambientação à Internet e a na disciplina para realizar as exigências dos cursos a distância e evitar que se sintam abandonados ou isolados.

**Fator Modelo Pedagógico** - os programas de EAD via Internet devem definir um projeto pedagógico, baseado na interação e colaboração, tendo especial cuidado com o design instrucional, evitando excessiva padronização e respeitando os fatores culturais dos estudantes.

**Fator Tecnologia** - os programas de EAD via Internet devem evitar focar na tecnologia, apesar de ser fundamental a avaliação da infra-estrutura tecnológica e dos softwares que compõem o ambiente de aprendizagem.

**Fator Parcerias (terceirização)** - os programas de EAD devem buscar parcerias estratégicas ou terceirizar parte de suas atividades.

Os FCS identificados constituem elementos que dependem de ações das próprias instituições para funcionarem. Entretanto, é difícil afirmar com segurança se o atendimento destes fatores garantirem o sucesso no gerenciamento de um curso a distância na Internet, outros poderão ser identificados para que os elementos de gestão sejam propostos. De qualquer forma, é mais seguro dizer que, se um programa de EAD prestar atenção aos fatores críticos identificados, a probabilidade de que aconteçam problemas relacionados à gestão dos cursos em EAD é menor. Mesmo que os resultados encontrados não possam ser generalizáveis, eles poderão ser válidos para subsidiar a gestão de cursos em EAD.

No artigo de Papp (2000) são apresentados sete FCS para a EAD, como sendo: (1) o estabelecimento de critérios de segurança para as organizações, de forma a garantirem a propriedade intelectual dos cursos; (2) a análise da abordagem pedagógica e a verificação da possibilidade de adaptação do curso ao ambiente virtual; (3) a consideração do maior tempo necessário para o desenvolvimento dos cursos; (4) a adaptação do conteúdo de forma a maximizar o uso das tecnologias disponíveis e o aprendizado do estudante; (5) a preparação para se lidar com problemas inesperados; (6) a decisão entre usar softwares específicos para a

EAD ou de construir um ambiente próprio de aprendizagem na Internet e (7) a avaliação contínua do desempenho do curso.

É importante destacar que os fatores mencionados anteriormente foram determinados a partir da percepção do autor com base na comparação de uma disciplina a distância com uma ministrada de forma tradicional, porém, sem critérios metodológicos. Além disso, a pesquisa foi realizada em uma universidade americana, não sendo necessariamente igual à realidade dos cursos em EAD brasileiros.

### 3.6.3.5 Os Fatores de Sucesso ou Insucesso em Programas de Educação a Distância

No artigo publicado por Rovai e Downey (2009) são analisados sete fatores que auxiliam a determinar o sucesso ou insucesso de programas na modalidade de ensino a distância. Segundo estes autores, o insucesso de muitas iniciativas de programas em EAD pode ser atribuído a várias razões, que em última análise, resultam em problemas financeiros. Os fatores mencionados são:

**Fator Planejamento** - as universidades devem evoluir e adaptar-se às condições variáveis do ambiente. Percebe-se que a função administrativa de planejamento é eficaz e pode facilitar esse processo de transformação. De acordo com Mintzberg *apud* Rovai e Downey (2009), o resultado é uma visão estratégica a partir da avaliação do ambiente externo, que permite a verificação de oportunidades e ameaças, sendo estas confrontadas com a avaliação do ambiente interno, através da verificação de forças e fraquezas. A ausência de um planejamento eficiente pode levar os programas de EAD a gastar tempo e recursos, tornando-o ineficaz, não confiável e sem sustentabilidade financeira, conduzindo-o ao insucesso. Nota-se que o planejamento ajuda a garantir que a tanto a identificação de oportunidades e ameaças quanto a identificação de forças e fraquezas sejam abordadas de forma sistemática.

**Fator Recrutamento e Marketing** - este fator é considerado crítico, visto que manter os alunos motivados é essencial para o sucesso de programas de EAD. A ausência de um número suficiente de estudantes matriculados, a sustentabilidade financeira não pode ser alcançada (Bates, 1999). Segundo Rovai e Downey (2009), as instituições de ensino com fins lucrativos devem contar com um agressivo marketing online. É interessante que as instituições firmem um acordo com sites de marketing, onde o conteúdo online ou anúncio projetado seja direcionado para o site da universidade. Em contrapartida, o site da instituição afiliada recebe reembolso com base no número de acesso que é direcionado para este site. Para Foskett (2002), os planos de recrutamento e marketing devem considerar que uma instituição local

está competindo com outros programas de EAD existentes. De acordo com a visão de Lockwood e Hadd (2007), os estudantes estão procurando pelo nome (marca) de famosas escolas do passado. Na atualidade, praticamente todos os estudantes são compradores de marca, porém nem todas as universidades têm desenvolvido estratégias eficazes.

**Fator Gestão Financeira** - este fator está vinculado ao anterior. Rovai e Downey (2009) analisam seis provedores de ensino a fim de quantificar os custos envolvidos com o marketing e recrutamento:

- Apollo Group - inclui a Universidade de Phoenix, uma grande Universidade com mais de 300.000 estudantes, e também a Western International University;
- Career Education Corporation - uma corporação multinacional com aproximadamente 100.000 estudantes em toda o mundo, inclui americano Intercontinental Universidade Online e a Technical University Online;
- Strayer University - inclui cerca de 44.000 estudantes que comparecem às aulas nos 65 campus ou online;
- Corinthian Colégios, Inc. - inclui mais de 69.000 estudantes em mais de 100 campus dentro dos EUA e Canadá;
- Capella Education Company - inclui mais de 28.000 estudantes que representam 45 países;
- Grand Canyon University (GCU) – inclui cerca de 25.000 estudantes.

As informações financeiras, especialmente os custos com recrutamento e marketing, são obtidas a partir de relatórios anuais de cada um desses provedores de ensino sendo uma exigência da US Securities e Exchange Comissão (ROVAI; DOWNEY,2009). Observa-se que tais provedores gastam milhões de dólares por ano para atrair novos estudantes, o que significa dizer que são gastos entre 20 a 30% da receita líquida na aquisição de um novo estudante. Os autores deste artigo salientam que o investimento em EAD para atrair novos estudantes será cada vez maior para atrair novos alunos.

**Fator Garantia de Qualidade** - a garantia de qualidade em programas de EAD envolve uma série de processos, incluindo desde a qualificação, seleção e desenvolvimento profissional do corpo docente até os serviços de apoio disponibilizados ao estudante. Na atualidade, a qualidade nesses programas varia consideravelmente (ROVAI; DOWNEY, 2009). Estes autores salientam que é preciso desenvolver políticas e procedimentos adequados para os programas de EAD, tanto nacionais quanto estrangeiros, a fim de alcançar plenamente os efeitos de uma globalização acadêmica.

**Fator Retenção do Estudante** - percebe-se que existem alguns fatores de risco associados à retenção dos estudantes de EAD. Esses fatores se referem ao grau de dificuldade do curso, a família e suas influências, a questões culturais, a necessidade de adaptar-se a comunicação mediada pelo computador, a fatores econômicos, entre outros. Além disso, pode-se dizer que os programas de EAD podem agravar tais fatores por disponibilizarem serviços de apoio ineficientes ao estudante. Para reter os estudantes, Tinto apud Rovai e Downey (2009) menciona dois tipos de apoio, o social, que ajuda os estudantes e proporciona o desejo de manterem seus estudos; e o acadêmico, que é facilitado pelo apoio do corpo docente e também a utilização de incentivos financeiros aos estudantes. O autor também menciona que muitas instituições reconhecem que a maioria dos professores não são capacitados para ensinar a distância. Dessa forma, as universidades poderiam fornecer ao corpo docente as competências pedagógicas necessárias para estabelecer condições que proporcionem a retenção do estudante a partir do envolvimento destes no processo de aprendizagem.

**Fator Desenvolvimento da Universidade** - alguns membros do corpo docente iniciam em um curso a distância sem conhecimento e experiência anterior, e muitas vezes possuem limitações quanto ao uso da tecnologia. A carência deste desenvolvimento pode influenciar negativamente a qualidade de um programa de EAD. Para Rovai e Downey (2009), existem alguns aspectos a serem considerados pelas instituições quanto à capacitação do corpo docente. Estes aspectos incluem: conhecimento das políticas e procedimentos da universidade, noções básicas sobre o perfil dos estudantes, conhecimento sobre o modelo pedagógico adotado, reconhecimento de um trabalho de qualidade, entre outros. O investimento na capacitação do corpo docente é essencial para que os programas de EAD ofereçam uma aprendizagem de qualidade.

**Fator Modelo Pedagógico do Curso** - os autores salientam a importância de que para projetar um curso de EAD se faz necessário um claro entendimento sobre esta modalidade de ensino. Portanto, pode-se dizer que no projeto do curso sejam considerados os seguintes aspectos:

- o modelo pedagógico do curso exige uma preparação dos professores e um planejamento antecipado;
- os materiais a serem utilizados devem ser elaborados antes do seu início do curso;
- os professores devem ter disponibilidade de tempo para responder os e-mails dos estudantes;
- os professores devem ter habilidades especiais para facilitar as discussões a distância;



- os professores devem usar a tecnologia para facilitar a aprendizagem do aluno.

As experiências têm demonstrado que a EAD possui desafios a serem superados, especificamente, a respeito de questões relacionadas à gestão dos recursos. Dessa forma, alguns esforços tornam-se necessários a fim de evitar erros e garantir o sucesso no gerenciamento em cursos de EAD via Internet.

A partir do resgate teórico, percebe-se que identificar os FCS relacionados com os elementos de gestão é fundamental para apoiar o processo de gestão em cursos de EAD.

A seguir são apresentados os elementos de gestão para a EAD a partir dos FCS.

### **3.6.4 Definição dos Elementos de Gestão para a Educação a Distância a partir dos Fatores Críticos de Sucesso**

Esta pesquisa pretende apontar novas perspectivas para a gestão de cursos em educação a distância (EAD) a partir da identificação e uma reflexão dos fatores críticos de sucesso nos cursos.

Ao longo do capítulo 3 apresentam-se abordagens e enfoques envolvendo aspectos relacionados à gestão e aos fatores críticos de sucesso (FCS). A reflexão sobre este percurso teórico permitiu a definição dos elementos de gestão para a EAD a partir dos FCS. É importante salientar que os elementos foram definidos com base na literatura e pela análise conjunta da autora e especialistas em EAD. Os elementos são utilizados na validação do protocolo de estudo de caso.

Diante desse contexto, os elementos de gestão para a EAD a partir dos FCS são:

**Elemento Qualidade** - as propriedades que dão qualidade a um curso são: a efetividade, a eficiência, a pertinência, a acessibilidade, a oportunidade, a atualidade e aceitabilidade (JÓIA E COSTA (2007), MEZOMO (1994), MOORE (2008), OLIVEIRA (2007), ROVAI E DOWNEY (2009), SELIM (2005), TESTA (2002));

**Elemento Gerenciamento** - processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias e a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las (ABU-DUHOU (2002) *apud* MORAES (2007), CAMPOS (2007), BRASIL (2008a), MOORE (2008), RIBAS *et al.* (2008), ROVAI E DOWNEY (2009), RUMBLE (2003), SARTORI (2005).

**Elemento Infra-estrutura** - se refere às propriedades da instituição de ensino para alocar os recursos, tais como: prédios, instalações, tecnologias e equipamentos necessários para

possibilitar a interação entre os envolvidos (CAMPOS (2007), BRASIL (2008a), RIBAS *et al.* (2008), SELIM (2005), TESTA (2002));

**Elemento Recursos Humanos** - são intrínsecos às pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades; incluem a formação, a experiência e a capacitação dos atores envolvidos (BRASIL (2008a), MOORE (2008), RIBAS *et al.*, (2008), SELIM (2005), TESTA (2002).

**Elemento Recursos Financeiros** - envolvem os critérios que orientam as decisões relativas à alocação e gerenciamento dos recursos (BRASIL (2008a), ROVAI E DOWNEY (2009), TESTA (2002);

**Elemento Modelo Pedagógico** - é um sistema de premissas teóricas que embasa a arquitetura pedagógica (AP), sendo esta constituída por aspectos organizacionais, conteúdo, metodológicos e tecnológicos; e as estratégias para aplicação das APs (BEHAR (2009), JOIA E COSTA (2007), MORAES (2007), ROVAI E DOWNEY (2009), SARTORI E ROESLER (2005), TESTA (2002).

Os elementos de gestão para a EAD a partir dos FCS são ilustrados na Figura 6:

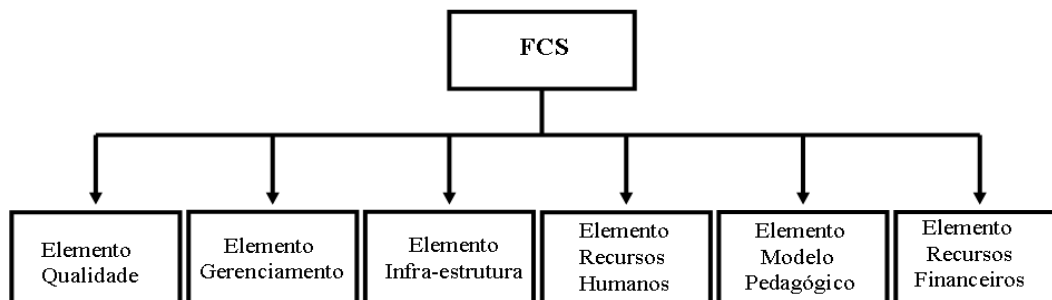


Figura 6 – Elementos de Gestão a Partir dos FCS  
Fonte: Elaborado Pela Autora

A perspectiva da eficiência da gestão em EAD deve estar balizada em métodos e técnicas que permitam um planejamento correto sobre as decisões a serem tomadas. É importante acrescentar que a referida pesquisa visa tornar mais eficiente a gestão de cursos em EAD via Internet, a partir da identificação dos FCS.

Os elementos identificados dependem de ações das próprias instituições de ensino para funcionarem. O critério para a definição dos seis elementos de gestão, ainda que baseado na literatura e na análise conjunta da autora e de especialistas em EAD, envolve um grau de subjetividade relacionado à percepção do pesquisador.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa. Inicialmente é apresentado o tipo de pesquisa e, posteriormente, o desenho da pesquisa, as unidades de análise e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A partir dos objetivos da pesquisa, a natureza é de caráter qualitativo, onde este “[...] implica uma ênfase nos processos e significados que não são examinados ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência.” (GARCIA E QUEK, 1997, p. 451).

A estratégia de investigação é a do estudo de casos múltiplos com a utilização de entrevistas. Para YIN (2005), o estudo de caso é a estratégia escolhida quando se deseja pesquisar acontecimentos contemporâneos, entretanto, sem manipular comportamentos importantes, visto que a estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e da abordagem específica à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é uma tática para a coleta de dados nem uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (STOECKER *apud* YIN, 2005). Portanto, a presente pesquisa busca identificar, analisar e validar os elementos de gestão a serem considerados pelas IES na elaboração de cursos oferecidos em educação a distância via Internet.

O estudo de casos múltiplos se justifica porque a lógica a ser adotada na seleção dos casos será a de replicação, ou seja, serão adotados os mesmos procedimentos definidos no planejamento em mais de um caso (OLIVEIRA, MAÇADA E GOLDONI, 2009).

O instrumento de coleta de dados utilizado é a entrevista. Conforme Oliveira *et al.* (2009), em relação à entrevista, os aspectos a serem considerados são: critério para escolha dos entrevistados, utilização ou não de roteiro de entrevista, validação de conteúdo do roteiro de entrevista, número de entrevistados, meio utilizado para registro da entrevista (anotações, gravação, etc.).

## 4.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa é dividida em etapas. A primeira etapa é teórica, sendo o tema definido a partir da revisão de literatura. Na segunda etapa é feita a estruturação e validação do protocolo do estudo de caso a partir de um estudo de caso-piloto (ver Anexo 2). E, finalmente na terceira etapa são realizados os estudos de caso propriamente ditos e, posteriormente, é feita a análise dos dados coletados.

Para um melhor entendimento dos procedimentos metodológicos, a Figura 7 apresenta as etapas da pesquisa, sendo estas descritas nas seções a seguir.

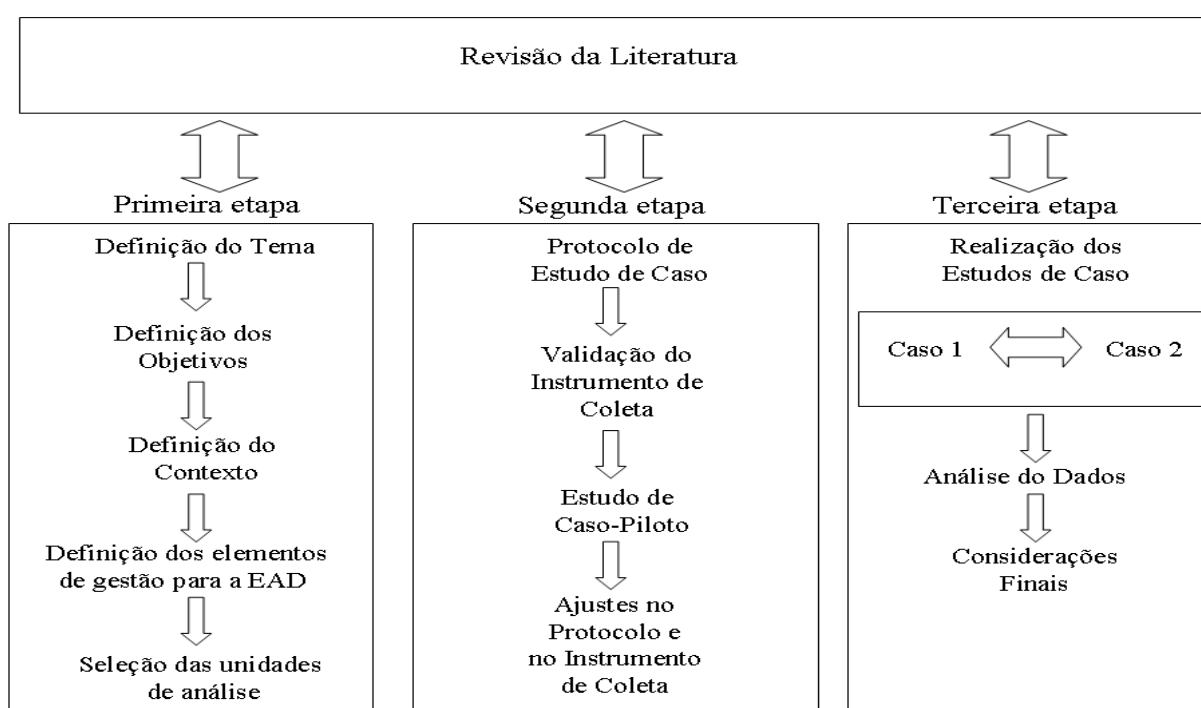


Figura 7 – Etapas da Pesquisa  
Fonte: Elaborado Pela Autora

### 4.2.1 Primeira Etapa

Nesta etapa foi definido o tema de interesse com destaque na área de EAD, a partir de uma ampla revisão de literatura, sendo consultados livros e artigos sobre as seguintes palavras-chave: o contexto da EAD; referenciais de qualidade; gestão na educação; gestão de cursos; fatores críticos de sucesso e gerenciamento de recursos.

Após a revisão da literatura, a definição do tema e os objetivos da pesquisa, foi definido o contexto da pesquisa que a gestão de cursos em EAD. Este contexto foi escolhido

porque percebe-se uma preocupação com os elementos de gestão em cursos nessa modalidade de ensino, para o gerenciamento eficiente e eficaz a partir os FCS. Outro aspecto relevante para a escolha de cursos de EAD foi que tais cursos estão ligados ao Ministério da Educação (MEC), que por meio da Secretaria de Educação a Distância (SEED), atua como um agente de inovação tecnológica nos processos de ensino e aprendizagem, fomentando a incorporação das TIC's e das técnicas de educação a distância aos métodos didático-pedagógicos. Como também, promove a pesquisa e o desenvolvimento voltados para a introdução de novos conceitos e práticas nas universidades públicas.

Para a seleção das unidades de análise, foi escolhida a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que oferece cursos de EAD. Nesta instituição foram identificados os cursos que são ofertados nessa modalidade de ensino, que se tornaram as unidades de análise da pesquisa. Inicialmente foram contatados integrantes-chave das equipes gestoras para a realização da pesquisa, dos seguintes cursos: Graduação em Administração a distância, Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER), e Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD).

Neste primeiro contato, os integrantes das equipes gestores se mostraram interessados na pesquisa. Prontamente aceitaram em disponibilizar seu tempo para participar e colaborar com a pesquisa, inclusive indicando as pessoas, integrantes da equipe gestora, que contribuiriam com a pesquisa.

#### **4.2.2 Segunda Etapa**

O protocolo de estudo de caso contendo o roteiro de entrevista semi-estruturado foi elaborado com base na revisão de literatura. Os elementos de gestão para a EAD a partir dos Fatores Críticos de Sucesso foram definidos com base na literatura e pela análise conjunta da autora e de especialistas em EAD (ver Anexo 2).

O roteiro de entrevista inicial continha 51 questões. Após ter a validação de face e conteúdo feita com especialistas em EAD que possuem experiências nesta modalidade de ensino e, posteriormente, com a realização do estudo de caso-piloto, neste caso, o curso de graduação e administração a distância da UFRGS, o roteiro sofreu alterações e redução no número de questões. Estes especialistas, bem como as gestoras do curso, avaliaram o entendimento e a importância das questões, assegurando a validade de seu conteúdo, sendo algumas questões reformuladas, excluídas e acrescentadas para que atendessem aos objetivos

da pesquisa. A Figura 8 apresenta o perfil dos indivíduos envolvidos na validação do protocolo de estudo de caso, especificadas a formação e a experiência.

<b>Especialistas</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência</b>
Especialista 1	Doutorado em Administração (2009) Mestrado em Administração (2005) Graduação em Administração (2002)	Professor-tutor; Coordenador de tutores; Coordenador de pólo presencial de EAD; Coordenador na elaboração de projetos de extensão em EAD na UFRGS – sem vínculo institucional; Pesquisador do NAVI e NUTEP; Avaliador de periódicos da RAUSP, RAC e Membro da ABED
Especialista 2	Doutorado em Informática na Educação Mestrado em Food and Management Science Graduação em Engenharia Química	Professor Adjunto da UFRGS; Secretário de EAD da UFRGS; Membro integrante da equipe de avaliadores para a EAD do MEC
Especialista 3	Especialização em Marketing Especialização em Contabilidade, Auditoria e Finanças Governamentais Especialização em RH Graduação em Administração	Presidente da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo da UFRGS; Diretora do Departamento de Recursos Humanos da UFRGS; Membro da Comissão de Política de Recursos Humanos; Pró-Reitora de Recursos Humanos; Coordenadora Geral de Gestão de Pessoas do MEC; Membro da Comissão Nacional de Supervisão da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos das Instituições Federais de Ensino; Coordenadora Administrativa
<b>Estudo de caso-piloto</b>		
Coordenador 1	Doutorado em Engenharia de Produção Mestrado em Administração Especialização em Administração de RH Especialização em Política de RH Graduação em Administração	Professor Adjunto da UFRGS; Coordenador da Comissão Graduação-Modalidade a Distância da Escola de Administração da UFRGS; Membro docente do colegiado do Departamento de Ciências Administrativas; Coordenadora do Setor de Ensino da Administração Financeira
Coordenador 2	Especialização em Marketing Especialização em Contabilidade, Auditoria e Finanças Governamentais Especialização em RH Graduação em Administração	Presidente da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo da UFRGS; Diretora do Departamento de Recursos Humanos da UFRGS; Membro da Comissão de Política de Recursos Humanos; Pró-Reitora de Recursos Humanos; Coordenadora Geral de Gestão de Pessoas do MEC; Membro da Comissão Nacional de Supervisão da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos das Instituições Federais de Ensino; Coordenadora Administrativa do Curso de Graduação em Administração a Distância da UFRGS

Figura 8 – Perfil dos Indivíduos Envolvidos na Validação do Protocolo de Estudo de Caso

Fonte: Elaborado Pela Autora

Após a validação, o roteiro de entrevista foi reformulado, para aumentar a clareza de algumas questões. A versão final passou a ter 40 questões (ver Anexo 3).

Dando continuidade, teve início o estudo de caso-piloto, o Curso de Graduação em Administração a Distância da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). Este curso é um projeto piloto, que integra um projeto construído entre o Ministério da Educação (MEC), Banco do Brasil (BB) e algumas universidades parceiras, sendo a UFRGS uma delas. O objetivo deste estudo foi o de ajustar o

protocolo de pesquisa e validar o instrumento. Para Yin (2005), o estudo de caso-piloto ajuda os pesquisadores a aprimorar os instrumentos utilizados na coleta de dados. Os resultados são apresentados no capítulo 5. Neste estudo, o roteiro de entrevista foi aplicado à professora coordenadora do curso e coordenadora gerente do curso, com o intuito de testar os procedimentos de coleta de dados.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Em seguida, foram feitas as análises preliminares e, a partir disso, foi verificado se o instrumento utilizado atendeu aos objetivos da pesquisa. Em seguida, foram necessários alguns ajustes no roteiro de entrevista.

### **4.2.3 Terceira Etapa**

Nesta etapa foram realizados os estudos de caso. Foram selecionados dois cursos de EAD: Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD), e Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER). Estes cursos foram desenvolvidos e implementados pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que é uma IES pública e tem posição de destaque no ensino. Os fatores determinantes para escolha dos casos foram: a) a importância da instituição dentro do contexto da pesquisa, que é a gestão em cursos de graduação em EAD via Internet; b) a sua reconhecida excelência no ensino; c) as suas iniciativas em programas de EAD; d) a disposição dos gestores dos cursos para participar da pesquisa.

Os procedimentos de pesquisa aplicados foram os mesmos nos dois cursos, seguindo o mesmo protocolo de estudo de caso. A seção 4.2.4 mostra as unidades de análise.

### **4.2.4 Unidades de Análise**

A escolha por cursos de Graduação em Educação a Distância (EAD) se justifica, pois, segundo Moore e Kearsley (2008), a EAD é um aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação de curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais. Esta escolha ainda tem fundamento pelo fato dessa modalidade de ensino apresentar dificuldades no que se refere à alocação e gerenciamento dos recursos disponíveis. Segundo Oliveira (2006), o amadorismo de aspectos relacionados à gestão contribui para um desempenho pouco eficiente e eficaz.

Nos cursos de EAD, a aplicação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é uma forma de auxiliar os gestores no processo de planejamento e gestão de recursos, que ao serem combinados, têm por objetivo a vantagem competitiva. Para Corradi *et al.* (2006) a EAD, é uma forma de obtenção de vantagem competitiva tanto para organizações de ensino como para empresas dos mais variados setores.

Foram selecionados dois cursos para o estudo, sendo eles oferecidos na UFRGS. A escolha destes se justifica por serem de uma mesma instituição de ensino, e buscarem um melhor gerenciamento de recursos, que são necessários na gestão da EAD. Além disso, os cursos investigados são autorizados pelo Ministério da Educação, e são cursos com poucos anos de atuação na modalidade de ensino pesquisada.

O Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura, na modalidade a distância (PEAD), visa à formação, predominantemente a distância, de professores em exercício na rede pública de ensino do Estado do Rio Grande do Sul. Após escolher este primeiro curso de EAD, foi selecionado o segundo que iniciou um ano depois e que é oferecido pela mesma IES, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O Curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER), na modalidade de Ensino a Distância, teve sua origem no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PPGDR) da UFRGS, que vem atuando sistematicamente no ensino, pesquisa e extensão.

Nos cursos selecionados para a pesquisa foi aplicado o mesmo protocolo de estudo de caso. Estes cursos, apesar de não identificarem os FCS, priorizam alguns aspectos para o melhor gerenciamento do curso.

#### **4.2.5 Fonte de Dados**

A pesquisa utilizou como fonte de evidências entrevistas semi-estruturadas.

A seleção dos entrevistados e o número de entrevistados por caso são descritos na seção 4.2.6. As entrevistas tiveram duração média de duas horas e foram realizadas de maio a junho de 2009.

Segundo Yin (2005), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em estudo de caso. Em relação à entrevista, os aspectos mais importantes a serem considerados e descritos na pesquisa são: critério para escolha dos entrevistados, utilização ou não de roteiro de entrevista, pré-teste e validação do roteiro de entrevista, número de entrevistados, meio para registro da entrevista (anotações, gravação, etc.). As entrevistas foram conduzidas pelo



próprio pesquisador de forma espontânea, pois dessa forma, foi possível indagar dos respondentes as dimensões consideradas importantes na gestão dos cursos oferecidos bem como solicitar suas opiniões a respeito.

#### 4.2.6 Seleção dos Entrevistados

Após a seleção das unidades de análise foi feito o contato por e-mail e telefone com os coordenadores gestores dos cursos selecionados. Neste contato, foi apresentado o tema da pesquisa, os objetivos e de que forma estes deveriam participar.

A Figura 9 indica os indivíduos entrevistados por unidade de análise, especificando a função e o tempo na instituição de ensino.

Unidade de Análise	Função do entrevistado	Tempo de instituição
Curso de Graduação em Pedagogia- Licenciatura (PEAD)	Coordenação Geral	Dezessete anos
Curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)	Coordenação Geral	Doze anos
	Coordenação Operacional	Vinte e seis anos
	Coordenação do Núcleo de EAD	Treze anos

Figura 9 – Classificação dos Entrevistados por Unidade de Análise  
Fonte: Elaborado Pela Autora

Os entrevistados assinaram o termo de consentimento, que se encontra no Anexo 1, sendo respeitado seu anonimato.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pela pesquisadora. Em seguida, foi feita a análise de conteúdo das entrevistas. Esta análise teve como categorias definidas *a priori* pela autora, os elementos de gestão para a EAD a partir dos FCS, que são: qualidade, gerenciamento, infra-estrutura, recursos humanos, recursos financeiros, modelo pedagógico e avaliação da aprendizagem.

A seção 4.2.7 apresenta os procedimentos adotados para a análise dos dados coletados na pesquisa.

#### 4.2.7 Procedimento de Análise dos Dados

A fonte de dados da pesquisa foi o uso de entrevistas. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para analisar as informações obtidas através das entrevistas. De acordo com Yin (2005, [s.p.]), “[...] a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo.”

A definição de uma estratégia analítica geral no estudo de caso, para Yin (2005), contribui nas decisões sobre o que analisar e porque motivo. As três estratégias sugeridas são: proposições teóricas – confrontação de dados coletados com as proposições derivadas da teoria; explicações concorrentes – comparação dos resultados com proposições teóricas concorrentes, onde se uma explicação for válida, as outras não podem ser; descrição do caso – desenvolve uma estrutura descritiva para organizar o estudo do caso.

Segundo Yin (2005), a partir das estratégias analíticas gerais, técnicas específicas podem ser utilizadas, como sendo:

- adequação ao padrão - consiste na comparação dos resultados com um padrão a partir de teorias prévias;
- construção de explicação - consiste na adequação ao padrão, corresponde à construção de uma explicação sobre o caso a partir da análise dos dados;
- análise de séries temporais - consiste na paridade entre uma tendência dos pontos de dados comparada com: (1) uma tendência teoricamente importante especificada antes do início da pesquisa, (2) alguma tendência concorrente previamente determinada, (3) qualquer tendência baseada na ameaça à validade interna;
- modelos lógicos - consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos;
- síntese de casos cruzados - consiste na comparação dos dados de casos individuais, segundo uma mesma estrutura.

Nesta pesquisa, para analisar os estudos de caso, foram utilizadas a estratégia de descrição do caso e a técnica de construção de explicação, sugeridas por Yin (2005).

#### **4.2.8 Apresentação dos Resultados**

Os resultados da análise foram estruturados no capítulo 6 da seguinte forma:

- a) inicialmente, foram apresentadas as análises de cada um dos casos;
- b) a análise de cada caso apresenta uma descrição e dados gerais dos cursos estudados;
- c) são descritos individualmente os resultados referentes aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados com os elementos de gestão;
- d) finalmente, é apresentado um mapeamento dos casos.

## 5 ESTUDO DE CASO-PILOTO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),<sup>8</sup> com sede na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, é uma Instituição de Ensino Superior (IES) reconhecida nacional e internacionalmente. Ministra cursos na modalidade presencial em diversas áreas do conhecimento e níveis, desde o ensino fundamental até a pós-graduação e na modalidade a distância:

- ensino fundamental;
- cursos técnicos;
- cursos de graduação;
- cursos de pós-graduação.

A UFRGS conta com 29 unidades universitárias que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os cursos oferecidos são de educação básica, profissional e superior. Os principais cursos ofertados são em nível de graduação e pós-graduação, e também possui a educação básica e profissional.

Aproximadamente 75% de seus estudantes são de graduação e 25% de pós-graduação, distribuídos nas modalidades de ensino presencial e a distância.

Para este caso-piloto foi selecionada uma unidade: a unidade universitária que oferece curso de graduação e pós-graduação, a Escola de Administração (EA). Esta ministra cursos presenciais e a distância.

A EA/UFRGS originou-se da Faculdade de Ciências Econômicas (FCE), com a criação, em 1951, do Instituto de Administração. Em setembro do ano de 1996 a criação da Escola de Administração (EA) da UFRGS.

A unidade universitária desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, é mencionada apenas a atividade na área de ensino, no nível de graduação a distância, por estar diretamente relacionada com os objetivos desta pesquisa.

O curso de graduação em administração a distância é um projeto piloto que foi desenvolvido em parceria entre a SEED/MEC, Banco do Brasil (BB) e Instituições Federais e Estaduais de Ensino Superior. O projeto visa:

- ampliar o acesso ao ensino superior, incluindo a formação dos servidores públicos;
- atender à demanda das empresas estatais quanto à qualificação dos seus servidores públicos;

---

<sup>8</sup> UFRGS - <<http://www.ufrgs.com.br>>.

- atender estudantes residentes em regiões sem IES e profissionais em serviço que necessitam formação em nível universitário.

## 5.1 CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA

Os elementos de gestão para a EAD, a partir dos Fatores Críticos de Sucesso, foram definidos com base na literatura e pela análise conjunta da autora e de especialistas em EAD. Estes elementos de gestão foram validados no curso de graduação em administração a distância. A unidade pesquisada foi a Escola de Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS).

Neste curso foram realizadas duas entrevistas: uma com a professora coordenadora do curso e a outra com a coordenadora gerente do curso.

### 5.1.1 Descrição do Curso

O curso de graduação em administração a distância, na modalidade a distância, visa ampliar os recursos da Universidade Pública para um universo mais amplo de atendimento à sociedade, e formar administradores com competências conceituais, técnicas e humanas, capazes de articular o conhecimento com a ação profissional, mediante utilização da tecnologia de ensino a distância.

Este curso teve início no segundo semestre do ano de 2006 e tem uma duração de quatro anos e meio, num total de 3.000 horas, correspondendo a 200 créditos, organizados em módulos, a serem integralizados no período de nove semestres. No total de horas, 300 horas são destinadas a estágios curriculares, não necessariamente ligadas diretamente ao Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, este geralmente realizado no final do curso, a título de conclusão. Os estágios deverão ser realizados ao longo do período de estudos, inseridos em diversas disciplinas ou módulos, de forma que o aluno desenvolva seus estudos de forma dialética, cotejando a teoria com a prática.

O objetivo principal deste curso é formar o profissional para contribuir decisivamente para o desenvolvimento das organizações privadas, públicas e do terceiro setor, pela construção de um contexto eficaz e pela sua transformação em oportunidades empreendedoras, sem perder de vista a sua inserção no processo de desenvolvimento sócio-econômico, cultural e político da sociedade em que estas se inserem.

A sede do curso, localizada na EA/UFRGS é na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. O curso possui dez pólos localizados em Bagé, Caxias do Sul, Ijuí, Lajeado, Osório, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria e São Leopoldo.

### **5.1.2 Gestão no Curso de Graduação em Administração a Distância**

Os resultados apresentados decorrem da análise dos dados coletados no caso-piloto, referentes ao curso de graduação em administração a distância. A identificação dos FCS relacionados com os elementos de gestão se deu segundo o funcionamento do curso e a percepção dos coordenadores entrevistados.

Neste estudo de caso, a gestão do curso foi analisada em seus elementos de qualidade, gerenciamento, infra-estrutura, recursos humanos, recursos financeiros e modelo pedagógico.

Apesar de os elementos de gestão identificados no curso serem os mesmos definidos *a priori* à luz dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) – visto que são os mesmos elementos – a maneira como estes são gerenciados no curso é diferente. A seguir são apresentados os resultados específicos de cada elemento.

#### **5.1.2.1 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Qualidade**

##### **Parâmetros**

Os parâmetros de qualidade adotados na implementação do curso, de acordo com os dados coletados, foram definidos segundo a percepção e a identificação de fatores essenciais pela equipe gestora.

Atualmente é possível encontrar na literatura alguns parâmetros de qualidade a serem adotados para o desenvolvimento e implementação de cursos na modalidade a distância. O documento elaborado pela SEED/MEC que apresenta a definição de Referenciais de Qualidade para projetos de cursos na modalidade a distância, disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seed/>>. De acordo com este documento, existe a necessidade de uma abordagem sistêmica onde tais referenciais devem compreender algumas dimensões no que se refere: aos aspectos pedagógicos, recursos humanos e infra-estrutura.

Este referencial é mencionado pelo fato de que embora essas dimensões tenham sido consideradas na fase de desenvolvimento deste curso de EAD, ocorreram dificuldades na fase

de implementação. A base que orientou a seleção dos parâmetros de qualidade se deu, especialmente, a partir da experiência vivenciada pela universidade em um curso de especialização a distância. O curso considera alguns dos parâmetros estipulados pelo Ministério da Educação (MEC) que foram validados no ensino presencial e agora adaptados para o ensino a distância.

### **Fatores Críticos de Sucesso**

Nas entrevistas, ficou claro que os fatores essenciais a serem considerados no curso, visando proporcionar um ensino de qualidade, foram definidos pela professora coordenadora, juntamente com a coordenadora gerente, ambas responsáveis pela coordenação geral do curso. Isso significa dizer que os FCS relacionados com o elemento qualidade do curso são: formação dos atores e o envolvimento destes no processo de ensino e aprendizagem, implementação, e avaliação.

O FCS na formação dos atores envolvidos se caracteriza por ser em nível de pós-graduação. Em geral, os professores são da UFRGS e/ou vinculados às universidades parceiras como: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL); e os tutores são alunos e/ou ex-alunos do curso de pós-graduação da Escola de Administração da universidade. A atuação dos tutores é um fator básico para o sucesso do projeto. Neste estudo, observa-se que existe uma preocupação em disponibilizar aos alunos do curso a distância o mesmo nível de qualificação que o curso presencial. A qualificação é centrada fortemente no corpo docente e nos tutores.

Na fase de implementação do curso foram necessárias adaptações como, por exemplo, em relação ao sistema de matrícula e negociações com áreas internas da instituição, visto que as normas são diferentes. Os aspectos associados ao FCS de implementação se referem à credibilidade dos professores e adesão destes na utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), à evasão dos alunos, à aceitabilidade do curso pelos alunos e à disponibilidade de serviços de apoio aos alunos.

É importante comentar alguns problemas que ocorreram durante a implementação do curso, principalmente em relação aos professores, uma vez que bons professores não acreditavam na educação a distância e viam com muita desconfiança a qualidade do ensino. Houve muita resistência na utilização das ferramentas disponibilizadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (NAVI), visto que os professores precisavam se adaptar a essa nova

realidade. Também, outro problema foi evasão dos alunos, principalmente no início do curso. Percebeu-se que a evasão por parte dos alunos do Banco Brasil ocorreu devido à política adotada pela instituição, que por um lado favorece mas por outro coloca impedimentos para a capacitação, visto que os alunos: 1) não podem acessar os conteúdos do curso mesmo após o término do expediente; 2) são transferidos para regiões muito longe dos pólos ou até mesmo sem acesso à Internet; 3) achavam que o curso seria muito fácil; 4) tinham dificuldades em aprender. Já a evasão dos outros alunos é em função do perfil, ou seja, a maioria destes terminaram o segundo grau há muitos anos e isso ocasionou não só a reprovação, mas principalmente a evasão. Diante disso, se deve reter o aluno, porém sem prejudicar os parâmetros de qualidade que norteiam o curso.

Em relação aos alunos, a aceitabilidade do curso foi difícil, tanto dos alunos do curso presencial quanto dos alunos do curso a distância. Por parte dos alunos do curso presencial, a revolta destes, era que os alunos de educação a distância, mesmo não estando todos os dias em sala de aula presencial, ao final do curso obteriam o mesmo título de bacharel. Já por parte dos alunos do curso a distância o problema da aceitabilidade se deu em função dos aspectos tecnológicos, ou seja, na utilização das ferramentas, e também do nível de exigência do curso.

Este curso a distância disponibiliza serviços de apoio aos alunos em dez pólos localizados em cidades no interior do Estado. Destes pólos, apenas nos de Ijuí e Osório os alunos não tem acesso a uma biblioteca física, somente acesso a biblioteca virtual da UFRGS, nos outros locais, como é o caso da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), a biblioteca é aberta aos alunos do curso.

Em relação à avaliação do curso, é disponibilizado no AVA um instrumento de avaliação individual por disciplina, para que os alunos possam avaliar se as ferramentas do ambiente foram devidamente exploradas pela disciplina, se os critérios de avaliação foram apropriados, dentre outros aspectos. No mesmo instrumento são avaliados os atores envolvidos no curso: o professor responsável pela disciplina, o tutor, o coordenador de pólo, o professor coordenador do curso e o coordenador gerente do curso. Ainda existe um espaço para que os alunos possam colocar suas observações e fazer comentários que julgarem necessários.

A formação de alunos qualificados é associada aos resultados esperados após o término do curso. A idéia é que possam existir normas turmas, no nível de graduação e pós-graduação, e que se desenvolvam capacidades nos professores para utilizar novas tecnologias na educação. A formação dos alunos é fortemente centrada na qualificação de egressos da Escola de Administração da universidade.



### 5.1.2.2 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Gerenciamento

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

De acordo com o relato dos entrevistados, no elemento gerenciamento do curso, os FCS se referem ao acompanhamento pedagógico, ao armazenamento das informações e à disponibilidade de recursos.

O FCS que diz respeito à sistemática de acompanhamento pedagógico, inclui a seleção dos professores, a elaboração dos planos de ensino e a capacitação dos atores envolvidos no curso. Observa-se que no gerenciamento desta sistemática são considerados os aspectos vinculados ao perfil dos alunos e a busca pela manutenção da qualidade. O outro FCS é o armazenamento de todas as informações produzidas, sendo que estas são armazenadas no AVA, e podem ser recuperadas a qualquer momento. A secretaria do curso é responsável desde a inscrição até o lançamento das notas de cada aluno, considerando as questões de orientação pedagógica e de cunho psicológico. Neste processo, são incluídos o encaminhamento de atestados dos alunos, o acompanhamento dos alunos ausentes, e o registro de avaliações e bolsas. Então, todo esse trabalho vai desde a parte administrativa e burocrática, no caso a confecção do orçamento do curso, até as questões mais pessoais.

Por fim, a disponibilidade de recursos também é considerada um FCS, visto que existe um orçamento pré-aprovado, sendo estipulado um valor por aluno/ano, aprovado pelo Banco do Brasil (BB) e pelo MEC. No início do curso, foi necessário equipar todos os pólos, sendo destinado cerca de 30% do orçamento, mas hoje não chega a 1%, ou seja, apenas para a manutenção dos equipamentos. Atualmente, a direção da Escola de Administração dá autonomia à equipe gestora para alocar os recursos, entretanto, é necessário que esta fique atenta a possíveis cortes no orçamento.

Existe uma planilha de custos por disciplina que foi aprovada, incluindo gastos com professores e tutores. A questão referente à aquisição de equipamentos é mais complicada, pois do orçamento do MEC o percentual é de 0%, portanto, estes recursos só podem ser oriundos do orçamento do Banco do Brasil.

### 5.1.2.3 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Infra-Estrutura

Nas entrevistas, ficou claro que foi realizada uma avaliação da infra-estrutura virtual e presencial disponível e necessária. Dessa forma, os FCS relacionados com o elemento infra-estrutura virtual são: interação no processo de ensino e aprendizagem proporcionada pelo AVA e a manutenção deste órgão. O FCS referente à infra-estrutura presencial é a estrutura no local de pólo.

#### **Fatores Críticos de Sucesso – Infra-Estrutura Virtual**

Em relação à infra-estrutura virtual, esta já existia e tinha sido utilizada no curso de Especialização a Distância do Banco do Brasil, ou seja, a avaliação desta foi feita *a priori* antes do curso iniciar. Um dos FCS é a interação no processo de ensino e aprendizagem proporcionada pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). As ferramentas disponíveis no AVA, tais como chat e fórum, proporcionam essa interação, pois por meio destas, os alunos do curso formam grupos para a realização das atividades e até mesmo, criam comunidades virtuais. O relacionamento pessoal é destacado como sendo muito importante para que ocorra essa interação. Outro FCS se refere à manutenção do Ambiente AVA, visto que este apresenta alguns problemas, como falhas e quedas. Entretanto, quando ocorrem tais problemas, isso é levado à equipe responsável pelo ambiente para esta buscar soluções. Uma outra questão é em relação à usabilidade do ambiente virtual por parte dos professores, onde percebe-se que os alunos são os melhores usuários deste, pelo fato de que utilizam o mesmo diariamente, diferente dos professores e tutores que acessam o mesmo eventualmente.

#### **Fatores Críticos de Sucesso – Infra-Estrutura Presencial**

Já em relação à infra-estrutura presencial, o FCS é a estrutura disponível e necessária no local de pólo para o desenvolvimento das atividades. É importante acrescentar que se partiu de cada situação existente, pois em algumas localidades em que os pólos estariam inseridos, foi possível fazer um acordo com as universidades existentes, que já contavam com uma infra-estrutura. Para estes casos, se partiu de alguns itens básicos, bem como uma sala grande com ar-condicionado e conforto, kit multimídia, computadores e biblioteca disponíveis para os alunos do curso. Para os pólos em que não se tinha essa infra-estrutura, isso foi propiciado, sendo alugado e equipado um espaço para essa finalidade. Também, foi

necessário mudar alguns locais dos pólos, por não disponibilizarem as condições necessárias para que os alunos do curso desenvolvessem as atividades.

No decorrer do curso foram adquiridos equipamentos como filmadoras, microfones, computadores, *smartboard* e para edição. A aquisição de equipamento se dá sob demanda e também por novas tecnologias que vão surgindo no mercado, onde estes são utilizados no curso e também reverterem para a Escola de Administração.

#### 5.1.2.4 Os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o Elemento Recursos Humanos

Nas entrevistas, se observa que os aspectos associados com os fatores vistos como críticos para o sucesso do curso são considerados. Dessa forma, os FCS relacionados com o elemento recursos humanos se referem à qualificação dos atores para atuar no curso: processo de seleção, definição das atribuições, capacitação e formação e/ou experiência em EAD.

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

O FCS processo de seleção se refere à definição e conseqüentemente à seleção dos atores para atuar curso, como gestores, professores e coordenadores de pólo e tutores.

A seleção dos gestores para atuar na coordenação do curso foi por convite do diretor da Escola de Administração, professora coordenadora e coordenadora gerente. Os coordenadores de pólo foram escolhidos por sua relação com a Escola, sendo estes ex-alunos de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), e que tenham inserção nas universidades onde os pólos estão localizados. Os professores das disciplinas são convidados pela professora coordenadora do curso e também por indicação daqueles que têm interesse em trabalhar a distância. Os tutores das disciplinas são selecionados pelos próprios professores destas, não sendo exigida experiência ou formação em EAD e, sim, privilegiado o conhecimento sobre o assunto das disciplinas.

A definição das atribuições dos diferentes papéis dos atores envolvidos no processo também é um FCS. Destaca-se que estas atribuições estão inseridas no Projeto Político Pedagógico (PPP), e são lembradas durante a capacitação. O professor da disciplina elabora o plano de ensino, define a bibliografia a ser utilizada, define a forma de avaliação, elabora a prova e participa da atividade que usa a ferramenta chat. As atribuições do tutor da disciplina são centradas em fóruns, sendo responsáveis pela avaliação semanal a partir do acompanhamento e participação nestas atividades. O acompanhamento da formatação da

disciplina, formação e capacitação do grupo de tutores são atribuições do coordenador tutor. Embora cada ator tenha o seu papel definido, é a equipe gestora que avalia todo esse processo, desde o acompanhamento de professores e tutores, o cadastramento do pessoal envolvido, a inclusão de disciplinas, o sistema de matrícula, o registro das notas, até a proposição administrativo-financeira e orçamentária.

A capacitação dos atores feita pela equipe gestora é considerada um FCS. Esta capacitação ocorre uma vez no semestre, com duração de três dias, no total de doze horas. Essa capacitação é realizada pela equipe gestora do curso, sendo passado aos atores às informações gerais do curso, o perfil dos alunos, a utilização das ferramentas do NAVI. No início e ao final de cada semestre se faz uma reunião com os coordenadores de pólo, onde nesta última se avalia o semestre concluído, e se faz sugestões para o próximo.

De acordo com as informações coletadas, a formação e/ou experiência em EAD dos atores envolvidos no curso é um FCS, onde se faz necessário que estes apresentem conhecimento suficiente para atuar no curso.

#### 5.1.2.5 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros

De acordo com o relato das entrevistadas, as decisões relativas à alocação dos recursos financeiros no curso dependem do orçamento aprovado pelo Ministério da Educação (MEC). Neste elemento, o FCS é a gestão dos recursos.

#### **Fator Crítico de Sucesso**

A questão dos recursos financeiros foram discutidos entre o Banco do Brasil, o MEC e as Universidades parceiras antes da implementação do curso, ou seja, já existia um orçamento prévio. Esse orçamento, já previa uma base de valor por aluno/ano, os valores de professores e tutores, a aquisição de equipamentos básicos, sendo todos esses valores baseados no nível de qualidade desejável para o processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Em relação aos recursos financeiros, a gestão dos recursos é vista como um FCS. Hoje são gerenciadas quatro fontes de recursos diferentes, onde são alocados todos os atores envolvidos no curso. Isso significa dizer que, aproximadamente, 65% do orçamento, é destinado para pagamento de bolsas (tutor, professor, apoio administrativo, apoio para a plataforma), e o restante é utilizado para outros fins. De acordo com as informações coletadas o que está sendo mais difícil de gerenciar neste momento é a questão orçamentária financeira.

### 5.1.2.6 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

Neste estudo os FCS relacionados com o elemento modelo pedagógico são: o conteúdo, onde este se caracteriza pelo tipo de material utilizado com a finalidade de apropriação do conhecimento, as formas de interação e colaboração entre os atores envolvidos e a avaliação da aprendizagem. Percebe-se que a busca dessa interação é contínua, visando transmitir o mesmo conhecimento para cada tipo de aluno, considerando as suas diferenças de percepção.

O material didático é desenvolvido por um grupo coordenado pela Universidade Federal do Paraná; entretanto, as apostilas produzidas não são plenamente utilizadas no curso. Alguns professores preferem utilizar a mesma bibliografia utilizada no curso presencial, bem como livros e artigos, e arquivos de powerpoint, mas que não estão no formato de apostila. Existe uma percepção dos gestores de que preparar o material utilizado no ensino presencial é absolutamente diferente no ensino a distância. Assim, se faz necessário que a elaboração do material didático seja específica para a EAD, onde este FCS deve estar alinhado com a proposta do modelo pedagógico do curso.

A interação e colaboração entre os atores envolvidos são vistas como um dos pontos críticos de todo o processo, e isso inclui tanto a interação entre o tutor e o aluno, quanto à interação entre o professor e o tutor. É devido a isso que o modelo pedagógico reforça a necessidade de interação entre esse conjunto de atores para que se possa transmitir a mesma gama de conhecimento para cada tipo de aluno, mas considerando as diferenças de prospecção de cada um.

De acordo com as informações coletadas, a concepção de avaliação da aprendizagem adotada no curso é específica para cada disciplina e depende da área de conhecimento. A coordenação do curso sugere que os professores utilizem a modalidade presencial e a distância, sendo 50% destinado para avaliação escrita (incluindo a prova) e o restante distribuído em outras atividades, sendo que nestas deve haver uma avaliação semanal, mas inexistente uma conduta única.

Na avaliação da aprendizagem são relacionados dois FCS. Um dos FCS se refere ao acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos alunos. Este acompanhamento é feito semanalmente a partir de diferentes referenciais, tais como a avaliação de fóruns, chats,

dinâmicas de grupo, exercícios práticos e estudos de caso. Essas avaliações têm que serem devolvidas ao aluno para que ele possa ver as correções. O acompanhamento de tais atividades é condizente com a concepção prevista no modelo pedagógico.

O outro FCS diz respeito a uma concepção única dos recursos de aprendizagem utilizados para a avaliação dos alunos. Existe uma planilha padrão que é ajustada para cada disciplina já com as fórmulas prontas. No momento em que o professor entrega o plano de ensino para a coordenação, o coordenador tutor junto com a secretária, ajusta a planilha de acordo com as avaliações estipuladas pelo professor da disciplina. Essa planilha é repassada ao tutor da disciplina que tem que preencher e devolver semanalmente à coordenação.

## 5.2 CONCLUSÕES DO CASO-PILOTO

A partir deste estudo de caso-piloto, observa-se que a gestão é uma ação determinante em cursos de EAD via Internet, visto que boas iniciativas podem resultar em fracasso se não houver uma preocupação adequada com o gerenciamento dos recursos disponíveis.

Neste estudo, entende-se que os gestores precisam compreender o contexto no qual a gestão será feita, a fim de definir parâmetros de qualidade e estipular critérios para alocação e gerenciamento dos recursos de acordo com as demandas necessárias. Por isso, se faz necessário considerar este aspecto tanto na fase de desenvolvimento quanto de implementação do curso. Conforme destaca Bof (2002) *apud* Moraes (2007), o processo de gestão de modelos em EAD divide-se em dois grupos – a gestão pedagógica e a de sistemas.

Com isso, entende-se que o primeiro grupo inclui o gerenciamento das etapas e atividades do curso e o segundo inclui a aprendizagem e a avaliação. Assim, percebe-se que a gestão deve prever todo o processo de preparação, acompanhamento, monitoramento e avaliação das equipes responsáveis.

No estudo, foi identificada a necessidade da equipe gestora do curso considerar, em sua plenitude, os Referenciais de Qualidade propostos pela SEED/MEC para cursos nessa modalidade de ensino, que compreendem as dimensões que se referem aos aspectos pedagógicos, recursos humanos e infra-estrutura. Percebe-se que os parâmetros de qualidade adotados no curso sendo definidos com base nestes referenciais, é possível minimizar os problemas e as dificuldades, e contribuir para que ocorra a efetiva interação e colaboração no processo de ensino e aprendizagem.

Os elementos de gestão mostraram contribuir para um melhor gerenciamento dos recursos, e do curso como um todo de maneira eficiente e eficaz. A relação dos FCS com os elementos de gestão mostra que a equipe gestora de curso em EAD precisa desenvolver modelos de gestão para identificar os FCS a serem considerados para melhor uso dos recursos disponíveis. Também, evidencia a influência dos FCS para a proposição de elementos essenciais para que os cursos de EAD sejam gerenciados adequadamente.

O estudo de caso revela que o curso de graduação em administração a distância é um curso-piloto, no qual o projeto político pedagógico do curso foi construído entre o MEC, Banco do Brasil e algumas universidades parceiras, sendo a UFRGS uma delas.

O referido projeto tem um orçamento pré-aprovado que prevê uma base de valor por aluno/ano, os valores de professores e tutores, a aquisição de equipamentos básicos, porém tanto na fase de implementação quanto no decorrer do curso, se faz necessário adaptações constantes no orçamento. O estudo mostra que a equipe gestora é responsável por estipular os critérios para alocar e gerenciar os recursos disponíveis, sendo este um aspecto crítico em todo o processo.

Resumindo, o estudo demonstra que a EAD possui desafios a serem superados, especificamente, a respeito de questões relacionadas à gestão dos recursos. Dessa forma, alguns esforços tornam-se necessários a fim de evitar erros e garantir o sucesso no gerenciamento de curso. Existe ainda um ponto crítico de todo o processo que se refere à interação e a colaboração efetiva entre os atores envolvidos no curso. Ressalta-se que as equipes gestoras dos cursos de EAD precisam desenvolver modelos de gestão para identificar critérios a serem utilizados para alocação e gerenciamento dos recursos disponíveis a fim de evitar dificuldades no decorrer do processo. A aplicação do FCS é uma forma de auxiliar os gestores dos cursos de EAD no processo de planejamento e gestão dos recursos.

O capítulo seguinte apresenta a análise dos resultados referente aos casos analisados nesta tese.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados dos dois casos analisados nesta pesquisa. Cada caso será analisado individualmente, evidenciando os FCS relacionados com os elementos de gestão para a EAD.

Embora tenham sido pesquisados os mesmos elementos em cada caso, há variações nos resultados, uma vez que cada curso analisado possui FCS diferentes. Dessa forma, os entrevistados enfocaram em suas entrevistas aspectos gerenciais específicos dos cursos.

Inicialmente, são descritos os cursos analisados e, posteriormente, identificados os FCS relacionados com cada elemento de gestão. Na última seção deste capítulo é apresentado um mapeamento dos dois casos analisados, e também do caso-piloto.

A seguir são apresentados os resultados do caso 1, o Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD).

### **6.1 CASO 1: CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA – LICENCIATURA (PEAD)**

No PEAD foi realizada uma entrevista com a coordenadora geral do curso. A unidade pesquisada foi a Faculdade de Educação, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FACED/UFRGS).

#### **6.1.1 Descrição do Curso**

O Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura, modalidade a distância, visa à formação, predominantemente a distância, de professores em exercício na rede pública de ensino do Estado do Rio Grande do Sul. A instituição parceira é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Este curso teve início no segundo semestre do ano de 2006 e tem uma duração de quatro anos e meio, num total de 3.000 horas, correspondendo a 200 créditos, a serem integralizados no período de nove semestres. No total de horas, estão compreendidas 800 horas de atividades de Prática Pedagógica, entendida como eixo articulador da relação teoria-prática do curso e como instrumento de produção de conhecimento pelos professores/alunos sobre a realidade de sua escola e sobre seu próprio trabalho docente.

O Curso é semestral, com matrícula por bloco de desdobramentos correspondentes a cada semestre, sendo vedado o aproveitamento de disciplinas anteriormente cursadas na



UFRGS ou outra instituição de Educação Superior. O funcionamento do curso ocorre a partir de aulas teóricas e teórico-práticas oferecidas majoritariamente a distância e por teleconferências desenvolvidas nas sedes das consorciadas, no turno da noite. As atividades relacionadas ao Estágio, com carga horária de 400h, são oferecidas a partir do 6º semestre e desenvolver-se-ão nas escolas e classes onde alunos-professores, atuam como docentes, orientadas e supervisionadas pelos professores da entidade executora, em conjunto com os coordenadores locais.

A sede do curso, localizada na FACED/UFRGS, é na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. O curso possui cinco pólos vinculados à Prefeitura Municipal e à Secretaria Municipal da Educação, localizados em escolas municipais de Gravataí, São Leopoldo, Três Figueiras, Alvorada, e Sapiranga.

### **6.1.2. Gestão no Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD)**

Os resultados apresentados decorrem da análise dos dados coletados no caso 1, referentes ao curso PEAD.

Neste estudo de caso, a gestão do curso foi analisada em seus elementos de qualidade, gerenciamento, infra-estrutura, recursos humanos, recursos financeiros e modelo pedagógico.

#### **6.1.2.1 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Qualidade**

##### **Parâmetros**

De acordo com as informações coletadas, na fase de planejamento do curso não se tinha muito parâmetro, visto que inexistiam parâmetros adotados em outros cursos que tivessem um modelo próximo do curso. Diante disso, se buscou oferecer um curso diferenciado, em termos de currículo e bases teóricas, visando promover a aprendizagem. No início do processo, a idéia se baseou fortemente no acompanhamento do aluno, e também que um curso a distância pudesse proporcionar uma boa formação ao aluno.

##### **Fatores Críticos de Sucesso**

No elemento qualidade os FCS relacionados ao curso são: diferenciação, definição dos locais dos pólos, implementação, serviços de apoio disponíveis aos alunos, aceitabilidade e a

avaliação. A qualidade do curso é centrada em termos de: definição dos locais de pólo, aceitabilidade, qualificação e inovação na formação.

Conforme o relato da coordenadora geral do curso:

Nós buscamos oferecer um curso diferenciado, em termos de currículo, de bases teóricas [...] Pensamos que um curso precisa promover a aprendizagem e formas de avaliar se os alunos estão conseguindo aprender. No início do processo nós baseamos a nossa idéia no acompanhamento do aluno, ou seja, pensamos que um curso a distância pode realmente levar o aluno ter uma boa formação.

O projeto do curso foi elaborado e enviado ao MEC, sendo este reformulado e, a partir disso, teve um prazo de um ano para a elaboração de materiais. O curso iniciou com a formação dos professores e com a definição dos locais e montagem dos pólos, sendo este primeiro ano do curso destinado para isso.

Para a definição dos locais de pólo, um dos FCS, se fez uma análise da demanda e foram estipulados alguns parâmetros. Um dos parâmetros é que os pólos não fossem muito distantes para a primeira experiência, visto que não se sabia como seria o financiamento e, conseqüentemente, como os pólos seriam atendidos no primeiro ano do curso, como evidencia o parágrafo abaixo:

[...] enquanto estavam sendo desenvolvidos os materiais para o curso, foram firmados os convênios com os pólos e elaborados os documentos com as obrigações da universidade e dos pólos [...] de que forma cada um iria participar. [...]

No FCS de implementação do curso, foram identificados alguns aspectos, sendo necessárias adaptações nos sistemas da universidade para a educação a distância, por exemplo, em relação ao ingresso dos alunos no curso, questões de documentação, dentre outras. Os aspectos associados ao FCS de implementação do curso se refere à criação do edital do vestibular, a divulgação adequada do curso, a reforma curricular e aceitabilidade do curso.

A criação do edital do vestibular foi considerada uma das dificuldades para implementar o curso. Algumas questões foram definidas juntamente com a SEAD/UFRGS, como: as regiões que cada pólo iria abranger e quem poderia ingressar no curso, ficando definido que os professores que estivessem exercendo a docência em anos iniciais poderiam realizar o vestibular. No vestibular era previsto o ingresso de aproximadamente 400 alunos, porém ingressaram 285. Uma afirmação justifica isto:

[...] num primeiro momento, nós identificamos que o curso não teve uma divulgação adequada, tanto por parte da universidade quanto das prefeituras dos municípios que abrigam os pólos.

É relevante comentar uma outra dificuldade. No início do curso, foram definidas as novas diretrizes para a Pedagogia, sendo necessária uma reforma curricular no curso. Com isso, mudou o perfil do aluno e, conseqüentemente, alterações no edital do vestibular.

Este curso disponibiliza serviços de apoio aos alunos em cada pólo, sendo também considerado um FCS, como laboratório com internet, biblioteca, tutores presenciais e tutores a distância que permanecem online. Conforme mencionado pela coordenadora geral do curso:

[...] no início, o curso contava com quatro tutores presenciais em cada pólo, um tutor para cada 20 alunos. Atualmente existem três tutores presenciais e, a tendência é que se tenham dois tutores, uma vez que os alunos foram adquirindo computadores e realizam as atividades propostas em suas residências [...]

Em relação ao FCS aceitabilidade do curso, está associado o uso da tecnologia pelos alunos, a disponibilidade de tempo e o índice de evasão. O ingresso na tecnologia foi tranqüilo e não apresentou maiores problemas, visto que existia uma compreensão com aqueles alunos que apresentavam uma dificuldade maior. Conforme os dados coletados, a questão de tempo disponível dos alunos para a realização do curso foi uma maior dificuldade no início, visto que em geral são indivíduos do sexo feminino que trabalham durante o dia e estudam à noite, tendo que conciliar isso com os afazeres domésticos. No entanto, percebe-se que o índice de evasão do curso é baixo, em torno de 12%. É atribuída a este percentual a afirmação:

[...] o curso é flexível, e tem uma idéia construtivista que se adapta às necessidades dos alunos.

No elemento qualidade, a avaliação do curso é um FCS. São disponibilizados aos alunos dois instrumentos de avaliação online. Um instrumento serve para avaliar o aluno, a partir do acompanhamento deste em relação às horas destinadas para a realização das atividades, à quantidade que possui computador pessoal, à permanência no mesmo local e ainda à avaliação na interdisciplina. Para fins explicativos, a interdisciplina é assim denominada por ser mais ampla e contemplar um número maior de horas, tendo a função de articular todo o conteúdo das disciplinas realizadas a cada semestre. O outro instrumento serve para o aluno avaliar os professores, tutores, funcionamento do pólo, e um espaço destinado à auto-avaliação do aluno em termos de aprendizagem e do uso das tecnologias

utilizadas no curso. Os instrumentos de avaliação são elaborados pela coordenação do curso, como evidencia o trecho abaixo:

[...] nós usamos um software de gerenciamento de questionários, com todos os tipos de questões. A vice-coordenadora do curso, por ter experiência na elaboração de instrumentos de coleta de dados, faz todo o acompanhamento metodológico necessário, por exemplo, definindo quais dimensões devem ser avaliadas, quais os tipos de questões são mais apropriadas, qual o número de questões [...]

Os resultados esperados após o término do curso é formar professores qualificados para atuarem de forma inovadora. A qualificação e inovação na formação são consideradas um FCS, como evidencia a afirmação:

[...] queremos formar professores que utilizem novas tecnologias e que consigam transferir o que vivenciaram, enquanto alunos do curso, para os seus próprios alunos [...] para que a formação adquirida no curso faça realmente uma diferença nas escolas.

#### 6.1.2.2 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Gerenciamento

De acordo com a entrevista, os FCS relacionados com este elemento são: plano de ação, normas de gerenciamento, apoio da secretaria e critérios utilizados na alocação dos recursos.

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

O plano de ação é elaborado anualmente, e integra o convênio estabelecido com o MEC. Este plano compreende ações, como por exemplo: a implementação de interdisciplinas do semestre, e aquisição de equipamentos para apoiar as atividades acadêmicas. As ações de compras, licitações, etc. são realizadas pela coordenação geral e acompanhadas pela direção da FACED.

O cronograma acadêmico é realizado no início do semestre, seguindo o currículo do PEAD.

Ele é proposto pela coordenação pedagógica do curso em conjunto com os coordenadores de interdisciplinas, e então são definidas as ações pedagógicas semanais para cada uma das interdisciplinas, inclusive os encontros presenciais. Esse cronograma, no entanto, pode ser flexibilizado conforme necessidades dos alunos/docentes. Os coordenadores de interdisciplinas são responsáveis pelas ações pedagógicas de cada uma das equipes de docentes que atuam em cada semestre.

O acompanhamento do plano de ação é feito pela coordenação do curso. Percebe-se, que a elaboração de um plano de ação é um FCS para o melhor funcionamento do curso.

No gerenciamento do curso são considerados: o projeto pedagógico, as normas institucionais da universidade para os cursos de graduação e a legislação sobre a EAD. Em nível pedagógico, as decisões são tomadas pela equipe coordenadora, da qual fazem parte os docentes coordenadores de pólo e a coordenação geral do curso. As decisões relativas à gestão financeira são tomadas pela coordenação do curso de acordo com o orçamento aprovado pelo MEC. As ações decisórias quanto à vida acadêmica dos alunos são realizadas pela Comissão de Graduação (COMGRAD) do curso. Desta forma, se nota que a existência de normas para o gerenciamento do curso é um FCS.

A secretaria do curso tem funções acadêmicas, como todos os demais cursos da universidade. Além disso, tem a função de gerenciar o pagamento de bolsas e aquisição de materiais e equipamentos. O apoio proporcionado pela secretaria também é considerado um FCS, como afirma a coordenadora do curso:

[...] os envolvidos no processo reconhecem a importância da secretaria para o bom funcionamento do curso.

Percebe-se, com clareza, que o curso privilegia a alocação de recursos para contratação de docentes e tutores e para a produção de recursos de apoio a aprendizagem, conforme é explicado no seguinte relato:

[...] estes critérios são privilegiados em função do desenho interativo do PEAD e do uso intensivo de ambientes digitais, que pressupõe um atendimento continuado aos alunos por equipes qualificadas. Os recursos utilizados para aquisição de equipamentos são relativamente pequenos, apenas sendo adquiridos alguns que são necessários às atividades dos docentes e tutores, e para complementar alguns que não estão disponíveis nos locais de pólos [...]

#### 6.1.2.3 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Infra-Estrutura

De acordo com as informações coletadas, foi feita uma avaliação da infra-estrutura virtual e presencial necessária. Dessa forma, os FCS relacionados com o elemento infra-estrutura virtual e presencial são respectivamente: interação proporcionada pelo AVA; estrutura no local de pólo.

### **Fatores Críticos de Sucesso – Infra-Estrutura Virtual**

O FCS relacionado com o elemento infra-estrutura se refere à interação no processo de ensino e aprendizagem proporcionada pelos AVA's. Isso significa dizer que neste curso, a definição pela utilização do ambiente virtual ROODA ocorreu a partir de experiências já vivenciadas e em conjunto com a SEAD/UFRGS. O ROODA (Rede cOOperativa De Aprendizagem é um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível em <<http://rooda.edu.ufrgs.br>, faz parte de um projeto de pesquisa> – “Desenvolvimento de AVA e Métodos Didáticos – Metodologia e EAD para a UFRGS” – financiado pelo CNPq e SEAD/UFRGS. Este ambiente foi desenvolvido pelo NUTED (Núcleo de Tecnologia Digital aplicada à Educação), baseado na filosofia de software livre, disponibilizando funcionalidades síncronas e assíncronas da Web para interação/comunicação entre os sujeitos, sendo centrado no usuário e valorizando o processo de cooperação. A partir de 2003, este ambiente foi reconhecido institucionalmente e passou a fazer parte do projeto de Educação a distância da UFRGS.

As ferramentas de comunicação disponibilizadas neste AVA são adequadas, porém são utilizados também ambientes que estão disponíveis na internet que, em conjunto, proporcionam a efetiva interação no processo de aprendizagem.

É relevante comentar que no início do curso ocorreram alguns problemas específicos, em função da internet ainda não estar disponível e também com a utilização dos AVA's. Todavia, estes problemas foram sendo solucionados no decorrer do curso.

### **Fatores Críticos de Sucesso – Infra-Estrutura Presencial**

A estrutura no local de pólo, disponível e necessária para o desenvolvimento de atividades presenciais, é o FCS. Durante a entrevista foi possível perceber que os locais de pólo têm uma estrutura adequada, visto que todas as escolas que abrigam os pólos adquiram e/ou renovaram seus equipamentos e disponibilizaram o acesso à internet. Conforme menciona a coordenadora geral;

[...] os pólos disponibilizam salas grandes, bibliotecas e laboratórios de informática devidamente equipados. Em relação aos laboratórios, estes devem ter capacidade suficiente para atender os alunos, aproximadamente 20 computadores, considerando dois alunos por máquina.
---

Diante disso, o elemento infra-estrutura se refere às propriedades do local de pólo para alocar os recursos, como: salas, instalações, tecnologias e equipamentos necessários para possibilitar a interação entre os atores envolvidos.

#### 6.1.2.4 Os FCS Relacionados com o Elemento Recursos Humanos

A partir das informações coletadas, são considerados aspectos associados com os fatores vistos como críticos para o sucesso do curso. Dessa forma, os FCS relacionados com o elemento recursos humanos se referem à qualificação dos atores para atuar no curso são: processo de seleção, formação e/ou experiência em EAD e capacitação.

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

Com elemento recursos humanos, foram relacionados três FCS. Neste curso, no FCS processo de seleção, os professores coordenadores das disciplinas selecionados são vinculados à FACED da universidade nas áreas de Pedagogia e Tecnologia. A seleção dos tutores é feita por edital, como explica o parágrafo abaixo:

No início nós fizemos a seleção a partir de um curso de 90 horas, e então selecionamos aqueles que se saíram melhor no curso em termos de conteúdo, uso de tecnologia [...] nós achamos que foi um processo muito complicado, porque os candidatos à tutoria criaram muita expectativa, mas não tínhamos vaga para todos [...] Atualmente, sempre que necessário nós lançamos um edital e fazemos o processo de seleção utilizando um instrumento de avaliação, que é a entrevista. Como os tutores fazem uma capacitação, nós exigimos que eles tenham formação em Educação, e que tenham alguma experiência para lidar com a tecnologia.
--

Percebe-se que os tutores, em geral, são alunos ou ex-alunos de pós-graduação da FACED. A seleção de professores e tutores para atuar no curso é centrada na formação e experiência na utilização das TIC's.

A formação e experiência em EAD dos atores, incluindo professores, coordenadores de pólo e tutores também é um FCS. O professor da disciplina e o coordenador de pólo têm experiência na área de tecnologia, especificamente em informática na educação e, no momento da formação das equipes, este quesito também é considerado. É relevante contextualizar como ocorre o funcionamento do curso, tendo em vista que a grade curricular do curso é organizada em eixos e interdisciplinas. Nota-se que os professores coordenadores

de pólo são os mesmos professores de uma interdisciplina e têm o papel de atuar como coordenador dos demais professores em determinado pólo.

O FCS capacitação dos atores ocorre em dois momentos: inicialmente os professores fazem uma capacitação inicial e os tutores um curso inicial com um total de 90 horas; posteriormente é realizada uma capacitação para os professores e tutores no início de cada semestre. Percebe-se que esta capacitação de extrema importância, pois ao mesmo tempo em que os professores apresentam a interdisciplina aos tutores para que estes trabalhem com os alunos, os tutores fornecem um *feedback* aos professores a partir de suas experiências vivenciadas nos semestres anteriores. Um outro aspecto associado a este FCS se refere às atribuições dos atores, cujos manuais elaborados com a especificação das funções a serem exercidas por cada ator são repassadas durante a capacitação dos mesmos.

Diante do exposto, os FCS relacionados com o elemento recursos humanos, evidenciam que a equipe responsável pelo gerenciamento do curso apresenta suficiente conhecimento em EAD para atuar no curso.

#### 6.1.2.5 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros

De acordo com as informações coletadas, a utilização dos recursos financeiros no curso está vinculada ao orçamento aprovado pelo MEC. Os FCS associados com esse elemento dizem respeito à alocação dos recursos e ao conhecimento da forma de gestão dos recursos públicos.

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

O FCS alocação dos recursos está subordinado às possibilidades oferecidas pelo MEC, sendo possível definir a necessidade da aquisição de equipamentos, bem como a quantidade de professores e tutores envolvidos com vistas ao funcionamento do curso. Em termos de valores, ou seja, como utilizar os recursos financeiros, os critérios são definidos de acordo com a forma de gestão dos recursos públicos. Entretanto, é possível alocar os recursos a partir de critérios estipulados pela equipe gestora, neste caso, a coordenação do curso. Assim, a alocação dos recursos se concentra basicamente em recursos humanos.



Algumas das dificuldades iniciais relacionadas com a gestão financeira são atribuídas ao fato de desconhecer a legislação, ou seja, saber como funciona o gerenciamento dos recursos públicos. Como demonstra a transcrição a seguir:

No início nós podíamos optar, considerando os parâmetros do MEC em relação a custo/aluno, nós enviamos um orçamento ao MEC, no qual definimos as prioridades. Esse orçamento foi discutido com os responsáveis pelo acompanhamento do projeto e, após alguns possíveis ajustes, aprovado. A partir disto, foi possível definirmos a necessidade de compra de equipamentos, número de professores e tutores necessários [...] em termos de valores, ou seja, como utilizar os recursos, alguns critérios são definidos de acordo com a forma de gestão dos recursos públicos [...]

Observa-se que estas dificuldades foram superadas. A partir da existência de um plano de trabalho que é enviado ao MEC, se faz um relatório final dos recursos gastos na FAURGS, sendo esta quem faz o relatório financeiro do curso. As informações referentes à alocação e gerenciamento dos recursos financeiros do curso permanecem registradas na FAURGS e também na coordenação do curso. Assim, no atual momento, percebe-se que a gestão dos recursos financeiros do curso é satisfatória.

#### 6.1.2.6 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico

Neste estudo os FCS relacionados com o elemento modelo pedagógico são: o conteúdo, a interação/autonomia/colaboração no processo de ensino e aprendizagem a partir da elaboração de atividades com ênfase na idéia construtivista, a utilização de teorias da área de educação em EAD e a avaliação da aprendizagem.

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

O FCS conteúdo se caracteriza pelo tipo de material utilizado voltado para a teoria/prática. No início do curso foram desenvolvidos diversos materiais, porém em função de uma melhor compreensão sobre o ensino a distância e do surgimento das novas TIC's, o material didático é atualizado a cada semestre. Os professores são orientados a utilizar textos e exercícios e desenvolver atividades com vistas a proporcionar a construção do conhecimento. Como menciona o trecho a seguir:

[...] buscamos iniciar por alguma atividade exploratória que leve o aluno a ação ao invés de iniciarmos por uma leitura ou explicação do professor ou do tutor [...] os materiais pedagógicos textuais utilizados no curso tem que vir a responder as dúvidas e não como uma leitura vazia, e isso é mais difícil. Nós trabalhamos com uma idéia de construção do conhecimento, é claro que em alguns momentos alguns professores podem não compartilhar com essa idéia [...] mas a orientação é que as atividades sejam elaboradas a partir da abordagem construtivista [...]

Os materiais, na forma como são desenvolvidos e utilizados na sua maioria, estão alinhados com a proposta do modelo pedagógico, mas alguns aspectos podem ser melhorados, especificamente pela existência de alguns professores que têm um material mais fechado. Com isso, considera-se que alguns professores estão mais alinhados com a proposta e outros menos.

O FCS de interação/autonomia/colaboração no processo de ensino e aprendizagem, com ênfase na abordagem construtivista, se refere aos aspectos metodológicos, bem como a seleção das técnicas, dos procedimentos e dos recursos tecnológicos utilizados. Dessa forma, se fez necessário definir os AVA's e as atividades que permitam uma maior interação. O modelo pedagógico se baseia fortemente nesses princípios, mais interativos, em que o sujeito precisa ter maior autonomia.

O aspecto associado ao FCS utilização de teorias da área de educação na EAD se refere às contribuições da teoria e prática que orientaram a definição do elemento modelo pedagógico. Na verdade, o curso tem uma base teórica muito forte, ênfase piagetiana, ou seja, na aprendizagem do sujeito e também na experiência em EAD. Neste curso são utilizadas teorias da educação na EAD, como ilustra a afirmação:

Existe uma preocupação em pensar formas de trabalho interativo e colaborativo, a partir de materiais didáticos que visam à produção do conhecimento e a formação de comunidades de aprendizagem. O curso é realizado a distância com o uso das TIC's, mas a base é na área de educação.

O curso adota uma concepção única de avaliação da aprendizagem nas modalidades presencial e a distância. O FCS identificado é a avaliação formativa. Este FCS se caracteriza pelo acompanhamento do desempenho do aluno no decorrer de cada semestre, como menciona a entrevistada:

[...] é feito um acompanhamento do aluno [...] na metade do semestre nós temos uma semana de pausa para o resgate dos objetivos de aprendizagem que não foram alcançados até o momento.

O aspecto associado a este FCS se refere aos recursos de aprendizagem utilizados para a avaliação dos alunos, especificamente através de portfólio e workshop. Isso significa

que o aluno prepara a sua avaliação durante todo o semestre a partir de portfólios referentes às disciplinas cursadas. Ao final do semestre o aluno, a partir do resgate destes portfólios, elabora um documento que é apresentado no workshop, onde este é defendido em uma banca formada por um professor e um tutor. Na apresentação os demais alunos, professores e tutores formulam questões ao aluno que está apresentando seu trabalho no workshop, sendo este avaliado por estes atores.

Divisa-se, que o curso se baseia em premissas teóricas que embasa a arquitetura pedagógica (AP), considerando o conteúdo, os aspectos metodológicos e tecnológicos e a definição de estratégias para aplicação da AP. O elemento modelo pedagógico é centrado fortemente na avaliação formativa dos alunos a partir dos recursos de aprendizagem utilizados nesta avaliação e no desenvolvimento de atividades que proporcionem a construção do conhecimento.

## 6.2 CASO 2: CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA – PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL (PLAGEDER)

No PLAGEDER foram realizadas três entrevistas com os coordenadores do curso, responsáveis pela coordenação geral e pedagógica, coordenação operacional e coordenação do núcleo de EAD. A unidade pesquisada foi a Faculdade de Ciências Econômicas, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FCE/UFRGS).

### 6.2.1 Descrição do Curso

O Curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER), na modalidade de Ensino a Distância, teve sua origem no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da UFRGS, que vem atuando sistematicamente no ensino, pesquisa e extensão.

A partir desta atuação, foi diagnosticada a necessidade de formar tecnólogos que possam compreender e atuar nas questões locais e regionais como agentes para o desenvolvimento rural. Este curso teve início no segundo semestre do ano de 2007 e tem uma duração de três anos, totalizando 1.920 horas, está organizado em seis semestres consecutivos e é composto por 26 componentes curriculares distintos estruturados em cinco eixos temáticos. Deste total, os componentes curriculares de cunho teórico-práticos em formato EAD e presenciais correspondem 1.620 horas e os estágios supervisionados correspondem

300 horas. Os componentes curriculares do curso estão direcionados para a elaboração e avaliação de projetos, estágios e monografia voltados para a realidade local da região de cada pólo. O curso é oferecido na modalidade de ensino a distância, contudo, os alunos do curso devem ter disponibilidade para as atividades presenciais obrigatórias.

O objetivo deste curso é oferecer uma formação em nível superior com o intuito de capacitar profissionais com perfil crítico e inovador para atuarem em questões relativas ao desenvolvimento, planejamento e gestão rural em nível local e regional. Além da capacidade de compreender e analisar a realidade local e regional, procura-se formar profissionais capazes de assessorar as coletividades locais e regionais (públicas e privadas) na busca de soluções compatíveis com as necessidades e particularidades das sociedades nos espaços territoriais, bem como na formulação e assessoramento de políticas públicas. Por fim, busca-se proporcionar uma visão ampla e crítica da questão ambiental e suas articulações com o desenvolvimento e a gestão e o planejamento rural. As instituições parceiras são do estado do Rio Grande do Sul: Instituto Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves-RS e Instituto Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul.

A Coordenação, Secretaria e Núcleo de EAD do curso estão localizados na sede do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (IEPE) vinculado à FCE/UFRGS, na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A 1ª edição do curso está em andamento e já teve início a 2ª edição. Na sua 1ª edição, que teve início no segundo semestre de 2007, o curso possui doze pólos: sendo eles: Três Passos, Constantina, Camargo, Itaqui, Picada Café, São Francisco de Paula, Santo Antonio da Patrulha, Quaraí, Arroio dos Ratos, Balneário Pinhal, São Lourenço do Sul e Hulha Negra. A 2ª edição do curso teve início no segundo semestre de 2009, especificamente no mês de agosto, nos pólos de 1ª entrada: Arroio dos Ratos, Balneário Pinhal, São Lourenço do Sul, Santo Antônio da Patrulha, Três Passos e Constantina e, no mês de outubro, nos pólos de 2ª entrada: Quaraí, Itaqui, Camargo, São Francisco de Paula, Picada Café, Três de Maio e Cachoeira do Sul.

A seguir são apresentados os resultados do caso 2, o Curso de Graduação Tecnologia – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER).

### **6.2.2 Gestão no Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)**

Os resultados apresentados decorrem da análise dos dados coletados no caso 2, referentes ao curso PLAGEDER.

Neste estudo de caso, a gestão do curso foi analisada em seus elementos de qualidade, gerenciamento, infra-estrutura, recursos humanos, recursos financeiros e modelo pedagógico.

#### 6.2.2.1 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Qualidade

##### **Parâmetros**

De acordo com o relato dos entrevistados, na fase de planejamento do curso não se tinha muito parâmetro, os critérios adotados foram subjetivos. A base que orientou a seleção dos parâmetros de qualidade se deu, especialmente, a partir da percepção e experiência da gestão no curso de pós-graduação. Os FCS relacionados com o elemento qualidade do curso são: capacitação dos atores, implementação, aceitabilidade, serviços de apoio, avaliação, qualificação e capacitação na formação.

##### **Fatores Críticos de Sucesso**

A capacitação dos atores envolvidos no curso, um dos FCS, iniciou em abril de 2007 e contou com o apoio da SEAD/UFRGS. Nesta capacitação, todos os professores, tutores e coordenadores de pólo foram capacitados para utilizar o AVA. Anteriormente ao início das primeiras disciplinas a serem oferecidas, foram realizadas reuniões sistemáticas para a equipe entender o mecanismo de aprendizagem utilizado e adaptar os conteúdos a serem disponibilizados no AVA.

Os aspectos associados com o FCS implementação do curso se referem: à concepção do curso a partir da percepção e experiência anterior, disponibilidade de recursos, divulgação adequada e infra-estrutura física a tecnologia. O PLAGEDER foi concebido com base na experiência empírica na Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR), em termos de estrutura e funcionamento. Na percepção dos gestores se faz necessário uma maior atenção para com os alunos visando minimizar possíveis problemas que venham a ocorrer. É neste sentido que se busca a qualidade, no acompanhamento, na supervisão e no controle.

Para o melhor entendimento, se faz necessário explicar como o curso foi criado. A história da criação do PLAGEDER se originou de projetos desenvolvidos por professores da pós-graduação, a partir da percepção de deficiências que existiam em alguns municípios do estado do Rio Grande do Sul. O projeto inicial do curso era na modalidade presencial e

consistia em fazer uma parceria com os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's) de Bento Gonçalves e São Vicente do Sul. Os projetos seriam elaborados por professores da pós-graduação da UFRGS, sendo estes responsáveis também pela execução das disciplinas. A implementação do curso seria feita pelos CEFET's. Entretanto, enquanto os professores estavam trabalhando na elaboração dos projetos, a Universidade Aberta do Brasil (UAB) lançou um edital de abertura para cursos de EAD. A partir disso, o projeto inicial foi reformulado, passando da modalidade presencial para a modalidade a distância. Assim, o perfil do curso foi adaptado para a EAD.

Na fase de implementação do curso, segundo os entrevistados, ocorreram algumas dificuldades, como: disponibilidade de recursos, divulgação do curso e infra-estrutura física e tecnológica.

De acordo um dos entrevistados, o coordenador geral e pedagógico:

Nas negociações com o MEC para o financiamento do curso, nós contávamos que os recursos seriam disponibilizados em determinado período para que iniciássemos o curso, [...] deslocamento até os locais de pólo, pagamento de professores. Na verdade, embora tenha sido autorizado o pagamento de professores que atuariam no curso, os recursos destinados ao deslocamento de professores e tutores aos locais de pólo não foram disponibilizados no período previsto. Então, o curso iniciou totalmente a distância, sem que nenhum professor estivesse presente no pólo na abertura do curso.

Como evidencia o trecho anterior, para minimizar esta dificuldade, se fez necessária a criação de um vídeo que foi enviado a todos os pólos, com explicações sobre o funcionamento do curso e dos motivos que levaram os atores a não estarem presentes fisicamente. Com isso, percebe-se que o curso iniciou sem a devida assistência aos alunos, conforme o seguinte relato:

[...] esta situação afetou o rendimento dos alunos na primeira disciplina, que era justamente a instrumentalização para o ensino a distância [...] supõem-se que os alunos se sentiram brutalmente introduzidos num novo ambiente de trabalho, numa nova metodologia, sem ter professores ou tutores qualificados para auxiliá-los presencialmente. Entretanto, precisávamos iniciar o curso, pois havia sido feito o vestibular e os alunos já tinham efetuado suas matrículas. Também, existia uma cobrança por parte dos prefeitos, tendo em vista que estes tinham feito um grande investimento nos pólos. Por estas razões, se optou por iniciar o curso mesmo não tendo disponíveis todos os recursos necessários.

Na implementação, uma outra dificuldade se refere à divulgação do curso. Muitos dos candidatos que se inscreveram e passaram no processo seletivo, não tinham conhecimento

suficiente sobre o funcionamento do curso. Nota-se que isso afetou o nível de evasão nos primeiros meses. Conforme afirmam os entrevistados:

[...] nós tivemos relatos de alunos que diziam: [...] olha eu me inscrevi porque o curso era gratuito e da UFRGS, porém, quando o curso iniciou eu vi que não era bem o que eu queria e então abandonei.

A partir de alguns destes relatos, foi possível constatar a importância da divulgação e do esclarecimento aos candidatos do que é um curso a distância, e sobre o modo em que ele está sendo oferecido, ou seja, a distância. A coordenação deste curso reconhece que deveria ter investido mais na divulgação, mas não se tinha recursos suficientes. É importante comentar que na segunda edição do curso, que iniciou em agosto de 2009, os alunos que participaram do processo seletivo já são mais esclarecidos, ou seja, sabem que o curso é a distância bem como da dificuldade de realizá-lo. Portanto, se acredita que nesta edição o índice de evasão seja menor.

Por fim, uma outra dificuldade diz respeito à infra-estrutura física e tecnológica. De acordo com o relato da coordenadora operacional:

[...] Ocorreram duas situações: em um dos pólos o prefeito era um tanto descansado, ele dizia: “não se preocupem, quando precisar, os alunos terão acesso à internet”. Porém, quando os alunos precisaram postar as atividades no AVA, a internet não estava disponível. Assim, foi necessário que fôssemos até o local do pólo, onde exigimos do prefeito a solução deste problema, pois os alunos não poderiam ser prejudicados. Em outro pólo, por questões políticas entre o secretário de educação e a coordenadora do pólo, acabaram por tardar o cumprimento de exigências mínimas para o funcionamento do curso. Novamente, foi necessário intervir.

Uma dificuldade específica referente à infra-estrutura tecnologia é a questão do AVA. Houve uma instrução da UAB para as instituições utilizarem o ambiente moodle, mas a UFRGS disponibilizava dois ambientes desenvolvidos pela própria instituição, o ROODA e a Rede da Aprendizagem (NAVI). A decisão pela utilização do moodle foi no início de 2007 e, assim, a UFRGS começou a implementar este ambiente em abril do referido ano. De acordo com a coordenadora do núcleo de EAD, este processo foi um tanto problemático devido a ajustes que se faziam necessários. Conforme evidencia o parágrafo abaixo:

[...] A instituição teve que implementar, colocar no CPD e fazer o sincronismo com os dados. Tivemos que testar o ambiente num período muito curto e, até o momento em que este estivesse ajustado foi um problema.

Como evidencia o trecho acima, este processo foi um problema no sentido de se ter pouco tempo para testar o ambiente. No dia em que o curso teve início tudo estava funcionando mas foi um período de acertos e erros.

O aspecto associado ao FCS aceitabilidade do curso pelos alunos se refere ao nível de exigência, conforme o relato dos entrevistados:

[...] seguidamente nós temos reclamações, pois os alunos acham que o nível de exigência é muito alto, que exige muita leitura e que, às vezes, não conseguem realizar todas as atividades.

Esta questão é muito delicada e traz alguns questionamentos, conforme o seguinte relato:

[...] Qual é o nível de exigência que nós devemos adotar? Nós devemos nos nivelar com os demais cursos de EAD que são oferecidos no interior do RGS? Ou nós devemos manter o nível de qualidade dos cursos de graduação presenciais da UFRGS?

De acordo com as palavras da coordenadora operacional:

As reclamações quanto ao nível de exigência é normal. Quando os alunos tiveram conhecimento deste curso, eles pensaram, é curso a distância e de graça, vou fazer. Mas, eles se deram conta que teriam que estudar e se dedicar. A nossa posição é que não vamos baixar o nível de exigência.

Os serviços de apoio disponíveis, um outro FCS, inclui tanto a infra-estrutura presencial quanto virtual necessária para dar suporte aos alunos, como: sala de aula, sala de reuniões, sala de video-conferência, laboratório e biblioteca. O envolvimento dos tutores, coordenadores de pólo, professores e coordenadores permitem uma efetiva comunicação.

Conforme evidenciam os parágrafos abaixo:

[...] Toda e qualquer dificuldade que os alunos se deparam, eles telefonam, mandam e-mails regularmente e procuram os coordenadores de pólo.

[...] Os tutores e coordenadores de pólo estão em contato no dia-a-dia, enviam e-mail, telefonam, e algumas vezes, se deslocam até a residência do aluno.

A avaliação do curso, feita pelos alunos e pela coordenação, também é um FCS relacionado com o elemento qualidade. Os alunos deste curso têm a oportunidade de fazer a avaliação das disciplinas via portal, porém o instrumento disponível foi elaborado para o ensino presencial. De acordo com o relato dos entrevistados, existe uma reclamação dos alunos para que seja elaborado um instrumento de avaliação específico para a EAD. Este



aspecto também é considerado pela coordenação do curso, conforme o relato da coordenadora do núcleo de EAD:

[...] existem aspectos que devem ser considerados, como por exemplo, questões referentes aos pólos e ao papel do tutor. Na verdade, o professor da disciplina é responsável por elaborar o material didático, supervisionar e orientar os tutores, mas o responsável por fazer a interlocução com o aluno é o tutor a distância. É este quem faz o acompanhamento do fórum, que tem a obrigatoriedade de estar nos encontros presenciais. Assim, se faz necessário que o instrumento incorpore esse grupo da equipe acadêmica que são os tutores a distância.

De acordo com o parágrafo anterior, se faz necessário que seja disponibilizado no portal da instituição dois instrumentos de avaliação, um para cursos presenciais e outro para cursos a distância. Isto se torna importante porque em cada uma das modalidades existem diferentes aspectos a serem avaliados.

Os parâmetros de avaliação adotados pela coordenação deste curso são a partir de relatórios feitos pelos tutores a distância ao final das disciplinas, e também reuniões com os coordenadores de pólo. O relatório a ser entregue à coordenação deve contemplar algumas dimensões que foram avaliadas, como: participação dos alunos, qualidade dos trabalhos, material didático utilizado, professores, tutores presenciais, coordenadores de pólo e coordenadores do curso. Estes tutores a distância avaliam cada disciplina e sugerem melhorias que, posteriormente, são encaminhadas aos respectivos professores. Ainda, são realizadas reuniões com os coordenadores de pólo, geralmente no final do semestre, onde estes têm a oportunidade de apresentar as dificuldades e potencialidades identificadas no curso. A partir destas avaliações, todo o processo é revisto com o intuito de minimizar as dificuldades e melhorar o funcionamento do curso.

Os resultados esperados após o término do curso é formar agentes com conhecimento e senso crítico para atuar em suas regiões. Também, incentivar nestes profissionais a capacidade de mudar, inovar e buscar novas parcerias para o desenvolvimento rural. Assim, o FCS relacionado com o elemento qualidade se refere à qualificação e capacitação na formação de profissionais para o desenvolvimento rural.

### 6.2.2.2 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Gerenciamento

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

A gestão pode ser entendida como um processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias e a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las. Neste curso os FCS relacionados com o elemento gerenciamento se referem: a normas de gerenciamento, ao armazenamento de informações, à comunicação entre atores e à disponibilidade de recursos.

As normas internas do curso são definidas com base no projeto pedagógico do curso. A partir das atribuições dos diferentes papéis dos atores envolvidos, são definidas as normas inerentes à gestão. No entanto, inexistente um documento formal de normatização para servir como um referencial norteador para o gerenciamento do curso. Desta forma, percebe-se que a existência de normas para o gerenciamento do curso é um FCS.

A forma como as informações são armazenadas, isto é, os meios utilizados para o armazenamento e recuperação das informações é um outro FCS. De acordo com os entrevistados, um dos meios utilizados é o próprio ambiente moodle, pois este permite que sejam armazenadas as mensagens e os conteúdos postados. Em outras palavras, o registro de tudo que ocorre em cada disciplina permanece armazenado no ambiente para que todos os atores envolvidos no curso tenham acesso a este conjunto de informações. O outro meio utilizado para armazenar as informações é o HD do computador, como relata um dos entrevistados:

[...] as informações são armazenadas no HD, onde foram criadas pastas de controle para todas as informações do curso. Como forma de precaução, nós temos também um HD externo, que permite termos acesso as informações em outro local.
---

O FCS comunicação entre os atores envolvidos é fundamental para o funcionamento do curso. Os coordenadores do curso trabalham em conjunto, onde as decisões tomadas são comunicadas para toda a equipe envolvida. As informações circulam da coordenação geral para as coordenações de pólo, e vice-versa, este é o canal. As coordenações de pólo são responsáveis por encaminhar documentos, provas e outros para a coordenação geral, onde os coordenadores tomam a iniciativa e decidem o que deve ser feito ou repassam para os encarregados responsáveis, dependendo de cada situação.

Os critérios utilizados para alocação e gestão dos recursos estão sujeitos à disponibilidade de recursos, sendo considerado como um FCS. Segundo os entrevistados, esta questão é um tanto complexa. Existe uma planilha padrão do MEC e nesta podem ser feitas negociações e ajustes pontuais. Nas entrevistas foi mencionado que:

[...] esta negociação ocorre a cada pedido de recursos para o MEC, a partir das nossas necessidades, e da disponibilidade do MEC.
---

### 6.2.2.3 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Infra-Estrutura

Os entrevistados mencionaram que foi feita uma avaliação da infra-estrutura virtual e presencial disponível e necessária. Assim, os FCS relacionados com esse elemento são respectivamente: interação proporcionada pelo AVA; estrutura no local de pólo.

#### **Fatores Críticos de Sucesso – Infra-Estrutura Virtual**

Os aspectos associados ao FCS interação proporcionada pelo AVA são a utilização de uma plataforma padrão e as ferramentas de comunicação disponíveis. Os entrevistados salientaram que a definição do AVA a ser utilizado no curso foi fortemente recomendada pelo MEC, ou seja, que todas as instituições utilizassem a mesma plataforma, neste caso, o moodle. Na época foram disponibilizados recursos para a universidade atender a esta exigência, sendo a alocação destes destinados para: aquisição de equipamentos e tecnologia necessária, pagamento de bolsistas para trabalharem na formatação do moodle UFRGS e formação e capacitação de servidores para darem suporte à plataforma.

Diante deste contexto, fica claro que a utilização de uma plataforma padrão por todas as universidades que fazem parte do sistema UAB é uma exigência imposta pelo MEC, numa tentativa de uniformizar a utilização da plataforma moodle.

Um outro aspecto se refere às ferramentas de comunicação disponíveis no AVA. Os entrevistados consideram que a versão da plataforma moodle que foi adaptada para a universidade é adequada para o curso, visto que proporciona a interação através das ferramentas disponíveis. Neste curso, a principal ferramenta utilizada é o fórum, como afirma um dos entrevistados:

Nós usamos o fórum como carro chefe desta interação, onde os alunos foram preparados e educados na disciplina de instrumentalização. O objetivo desta disciplina era que os alunos aprendessem a usar o fórum, no sentido de ver este como o a principal ferramenta para opinar, discutir e se posicionar.

### **Fatores Críticos de Sucesso – Infra-Estrutura Presencial**

Os entrevistados mencionaram que foram em todos os locais de pólo antes do início do curso, com o intuito de verificar se as exigências mínimas contidas no edital da UAB eram atendidas. Estas exigências compreendiam: laboratório com computadores, acesso à internet, televisão, kit multimídia, aparelhos de vídeo e DVD, sala equipada para video-conferência, biblioteca e outros. A avaliação foi feita presencialmente pela coordenação do curso.

A partir desta avaliação, percebe-se que existem pólos mais equipados e outros menos. A estrutura disponível para o desenvolvimento de atividades presenciais varia de acordo com cada pólo. No entanto, segundo um dos entrevistados:

[...] é comum a todos os pólos a existência de um laboratório de informática com acesso a internet banda larga, uma sala de aula equipada para video-conferência e uma biblioteca mínima para que os alunos possam consultar os livros, material didático [...] isto é o mínimo que nós exigimos para o funcionamento do curso.” Como menciona um outro entrevistado: “existem pólos que esta estrutura funciona em separado, outros em conjunto, isto varia de acordo com a relação da coordenadora do pólo com a diretora da escola.

Os investimentos na infra-estrutura dos pólos são da responsabilidade das prefeituras municipais, mas estas também recebem o apoio do MEC. Na verdade, o MEC disponibiliza recursos que são alocados no pagamento de bolsas para os coordenadores e tutores de pólo, e aquisição de determinado número de equipamentos e livros. Os outros aspectos relacionados com a infra-estrutura presencial como, por exemplo, disponibilizar o local, acesso à internet e suporte à informática, fazem parte de incumbências das prefeituras. Entende-se, com clareza, que existem pólos que contam com uma melhor estrutura e em outros é mais precária, sendo isto fortemente decorrente do comprometimento das prefeituras. Como menciona um dos entrevistados:

[...] existem pólos que funcionam em escolas municipais já existentes, que disponibilizaram pequenos espaços ou alas inteiras. Também, existem locais em que foram disponibilizados prédios, unicamente para abrigar os pólos.

#### 6.2.2.4 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Humanos

Conforme relatado nas entrevistas, os FCS relacionados com o elemento recursos humanos que se referem à qualificação dos atores para atuar no curso são: processo de seleção, capacitação e formação e/ou experiência em EAD.

#### **Fatores Críticos de Sucesso**

Com elemento recursos humanos, foram relacionados quatro FCS. O FCS processo de seleção inclui a seleção de coordenadores de pólo, professores e tutores. A seleção dos coordenadores de pólos ocorre no pólo, geralmente por indicação do prefeito ou secretário de educação. Com relação aos professores, alguns já estão pré-definidos e são vinculados ao PGDR, como relata um dos entrevistados:

[...] a seleção dos professores é por convite, e geralmente são os responsáveis pela mesma disciplina no PGDR. Também professores que demonstram interesse, e por indicação.

A seleção dos tutores é feita por edital, como explica o parágrafo abaixo:

A partir do momento que o professor é escolhido, se abre um edital que fica disponível na página do PGDR e do PLAGEDER. Posteriormente, cada professor recebe uma relação dos candidatos à tutoria, e então estes são selecionados.

Os entrevistados mencionaram que na seleção dos tutores privilegiam-se os candidatos que são alunos do PPGDR ou de áreas afins, como: agronomia, agronegócio, antropologia, sociologia e outros. Percebe-se que no curso PLAGEDER os tutores são mestrandos ou doutorandos dos cursos de pós-graduação da própria instituição, e alguns já são doutores. A seleção dos tutores é centrada na experiência na área de atuação do curso.

O FCS capacitação dos atores é uma exigência para atuar no curso. A capacitação dos coordenadores de pólo ocorreu em abril de 2007 e envolveu encontros presenciais e a distância. Como relata um dos entrevistados no parágrafo abaixo:

Estava previsto que a capacitação destes atores aconteceria no período de doze dias, com dois encontros presenciais e 10 a distância, porém sob demanda destes, esta se estendeu por mais um mês. Esta experiência foi muito válida, pois eles se sentiram como alunos a distância. Para auxiliar neste processo, nós convidamos a coordenadora e os tutores do curso PEAD para contar as suas experiências para estas equipes de pólo, para que estas entendessem, a partir de experiências já vivenciadas, quais os erros que poderiam ser evitados [...]

A capacitação dos professores e tutores ocorre aproximadamente um mês antes do início de cada disciplina, também com encontros presenciais e a distância. Estes atores que integram a equipe acadêmica participam de uma capacitação que é ministrada pela coordenadora do núcleo de EAD, no total de dezesseis horas presenciais. Como explica a coordenadora do núcleo de EAD:

No início, a capacitação tinha uma duração de oito horas presenciais, mas nós percebemos que era pouco tempo, então foram necessários ajustes devido à necessidade [...] eu que normalmente estou ministrando a capacitação, assim, esta compreende um total de dezesseis horas presenciais e o restante, ou seja, eu permaneço acompanhando esta equipe em torno de dez dias.

A formação e/ou experiência em EAD é considerada um FCS. De acordo com os entrevistados, os envolvidos na elaboração do curso não têm formação e experiência em EAD. Desta forma, se fez necessário buscar auxílio de pessoas que possuem formação e experiência nesta modalidade de ensino, conforme mencionam os entrevistados:

[...] nós consultamos a equipe da SEAD/UFRGS, a equipe gestora do PEAD, e outros professores que já trabalhavam com EAD, [...] estes nos ajudaram bastante no primeiro momento. Nós tivemos acesso a pessoas da universidade que nos auxiliaram nesse processo, então, a partir da experiência destes, nós elaboramos o curso.

Como evidencia o trecho anterior, o auxílio de profissionais com formação e experiência em EAD contribuiu para que alguns erros e/ou dificuldades fossem evitados, porém, outros foram sendo minimizados a partir do aprendizado adquirido pela coordenação do curso, no decorrer do processo. Compreende-se, com clareza, que embora os gestores e demais atores envolvidos no curso não tenham formação na área, estão empenhados em adquirir conhecimento e experiência, como afirma um entrevistado: “nós vemos este processo como uma oportunidade muito interessante de podermos desenvolver estas capacidades e aprender com a experiência”.

#### 6.2.2.5 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros

De acordo com um dos entrevistados, a utilização dos recursos financeiros no curso está vinculada ao orçamento aprovado pelo MEC. O FCS associado com este elemento se refere à disponibilidade de recursos.

### **Fatores Críticos de sucesso**

O FCS disponibilidade de recursos está sujeito à avaliação feita pelo MEC, conforme explana um dos entrevistados:

Existe uma planilha padrão para solicitação de recursos, onde se pede ou não determinado recurso. [...] A partir disto, o MEC avalia se irá conceder ou será preciso negociar [...]

Percebe-se que este elemento envolve critérios que orientam as decisões relativas à alocação e gerenciamento dos recursos. É possível alocar os recursos a partir de critérios estipulados pela coordenação do curso, mas considerando a forma de gestão dos recursos públicos, como afirma um dos entrevistados:

[...] o relatório financeiro é feito pela FAURGS, que gerencia por rubrica, não existe muita margem para manobras.

De acordo com o relato de um dos entrevistados, todas as informações referentes à alocação e gerenciamento dos recursos financeiros do curso permanecem registradas na FAURGS e também na coordenação do curso.

#### **6.2.2.6 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico**

Neste curso, os FCS relacionados com o elemento modelo pedagógico são o conteúdo e a avaliação da aprendizagem.

### **Fatores Críticos de Sucesso**

O FCS conteúdo se caracteriza pelo tipo de material utilizado voltado para a realidade de cada região. O material didático básico do curso são textos. Como menciona um dos entrevistados:

[...] são utilizados textos elaborados pelos professores, e também textos disponibilizados na rede.

Além deste material, conforme afirma a coordenadora do núcleo de EAD:

[...] foram desenvolvidos objetos de aprendizagem especificamente para este curso.

Foi relatado, nas entrevistas, que alguns materiais utilizados no curso de pós-graduação foram adaptados para este curso e outros foram produzidos. Como explica o relato abaixo:

[...] uma parte do material foi resgatado do pós-graduação, ou seja, não são temas novos para nós, porém foi necessário adequar estes para a realidade da graduação. Uma outra parte, o MEC disponibilizou recursos para a produção de produzir material didático [...] então, de um lado, nós temos um acúmulo de materiais já existentes, e de outro, nós recebemos recursos do MEC para a produção [...]

Nota-se, que os materiais, na forma como são utilizados, estão alinhados com a proposta do modelo pedagógico. Como evidencia o relato de um dos entrevistados no trecho a seguir:

[...] os textos são fundamentais para o aprendizado do aluno [...] o que se tem trabalhado é como fazer o aluno interagir com esses textos. A meu entender, o foco é como os materiais são utilizados, por exemplo, estudar um texto clássico e ver como isto é empregado em cada região [...]

A concepção de avaliação da aprendizagem adotada no curso varia de acordo com cada disciplina, nas modalidades presencial e a distância. Os aspectos associados a este FCS são acompanhamento das atividades e autonomia na definição dos recursos de aprendizagem.

O acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos alunos é feito a partir de relatórios fornecidos pelo AVA, pois este permite a avaliação qualitativa e quantitativa de toda e qualquer atividade. Durante a capacitação, os tutores são orientados a fazer uma avaliação qualitativa e alguns casos em particular, como evidencia a afirmação de um dos entrevistados:

[...] na capacitação dos tutores, nós enfatizamos que é fundamental que eles façam a avaliação qualitativa das atividades desenvolvidas pelos alunos, ou seja, pelos menos aqueles alunos que não atingiram o objetivo ou que apresentaram algum problema na execução recebem um comentário do tutor.

Segundo um dos entrevistados, os coordenadores de pólo faziam um controle físico dos alunos no início no curso, mas hoje isto não se faz mais necessário. Como está no relato de um dos entrevistados no trecho abaixo:



[...] os alunos já entenderam qual é o papel deles, sendo assim, nós da coordenação juntamente com os tutores e professores fazemos o acompanhamento do desempenho das atividades desenvolvidas pelos alunos [...] eu acredito que eles estão bem observados.

Os entrevistados mencionaram que o professor tem autonomia para definir os recursos de aprendizagem utilizados em suas disciplinas.

A afirmação confirma:

[...] o sistema de avaliação de cada disciplina é definido pelo professor.

Existe uma orientação da coordenação para que faça parte da avaliação uma atividade presencial. Observa-se, que na maioria das disciplinas são utilizadas provas, mas algumas disciplinas já utilizaram seminários para a avaliação presencial. Cada professor tem a sua metodologia de trabalho que fica a critério do professor.

O subcapítulo seguinte apresenta um mapeamento dos resultados dos casos pesquisados.

### 6.3 MAPEAMENTO DOS CASOS

Para a melhor visualização, apresenta-se um mapeamento dos resultados dos estudos de caso, onde este foi elaborado pela autora. Para tanto, as figuras 10, 11, 12, 13, 14 e 15 apresentam os resultados, classificados por caso e por FCS relacionados com os elementos de gestão.

### 6.3.1 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Qualidade

A Figura 10 apresenta os aspectos mais relevantes de cada caso, relacionados com a qualidade dos cursos em EAD na fase de implementação, sob a perspectiva de cada curso estudado. As propriedades que dão qualidade a um curso se referem à efetividade, eficiência, pertinência, acessibilidade, oportunidade, atualidade e aceitabilidade. Para isto, é necessário fazer um levantamento de quais os parâmetros que são adotados e quais os FCS relacionados com este elemento de gestão.

CASO	FCS RELACIONADOS COM O ELEMENTO QUALIDADE
<b>Graduação em Administração à Distância</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação dos atores e o envolvimento destes no processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>▪ Implementação do curso;</li> <li>▪ Avaliação do curso.</li> </ul>
<b>Graduação em Pedagogia Licenciatura (PEAD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição dos locais de pólo;</li> <li>▪ Implementação do curso;</li> <li>▪ Serviços de apoio;</li> <li>▪ Aceitabilidade dos alunos;</li> <li>▪ Avaliação do curso;</li> <li>▪ Qualificação e inovação na formação dos alunos.</li> </ul>
<b>Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação dos atores;</li> <li>▪ Implementação do curso;</li> <li>▪ Aceitabilidade dos alunos;</li> <li>▪ Serviços de apoio disponíveis;</li> <li>▪ Avaliação do curso;</li> <li>▪ Qualificação e capacitação na formação dos alunos.</li> </ul>

Figura 10 – Os FCS Relacionados com o Elemento Qualidade

Fonte: Elaborado pela Autora

### 6.3.2 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Gerenciamento

O processo de gestão consiste em desenvolver atividades com eficiência e eficácia, tomar decisões considerando as ações que forem necessárias, escolher a verificação e a melhor maneira de executá-las. A Figura 11 apresenta os FCS relacionados com este elemento de gestão.

CASO	FCS RELACIONADOS COM O ELEMENTO GERENCIAMENTO
Graduação em Administração à Distância	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento pedagógico;</li> <li>▪ Armazenamento das informações;</li> <li>▪ Disponibilidade de recursos.</li> </ul>
Graduação em Pedagogia Licenciatura (PEAD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de ações</li> <li>▪ Normas de gerenciamento;</li> <li>▪ Apoio da secretaria</li> </ul>
Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas de gerenciamento;</li> <li>▪ Armazenamento de informações;</li> <li>▪ Comunicação entre os atores;</li> <li>▪ Disponibilidade de recursos.</li> </ul>

Figura 11 – Os FCS Relacionados com o Elemento Gerenciamento  
Fonte: Elaborado Pela Autora

### 6.3.3 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Infra-Estrutura

A infra-estrutura se refere às propriedades da instituição de ensino para alocar os recursos, tais como: prédios, instalações, tecnologias e equipamentos necessários para possibilitar a interação entre os envolvidos. A Figura 12 apresenta os FCS relacionados com este elemento de gestão.

CASO	FCS RELACIONADOS COM O ELEMENTO INFRA-ESTRUTURA
<b>Graduação em Administração à Distância</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interação no processo de ensino e aprendizagem proporcionada pelo AVA;</li> <li>▪ Manutenção do AVA;</li> <li>▪ Estrutura no local de pólo.</li> </ul>
<b>Graduação em Pedagogia Licenciatura (PEAD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interação proporcionada pelos AVA's;</li> <li>▪ Estrutura no local de pólo.</li> </ul>
<b>Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interação proporcionada pelo AVA;</li> <li>▪ Estrutura no local de pólo.</li> </ul>

Figura 12 – Os FCS Relacionados com o Elemento Infra-estrutura  
Fonte: Elaborado Pela Autora

### 6.3.4 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Humanos

Os aspectos relacionados aos recursos humanos são intrínsecos às pessoas, e incluem: capacidade, capacitação, formação e experiência dos atores envolvidos. A Figura 13 apresenta os FCS relacionados com este elemento de gestão.

CASO	FCS RELACIONADOS COM O ELEMENTO RECURSOS HUMANOS
<b>Graduação em Administração à Distância</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de seleção;</li> <li>▪ Definição das atribuições;</li> <li>▪ Capacitação;</li> <li>▪ Formação e/ou experiência em EAD.</li> </ul>
<b>Graduação em Pedagogia Licenciatura (PEAD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de seleção;</li> <li>▪ Capacitação;</li> <li>▪ Formação e/ou experiência em EAD.</li> </ul>
<b>Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de seleção;</li> <li>▪ Capacitação;</li> <li>▪ Formação e/ou experiência em EAD.</li> </ul>

Figura 13 – Os FCS Relacionados com o Elemento Recursos Humanos  
Fonte: Elaborado Pela Autora

### 6.3.5 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros

Os aspectos relacionados com os recursos financeiros envolvem os critérios que orientam as decisões relativas à alocação e gerenciamento dos recursos. A Figura 14 apresenta os FCS relacionados com este elemento de gestão.

CASO	FCS RELACIONADOS COM O ELEMENTO RECURSOS FINANCEIROS
Graduação em Administração à Distância	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão dos recursos.</li> </ul>
Graduação em Pedagogia Licenciatura (PEAD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alocação dos recursos;</li> <li>▪ Conhecimento da forma de gestão dos recursos públicos.</li> </ul>
Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade de recursos.</li> </ul>

Figura 14 – Os FCS Relacionados com o Elemento Recursos Financeiros

Fonte: Elaborado Pela Autora

### 6.3.6 Os Fatores Críticos de Sucesso Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico

Este elemento consiste em utilizar teorias que servem de base para a arquitetura pedagógica (AP), sendo esta constituída por aspectos organizacionais, conteúdo, metodológicos e tecnológicos e as estratégias para aplicação das APs. A Figura 15 apresenta os FCS relacionados com este elemento de gestão.

CASO	FCS RELACIONADOS COM O ELEMENTO MODELO PEDAGÓGICO
Graduação em Administração à Distância	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteúdo;</li> <li>▪ Interação e colaboração entre os atores envolvidos;</li> <li>▪ Avaliação da aprendizagem</li> </ul>
Graduação em Pedagogia Licenciatura (PEAD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteúdo;</li> <li>▪ Interação/autonomia/colaboração no processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>▪ Utilização de teorias da área de educação na EAD;</li> <li>▪ Avaliação da aprendizagem</li> </ul>
Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteúdo;</li> <li>▪ Avaliação da aprendizagem</li> </ul>

Figura 15 – Os FCS Relacionados com o Elemento Modelo Pedagógico

Fonte: Elaborado Pela Autora

O capítulo seguinte apresenta as considerações finais, sendo resgatados os objetivos desta pesquisa.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa buscou responder à questão “Quais os Fatores Críticos de Sucesso que poderiam apoiar o processo de gestão em cursos de educação a distância via internet?”. Para responder a esta indagação, foram analisados três cursos de graduação em educação a distância oferecidos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Este capítulo apresenta as principais conclusões desta tese, suas contribuições para a área acadêmica, mencionando as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

O acelerado desenvolvimento científico e tecnológico gera mudanças constantes nos diversos segmentos da sociedade. O desenvolvimento de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) tem provocado um grande impacto no segmento educacional, no qual a incorporação destas tecnologias às formas tradicionais de ensino veio a impulsionar a modalidade de Educação a Distância (EAD). Assim, a EAD é entendida como uma modalidade educacional na qual a mediação-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem acontece a partir da utilização de metodologias e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's).

A EAD tem sido foco de muitas pesquisas relacionadas ao ensino e aprendizado, onde as questões mais frequentes se referem às características do aprendizado e às interações entre professor-aluno e aluno-aluno. As publicações que abordam questões sobre o gerenciamento são menores. Os cursos de graduação em EAD da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) recebem recursos do MEC, sendo necessário que os gestores utilizem critérios para alocação e gerenciamento dos recursos disponíveis e, portanto, constituem um contexto rico para investigar os elementos de gestão. Neste sentido, teve como objetivo geral analisar os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via Internet. A partir deste objetivo, alguns objetivos específicos foram traçados:

### **Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Gerenciamento dos Recursos nos Cursos em Educação a Distância via Internet;**

Para esta identificação, foi usada a abordagem teórica dos Fatores Críticos de Sucesso. Esta teoria é amplamente utilizada na área de Administração, mas nesta tese foi adaptada para a EAD. Os elementos de gestão utilizados como base para análise dos casos se refere aos FCS relacionados com a qualidade, a gestão, a infra-estrutura, os recursos humanos, os recursos financeiros e o modelo pedagógico. A utilização desta teoria foi de suma importância para



identificação dos elementos de gestão nos cursos de EAD, devido ao fato desta abordagem destacar a importância dos recursos necessários bem como a utilização adequada destes para práticas de gestão bem sucedidas.

No elemento qualidade, ficou constatado nos casos analisados, que é a coordenação geral que define quais os parâmetros que serão adotados no curso, tanto na fase de planejamento quanto na fase de implementação do curso. Durante o processo de implementação considera aspectos como a formação e envolvimento dos atores envolvidos, a avaliação, a aceitabilidade dos alunos e a qualificação na formação dos alunos. Os parâmetros de qualidade não são baseados em referenciais específicos, normalmente são utilizados a partir da percepção e subjetividade da equipe gestora. O principal FCS relacionado com este elemento foi a implementação do curso. Esta fase se apresentou como a mais crítica, pois é nela se identificou maiores dificuldades. Nos casos analisados, apesar de os entrevistados declararem que a dificuldade estava associada à implementação, constatou-se que se trata basicamente da seleção adequada dos parâmetros de qualidade com base em referenciais específicos.

No elemento gerenciamento, os FCS são associados com plano de ações, acompanhamento pedagógico, normas, armazenamento das informações, o papel da secretaria e a disponibilidade de recursos. No caso-piloto, foi identificado que: quanto ao acompanhamento pedagógico, esta sistemática inclui a seleção dos professores, a elaboração dos planos de ensino e a capacitação dos atores envolvidos no curso; quanto ao armazenamento das informações, estas são armazenadas no próprio AVA; quanto à disponibilidade de recursos, no orçamento que é aprovado pelo BB e pelo MEC, sendo estipulado um valor por aluno/ano. No caso PEAD, foi identificado que: quanto ao plano de ação, é elaborado anualmente e acompanhado pela coordenação do curso; quanto às normas, são definidas a partir do projeto pedagógico, de acordo com as normas instituições da universidade e da legislação sobre EAD; quanto ao papel da secretaria, tem função acadêmica e de gerenciar o pagamento de bolsas e aquisição de materiais e equipamentos. No caso PLAGEDER, foi identificado que: quanto às normas, são definidas com base no projeto pedagógico; quanto ao armazenamento das informações, são armazenadas no AVA e no HD do computador; quanto à disponibilidade de recursos, a partir disto são definidos os critérios para alocação.

Os FCS relacionados com o elemento infra-estrutura se referem à interação proporcionada pelo AVA e estrutura no local de pólo. A coordenação destes cursos realizou uma avaliação da infra-estrutura virtual e presencial disponível e necessária para o

funcionamento do curso. As ferramentas de comunicação disponíveis nos AVA's são adequadas e proporcionam a efetiva interação no processo de ensino e aprendizagem. Além disto, também fizeram a avaliação da estrutura presencial. A estrutura disponível e necessária para o desenvolvimento das atividades presenciais varia de acordo com cada pólo, alguns são mais equipados e outros menos.

No elemento recursos humanos, os FCS relacionados se referem ao processo de seleção, capacitação e formação e/ou experiência em EAD dos atores envolvidos. Para estes FCS, normalmente os coordenadores dos cursos utilizam os mesmos critérios para selecionar os professores, que são convidados, e tutores que são alunos ou ex-alunos de cursos de mestrado e doutorado. Após serem selecionados, estes atores passam por uma capacitação, não sendo privilegiado a formação e experiência na modalidade de ensino a distância. O curso PEAD foi o único caso que adota critérios diferentes para selecionar e capacitar os professores, coordenadores e tutores. O professor da disciplina e o coordenador de pólo são vinculados a FACED da universidade nas áreas de Pedagogia e Tecnologia, especificamente em informática na educação. Os tutores são alunos ou ex-alunos de pós-graduação da FACED, mas a seleção é feita por edital. Todos os professores e tutores passam por uma capacitação inicial, e posteriormente, por outra no início de cada semestre.

Nos casos pesquisados, os aspectos associados com o elemento recursos financeiros dizem respeito à disponibilidade de recursos, aos critérios que orientam a alocação dos recursos, e o conhecimento da forma de gestão dos recursos públicos.

No elemento modelo pedagógico, o FCS relacionado é o conteúdo, caracterizado pelo tipo de material didático utilizado no curso. No caso PLAGEDER, basicamente os materiais são os mesmos utilizados no ensino tradicional, que foram adaptados para o ensino a distância. O caso PEAD apresenta uma concepção diferente, onde o conteúdo se caracteriza pelo tipo de material utilizado voltado para a teoria/prática. Os textos, exercícios e atividades desenvolvidas visam proporcionar a construção do conhecimento. Este curso considera a interação/autonomia/colaboração no processo de ensino e aprendizagem, com ênfase na abordagem construtivista, no que se refere aos aspectos metodológicos, bem como a seleção das técnicas, dos procedimentos e dos recursos tecnológicos utilizados. As contribuições da teoria e prática foi o que orientou a definição do modelo pedagógico, neste curso são utilizadas teorias da área de educação na EAD.

As modalidades de avaliação utilizadas são a presencial e a distância. Os aspectos associados com os FCS relacionados com o elemento avaliação da aprendizagem são divergentes. No caso do curso de Graduação em Administração a Distância, o FCS

acompanhamento das atividades é feito semanalmente a partir de diferentes referenciais, tais como a avaliação de fóruns, chats, dinâmicas de grupo, exercícios práticos e estudos de caso. Existe uma concepção única dos recursos de aprendizagem utilizados na avaliação. Já no caso do PEAD, o acompanhamento do desempenho do aluno é feito no decorrer de cada semestre, sendo utilizados como recursos de aprendizagem para a avaliação dos alunos, portfólio e workshop. E no caso do PLAGEDER, foi mencionado que o professor tem autonomia para definir os recursos de aprendizagem utilizados em sua disciplina, porém a coordenação orienta que faça parte desta avaliação uma atividade presencial. Nesta atividade presencial, na maioria das disciplinas se utilizam provas, mas existem algumas disciplinas que utilizam seminários.

De acordo com os resultados da pesquisa, foi observado que os recursos utilizados nos cursos de graduação a distância são recursos físicos e tecnológicos, humanos e financeiros. Os recursos físicos e tecnológicos se referem à infra-estrutura virtual e presencial, que compreende a definição do AVA, a aquisição ou melhoria de equipamentos e a estrutura disponível nos pólos para a realização das atividades presenciais. Os aspectos associados com os recursos humanos dizem respeito à qualificação dos atores para atuar no curso, o que inclui o processo de seleção, a capacitação, e a formação e experiência em EAD. Os recursos financeiros se referem à disponibilidade dos recursos, às decisões relativas à alocação e ao conhecimento da forma de gestão dos recursos públicos.

Para o gerenciamento dos recursos, fica evidente que este processo está vinculado ao orçamento aprovado pelo MEC. A partir deste orçamento, os critérios utilizados para alocação e gestão dos recursos disponíveis são definidos de acordo com a forma de gestão dos recursos públicos. Nos casos analisados, foi identificado que a coordenação do curso de Graduação em Administração a Distância considera que a gestão dos recursos financeiros é o mais difícil de gerenciar. Nos outros cursos ocorreram algumas dificuldades iniciais, mas ao que se pode perceber, estas foram superadas.

### **Propor Novos Elementos que Auxiliem o Processo de Gestão dos Cursos de Educação a Distância via Internet;**

Esta tese tem como contribuição principal ser geradora de elementos para apoiar o processo de gestão em cursos de educação a distância (EAD) via internet.

Nesta pesquisa foram identificados os FCS relacionados com os elementos de gestão, definidos com base na literatura e pela análise conjunta da autora e de especialistas em EAD, em cada um dos casos analisados. No entanto, constatou-se que alguns dos FCS identificados não estavam associados aos elementos correspondentes. Verificou-se nos casos que, também, um mesmo FCS está ou pode estar relacionado a mais de um elemento de gestão. Neste sentido, os FCS identificados foram resgatados e reagrupados nas categorias dos elementos de gestão.

Estas constatações possibilitaram uma nova reflexão sobre os FCS e os elementos de gestão. A partir do resgate teórico, nota-se a existência de FCS que, embora não tenham sido identificados na pesquisa, merecem uma atenção especial. Em outras palavras, alguns fatores são essenciais e foram incorporados, pois se relacionam com os novos elementos de gestão para a EAD.

Os novos elementos para auxiliar o processo de gestão em cursos de educação a distância via internet, com a identificação dos respectivos FCS, são apresentados a seguir.

### **Elemento 1 – Qualidade do Ensino**

Os FCS relacionados ao elemento qualidade de ensino são:

- Definição de parâmetros utilizados na implementação do curso;
- Existência de uma coordenação acadêmico-operacional;
- Formação dos docentes na área do curso;
- Envolvimento dos atores no processo de ensino e aprendizagem;
- Comunicação interna e externa;
- Aceitabilidade dos alunos;
- Qualificação, inovação e capacitação na formação dos alunos.

O FCS “**definição de parâmetros utilizados na implementação do curso**” é incorporado a este elemento por ser considerado um aspecto fundamental para apoiar o processo de gestão. A implementação de um curso a distância tem duas fases principais: a) a preparação do material (impresso, online, vídeo, video-conferências), que deve estar disponível ao estudante antes do início de cada disciplina; b) a oferta das disciplinas, que são as atividades de ensino e aprendizagem propriamente ditas, quando os estudantes do curso estarão discutindo os temas, levantando dúvidas e fazendo os encontros presenciais e as

avaliações de aprendizagem. Neste sentido, percebe-se que a qualidade está vinculada a organização pedagógica e a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, no que se refere à obtenção dos objetivos previstos e à adequação do curso às necessidades dos alunos.

Observa-se que a “**existência de uma coordenação acadêmico-operacional**”, um outro FCS incorporado, com sede nas instituições de ensino, é indispensável na modalidade de EAD. Dos atores que devem integrar a equipe, têm destaque o coordenador de curso, os tutores a distância, os professores coordenadores acadêmicos e responsáveis pelos conteúdos didáticos, auxiliares de secretaria e profissionais de apoio tecnológico. Estes atores, cada qual com suas devidas atribuições, são responsáveis pela gestão dos cursos ofertados, suporte ao planejamento, produção de materiais e acompanhamento das atividades propostas. Este contexto chama atenção para o FCS “**formação dos docentes na área de conhecimento do curso**”, visto que são os responsáveis pelo desenvolvimento do material didático de cada disciplina, elaboração das atividades de ensino e aprendizagem e avaliações da aprendizagem.

O FCS “**envolvimento dos atores no processo de ensino e aprendizagem**” também deve ser considerado para o desenvolvimento de um sistema de qualidade de uma instituição de ensino, sendo importante o envolvimento de todos, ou seja, dos estudantes, dos professores, dos tutores e do pessoal técnico e administrativo.

Na pesquisa realizada, a comunicação entre os atores foi identificada como sendo um FCS relacionado com o elemento gerenciamento, porém entende-se que este não está associado ao devido elemento. Desta forma, o FCS é renomeado como “**comunicação interna e externa**”, compondo assim, o novo elemento de gestão proposto. Nos cursos a distância, é preciso dar uma atenção especial ao processo de comunicação, seja entre professores e alunos, entre os próprios alunos ou, também, entre alunos e equipe de gestão. Observa-se que um processo de comunicação eficiente contribui para evitar o isolamento dos alunos e auxiliar na manutenção da motivação para aprender. A partir desta percepção, pode-se enfatizar que é preciso educar o aluno para que ele aprenda a ouvir e a comunicar-se, para que seja um indivíduo ativo no processo de educação e de comunicação, capaz de criar e expressar-se em diferentes linguagens.

Neste sentido, as informações referentes à disponibilidade de materiais, aos assuntos acadêmicos e financeiros, assim como os demais departamentos relacionados às atividades de ensino na modalidade a distância, necessitam ser atualizadas e divulgadas para todos os interessados no processo. Este aspecto é mencionado pela percepção de que se ocorrer algum tipo de atraso ou distorção, ou seja, se a informação não for divulgada a contento aos devidos interessados (alunos, professores, tutores de apoio, sejam eles de sede ou dos pólos,

coordenadores dos pólos, entre outros), poderão acarretar alguns problemas. Esses problemas podem ser evitados por meio de medidas gerenciais corretivas, onde os atores envolvidos nos processos gerenciais devem estar constantemente avaliando o desenvolvimento das atividades. Esta avaliação pode ser por meio de informações geradas pelos departamentos e ou setores envolvidos com o intuito de agilizar as ações corretivas.

O FCS “**aceitabilidade do aluno**” reflete na qualidade do ensino, uma que está associada com o nível de satisfação. Isto significa dizer que a instituição que oferece o curso utilize mecanismos para ouvir os alunos, pois, assim, poderá manter a tradição do relacionamento de um aluno com a instituição que ele escolheu para estudar. Utilizar o feedback do contato com o aluno serve como suporte nas decisões sobre políticas de qualidade na EAD, a partir da identificação de suas necessidades.

Por fim, o FCS “**qualificação, inovação e capacitação dos alunos**” diz respeito aos resultados esperados ao término do curso. A inovação tecnológica propicia formação de mentes criativas, ampliando-se habilidades e competências para a interação de conceitos pré-estabelecidos com idéias inovadoras, voltadas para o desenvolvimento e crescimento humano em todas as áreas do conhecimento. Percebe-se que as instituições de ensino devem estimular esta transformação, buscando harmonizar o aprendizado nos cursos a distância com o aprendizado voltado para as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. É importante destacar que a relação ensino e aprendizagem pode ter o sucesso esperado na EAD se os objetivos dos cursos ofertados forem suficientemente claros. A partir disto, é possível constituir a base para o desenvolvimento e crescimento do aluno, direcionando-o para o sucesso profissional que deverá ser consequência dos esforços por ele realizados.

## **Elemento 2 – Responsabilidade da Coordenação do Curso**

Os FCS relacionados ao elemento responsabilidade da coordenação do curso são:

- Elaboração de um plano de ação;
- Normas de gerenciamento;
- Avaliação do curso.

Na pesquisa realizada, o FCS “**elaboração de um plano de ação**” foi identificado como sendo um FCS relacionado com o elemento gerenciamento, porém entende-se que este está associado com este novo elemento proposto. Percebe-se que este plano deve ser voltado à

busca de novas tecnologias, desenvolvimento de melhoria contínua no processo de gestão, capacitação contínua dos atores envolvidos no curso, entre outros. Estes aspectos podem diminuir as incertezas e antecipar os possíveis problemas, reduzindo as dificuldades geradas pela indefinição de decisões e ações gerenciais e acadêmicas.

É relevante salientar que existem três maneiras de se pensar e organizar um plano de ação para EAD: uma centrada no aluno, outra centrada na sociedade e outra, ainda, centrada na instituição de ensino. Devido às configurações atuais, recomenda-se trabalhar com a preocupação centrada não em um ou outro modelo, mas sim na interface necessária entre essas três dimensões. Portanto, é fundamental considerar o contexto do curso, o perfil dos alunos, a organização da instituição e dos processos adequados ao propósito dos cursos oferecidos. E, a partir disto, traçar um fluxo de ações e procedimentos para a implementação.

O fator mencionado anteriormente chama a atenção para o FCS “**normas de gerenciamento**”. É importante que a partir da elaboração do plano de ação, seja definida uma normatização, uma espécie de guia para nortear o desenvolvimento de atividades, o controle e a tomada de decisões no curso.

Na pesquisa realizada, o FCS “**avaliação do curso**” identificado foi relacionado com o elemento qualidade, mas entende-se que este está associado com elemento proposto. A modalidade de ensino a distância EAD exige o bom funcionamento do início ao fim. Faz-se necessário o acompanhamento do trabalho de cada integrante da equipe para se identificar pontos fortes e pontos fracos que precisam ser revistos, replanejados. É relevante dizer que a gestão prevê não só o funcionamento sistemático de tudo o que compõe o programa institucional e a proposta pedagógica dos cursos, mas todo o processo de preparação, acompanhamento, monitoramento e a avaliação das equipes responsáveis pela parte administrativa e operacional do mesmo. Assim, é importante a realização de uma avaliação constante dos processos de apoio e de execução.

### **Elemento 3 – Gerenciamento dos Recursos**

Os elementos de gestão infra-estrutura, recursos humanos e recursos financeiros, definidos *a priori*, foram agrupados a um único elemento. Os FCS relacionados ao elemento gerenciamento dos recursos são:

- Disponibilidade de recursos;
- Definição de critérios para alocação dos recursos;

- Conhecimento da forma de gestão dos recursos públicos;
- Processo de seleção dos atores;
- Formação e experiência dos atores em EAD;
- Capacitação dos atores;
- Infra-estrutura presencial;
- Serviços de apoio.

Por ser uma instituição de ensino pública, o FCS “**disponibilidade de recursos**” está sujeito à avaliação feita pelo MEC, a partir de uma planilha padrão onde é feita a solicitação de recursos. O FCS “**definição de critérios utilizados para alocação dos recursos**” está vinculado ao FCS anterior e ainda, ao FCS “**conhecimento da forma de gestão dos recursos públicos**”. Isto significa dizer que, faz-se necessário que, além dos gestores definir a priori os critérios para a alocação dos recursos, é fundamental ter também conhecimento suficiente sobre o funcionamento dos recursos públicos. Percebe-se que os cursos de EAD na instituição provêm de recursos orçamentários que muitas vezes compromete o desenvolvimento, devido ao quadro econômico que hoje as IES estão inseridas. Uma alternativa é a instituição buscar uma fonte de recursos extra-orçamentária, pois existe uma possibilidade maior de se obter recursos para subsidiar os projetos de EAD a partir do financiamento de pesquisas por exemplo.

É importante que a instituição de ensino defina padrões de gestão financeira (investimentos e gastos) para que os cursos sejam bem sucedidos, visto que a preparação de um curso exige o envolvimento de vários especialistas na área de EAD. Logo, deve-se pensar que os recursos humanos, a pesquisa e as tecnologias exigem atualizações e investimentos, devido às constantes mudanças tecnológicas.

Desta forma, o FCS “**processo de seleção dos atores**” é considerado importante. Pode-se dizer que é interessante selecionar pessoas que se identifiquem com esta modalidade de ensino para atuar no curso. Recomenda-se que os docentes, preferencialmente estejam vinculados à própria instituição; que tutores tenham qualificação adequada ao projeto do curso e que os técnico-administrativos prestem suporte adequado, tanto na sede como nos pólos.

A “**formação e experiência dos atores em EAD**” é considerada um FCS. Entende-se a importância que o corpo docente tenha formação e experiência na área de ensino e em EAD; que o coordenador pedagógico seja professor efetivo da área de conhecimento do curso, pois é responsável pela coordenação acadêmico-pedagógica e financeira, organização da equipe



pedagógica e de apoio; que o coordenador tutor seja professor efetivo da área, com experiência em EAD, visto que este organiza e supervisiona as atividades dos tutores a distância e que os tutores sejam graduados ou pós-graduados na área, pois atuam como mediadores nas ações do processo ensino e aprendizagem entre o professor ministrante e os estudantes.

O FCS “**capacitação dos atores**” é fundamental para atuar no curso. Na capacitação são passadas informações sobre o funcionamento do curso, apresentação das disciplinas, especificação das atribuições de cada ator, e apresentação do AVA, para que estes se sintam familiarizados com ambiente que irão atuar. Observa-se que este período proporciona aproximação entre os atores envolvidos no curso que facilita a interação a partir de relatos sobre experiências já vivenciadas.

A “**infra-estrutura presencial**” é um outro FCS. Em relação à infra-estrutura presencial compreende os pólos, geralmente sob a coordenação de um professor da rede pública com o apoio de um técnico de informática, ambos contratados pela prefeitura. Os pólos de apoio presencial do sistema da Universidade Aberta do Brasil (UAB) têm uma infra-estrutura mínima definida em edital e avaliada pela coordenação UAB em cada instituição. É relevante dizer que esta estrutura precisa contemplar: biblioteca; laboratório de informática; atendimento aos estudantes pelos tutores; salas de tutoria; coordenação e secretaria; auditório e sistema de video-conferência e outros. Esta infra-estrutura está vinculada ao FCS “**serviços de apoio**”.

O papel dos pólos de apoio presencial para a qualidade de ensino é vital, a fim de propiciar o suporte e o apoio adequado ao aluno que está inserido no contexto da EAD. Os pólos têm uma importância muito grande quanto às questões acadêmicas para com toda a comunidade que faz parte dele. No entanto, é preciso que existam políticas efetivas tanto da instituição sede da EAD, bem como uma efetividade por parte dos coordenadores dos pólos, para que possa ser postulado um cenário efetivo na qualidade do ensino.

#### **Elemento 4 – Modelo Pedagógico do Curso**

O Modelo pode ser entendido como um sistema de premissas teóricas que embasa a arquitetura pedagógica (AP), sendo esta constituída pelo projeto político pedagógico, aspectos organizacionais, conteúdo, aspectos metodológicos e aspectos tecnológicos.

Os FCS relacionados ao elemento modelo pedagógico do curso são:

- Planejamento pedagógico;
- Conteúdo;
- Aspectos metodológicos;
- Aspectos Tecnológicos.

A EAD traz a noção de um sistema aberto, flexível e disponível em qualquer instante. Com isso, percebe-se que o enfoque pedagógico deve proporcionar: estudo autônomo e independente do estudante; liberação das restrições de tempo e de espaços; orientação acadêmica por docentes e tutores; espírito cooperativo entre o grupo de estudantes; emprego de tecnologias de informação e comunicação (TIC's).

O FCS “**planejamento pedagógico**” deve apresentar sua opção epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem e de perfil do estudante que deseja formar. A partir dessa opção, precisa-se definir como será desenvolvido o material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação. Observa-se que inovação propiciada pela tecnologia aplicada à EAD deve estar apoiada em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes a oportunidade de interagir, de desenvolver projetos compartilhados, de reconhecer e respeitar diferentes culturas e de construir o conhecimento. Assim, entende-se que o conhecimento é construído pelo estudante, resultante do processamento, da interpretação e da compreensão da informação.

O planejamento pedagógico se refere aos aspectos organizacionais, a partir da definição dos objetivos da aprendizagem, a definição das atribuições de cada ator envolvido no curso e a sistematização do tempo e do espaço. Nota-se que para definir estes aspectos é preciso considerar competências que o aluno deve adquirir, ou seja, ser comunicativo, disciplinado e automotivado. Neste sentido, pode-se dizer que um aluno de EAD deve ter competência tecnológica para utilizar os softwares, competência para aprender em um AVA, e competência associadas ao uso de comunicação, principalmente por meio da escrita.

O “**conteúdo**” também é um FCS relacionado com o elemento de gestão. O conteúdo pode ser caracterizado por qualquer tipo de material com o propósito de apropriação do conhecimento. Isto significa dizer que os materiais podem ser instrucionais, recursos de informática, *software* e outros mecanismos de aprendizagem. Percebe-se que na seleção do conteúdo deve-se considerar se o material é motivador, interativo, requer encontros presenciais e a distância. Também, se as atividades propostas podem ser desenvolvidas de forma individual ou coletiva.

O FCS “**aspectos metodológicos**”, um FCS incorporado, se refere às atividades, formas de interação e recursos de avaliação utilizados. Em relação a tais aspectos pode-se dizer que estes tratam das técnicas, dos procedimentos e dos recursos de informática a serem utilizados. É importante dizer que tratam ainda, da relação e estruturação que a combinação destes terá, porém isto vai depender dos objetivos a serem atingidos bem como da importância dada aos materiais estabelecidos *a priori*.

É importante acrescentar que se faz necessário que os recursos de informática e os recursos de avaliação utilizados sejam apresentados com clareza no plano de ensino e disponibilizados aos estudantes no início de cada disciplina. Observa-se que isto é de fundamental importância, pois a avaliação da aprendizagem em EAD é contínua. O processo de avaliação em EAD pode sofrer algumas evoluções para que a aprendizagem seja melhorada por parte dos alunos e até mesmo motivá-los. Os recursos de avaliação podem incluir que casos práticos, apresentação dos resultados de pesquisas, estágios realizados, apresentação de resoluções de problemas, por intermédio de estudos práticos (cases) e apresentação de aulas práticas.

Por fim, o FCS “**aspectos tecnológicos**” é um outro FCS incorporado e está relacionado ao elemento de gestão. Este FCS se refere à definição do AVA, suas funcionalidades e ferramentas de comunicação e interação a serem utilizados. Um AVA pode ser entendido como um sistema que integra diversas ferramentas de comunicação digital, organizadas em uma proposta pedagógica. Estes ambientes desenvolvidos para mediação na modalidade EAD, comportam elementos pedagógicos diferenciados daqueles utilizados no ensino presencial. Uma ação pedagógica mediada por um AVA contempla situações de ensino e aprendizagem que se constituem por princípios, organização e desenvolvimento específico, autônomo e contínuo. Dentre as funcionalidades de uma AVA podem ser citadas as de comunicação síncrona e assíncrona, tais como: chat, fórum de discussão, diários de bordo, disponibilização de arquivos, entre outras. O desafio é selecionar um AVA e recursos a serem utilizados, adquirir equipamentos e qualificar os atores envolvidos. Algumas vezes, existem dificuldades, por parte dos núcleos responsáveis pela EAD, no domínio dos recursos tecnológicos, por exemplo, manter atualizadas e no ar as plataformas e fazer uso de recursos de comunicação. Em termos de uso de ferramentas de comunicação, pode-se dizer que os fóruns, em função da demora nas respostas dos tutores, e os chats, por falta de objetividade, geram algumas reclamações dos alunos. Assim, a seleção das ferramentas a serem utilizadas nos cursos é importante, pois a comunicação e interação entre os atores é requisito importante para o sucesso.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa contribui para o conhecimento acadêmico por ser inovadora no trabalho sobre a gestão em curso de EAD via internet. A principal contribuição é demonstrar que a metodologia dos FCS utilizada mais usualmente na área de administração, pode ser utilizada na área de EAD para definir os elementos de gestão. A gestão do curso foi pesquisada a partir da definição dos elementos de gestão com base nos Fatores Críticos de Sucesso. No presente estudo, a gestão do curso foi pesquisada para entender como ocorre este processo, mediante a disponibilidade de recursos e os critérios utilizados pela coordenação do curso para alocação dos recursos. Devido à diversidade de recursos a serem gerenciados, se fez necessário a proposição de elementos para apoiar o processo de gestão em cursos de educação a distância via Internet.

## 7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresentou como principal limitação, o fato de ter sido estudado apenas cursos de graduação a distância via internet ofertados por uma instituição de ensino. Os resultados poderiam ser mais amplos se tivessem sido analisados outros cursos de diferentes níveis ou até mesmo cursos oferecidos por outras instituições.

## 7.3 PESQUISAS FUTURAS

Os elementos de gestão para a EAD subsidiam novas pesquisas como as enunciadas a seguir:

- Comparar os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com os elementos de gestão em instituições de ensino de diferentes países;
- Aplicar os novos elementos propostos nesta tese para apoiar o processo de gestão em outros cursos de educação a distância via internet;
- Ampliar as fronteiras do trabalho realizando uma análise utilizando os elementos e FCS encontrados na pesquisa em contexto de universidades corporativas de empresas públicas e privadas;
- Desenvolver um instrumento (questionário) com base no protocolo do estudo de caso visando estender a coleta de dados a partir de uma *survey* com os gestores de cursos de EAD no Brasil, pois os estudos de caso não permitem generalização dos resultados.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, R.C.B.M.; ROSINI, A.M. Gestão Estratégica em Programas de Educação a Distância: o impacto do processo de aprendizagem na construção do conhecimento. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 14. 2008, Santos. [Anais...] São Paulo: ABED, 2008.

ANGELONI, M.T. (Coord.). **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ARRIADA, M.C.; LANZARINI, J.N. Gestão da Seleção de Tutores: desafios e soluções. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. 5. 2008, Gramado; SEMINÁRIO NACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 6., 2008, Gramado. [Anais...]. Gramado: ABED, 2008.

AZEVEDO, A.B; GONÇALVES, E.M. **Nova Postura Educacional Para Educação a Distância:** a experiência da Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em: <<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n52/1AzevedoyGoncalves.pdf>>. Acesso em : 01 jul. 2008.

AZEVEDO, A.B.; SATHLER, L. Coordenação de Curso em EAD: novos papéis. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. 5. 2008, Gramado; SEMINÁRIO NACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 6., 2008, Gramado. [Anais...]. Gramado: ABED, 2008.

BATES, T. (Ed.). Restructuring the University for Technological Change. In: WHAT KIND OF UNIVERSITY? , 18-20 jun. 1997, Londres. Disponível em: <<http://bates.cstudies.ubc.ca/carnegie/carnegie.html>>. Acesso em 01 jul. 2008.

BATES, T. **Como Gestionar el Cambio Tecnológico.** Barcelona: Gedisa, 2001.

BEHAR, P.A. **Modelos Pedagógicos em Educação a Distância.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

BELLONI, M.A. **Educação a Distância.** Campinas: Autores Associados, 2001.

BIELSHOWISCK, C. **A Gestão na Educação Superior a Distancia.** Disponível em: <<http://www.tvebrasil.com.br/SALTO/boletins2002/ead/eadtxt2a.htm>>. Acesso em: 01 jul. 2008.

BOF, Alvana Maria. Gestão de Sistemas de Educação a Distância. In: BRASIL. Ministério da Educação. TVE. Programa Salto Para o Futuro. **Educação a Distância na Formação de Professores.** Brasília, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Referenciais de Qualidade para Educação a Distância.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/>>. Acesso em: 15 fev. 2008a.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Regulamentação da EAD.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm)>. Acesso: 20 fev. 2008b.

CAMPOS, G.H.B. **Metodologia e Gestão em Educação a Distância**: educação a distância e formação de professores/coordenação. Rio de Janeiro: Ed. PUC-RJ, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COORADI, Lauricio et al. **Um Estudo de E-learning Como Vantagem Competitiva Aplicado em Instituição de Ensino Superior**. Disponível em: <[http://www.iadis.net/dl/final\\_uploads/200607C073.pdf](http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200607C073.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2008.

CORNELLA, A. **Los Recursos de Información**. Madrid; McGraw-Hill, 1994.

COSTA, C.J. Modelos de Educação Superior a Distância e Implementação da Universidade Aberta do Brasil. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2007.

COSTA JUNIOR, Ilaim; CAMPOS, Fernanda. **Desafios da Educação a Distância**: pressupostos para reflexão. Disponível em: <<http://200.169.53.89/download/CD%20congressos/2008/V%20ESUD/trabs/t38612.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2008.

CUNHA FILHO, P.C.; NEVES, A.M.; PINTO, R.C. O Projeto Virtus e a Construção de Ambientes Virtuais de Estudo Cooperativo. In: MAIA, C. (Org.). **Ead.br**: educação a distância no Brasil na era da Internet. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2000. P. 53-72.

DANIHELKOVÁ, H. O Marketing No Ensino A Distância. In: VERMEERSCH, Jens. (Coord.). **Iniciação ao Ensino a Distância**. República Checa: Sócrates, 2006. P. 81-92.

DIAS, Rosilãna Aparecida; LEITE, Ligia Silva. Educação a distância: uma história, uma legislação, uma realidade. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Juiz de fora, n. 3, [p. 1], jul./dez. 2007.

DUARTE, E.C.V. **O Novo Desenho da Gestão do Sistema de Educação a Distância**. Fortaleza, 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

FOSKETT, N. Marketing. In: BUSH,T.; Bell, L. (Eds.). **The Principles and Practice of Educational Management**. London: Chapman, 2002. P. 241-257.

FURLAN, J.D.; IVO, I.M.; AMARAL, F.P. **Sistemas de Informação Executiva**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GARCIA; L.; QUEK, F. Qualitative Research in Information Systems: time to be subjective? In: LEE, A.S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J.I. (Eds.). **Information Systems and Qualitative Research**. London, UK: Chapman & Hall, 1997. P. 444-465.

GATTI, B.A. Critérios de Qualidade. In: **TECNOLOGIAS** na educação de professores a distância. Brasília: TV Escola, 2005.

GOMES, C.J.A. ; LOPES, R.G.F. **Gestão de Sistemas de Educação a Distância**: a teoria e a prática no contexto de um programa de formação de especialistas em ambiente internet. Disponível em: <[http://www.escoladegestores.inep.gov.br/downloads/artigos/gestao\\_sistemas/gestao\\_sistemas.doc](http://www.escoladegestores.inep.gov.br/downloads/artigos/gestao_sistemas/gestao_sistemas.doc)>. Acesso em: 01 jul. 2008.

JOIA, L.A.; COSTA, M.F.C. Fatores-Chave de Sucesso no Treinamento Corporativo a Distância via web. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 608-637, 2007.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LOCKWOOD, R.C.; HADD, J. **Building a Brand in Higher Education**: why business practices: particularly brand strategies - are becoming essential in today's universities. *Gallop Management Journal* (2007). Disponível em: <<http://gmj.gallup.com/content/28081/Building-Brand-Higher-Education.aspx>>. Acesso em: 13 out. 2009.

LUCE, M.B.; MEDEIROS, L.P. **Gestão Democrática na Educação**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EaD**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

MEZOMO, J.C. **Gestão da Qualidade na Escola**: princípios básicos. São Paulo, J.C. Mezomo, 1994.

MIRANDA, R.; TEIXEIRA, A. Qualidade no Ensino a Distância. In: VERMEERSCH, Jens. (Coord.). **Iniciação ao Ensino a Distância**. República Checa: Sócrates, 2006. P. 93-99.

MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Distance education**: a systems view. Belmont, USA: Wadsworth Publishing Company, 1996.

MOORE, M.G., KEARSLEY, G. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORAES, M. **Guia do Curso e Docência em EAD**: programa Aberta-Sul. Florianópolis: UFSC/UFSM, 2007.

REZEK NETO, C. A Perspectiva Avaliativa da EAD: mecanismos de ensino e aprendizagem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. 5. 2008, Gramado; SEMINÁRIO NACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 6., 2008, Gramado. [**Anais...**]. Gramado: ABED, 2008.

NEVES, C. **A Educação a Distância e a Formação de Professores**. Brasília: TV Escola, 2005. Disponível em: <<http://www.tvebrasil.com.br/salto/livro/4sf.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2008.

NITZKE, J.A., GRAVINA, M.A.; CARNEIRO, M.L. O Percurso e a Institucionalização da EAD na UFRGS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. 5. 2008, Gramado; SEMINÁRIO NACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 6., 2008, Gramado. [**Anais...**]. Gramado: ABED, 2008.

ODILON, N.J. **Identificação e Descrição de Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas Brasileiras de Telecentros**. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

OLIVEIRA, D.A. **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, E.C. **Governança Corporativa na IES Brasileira: uma proposta para o setor de educação no Brasil, e os impactos do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior)**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, G.G. **Gestão Pedagógica: desafios e impasses**. Brasília, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A.C.G.; GOLDONI, V. Forças e Fraquezas na Aplicação do Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 33-49, jan./mar. 2009.

OLIVEIRA, S.R.M. et al. Proposta de um Suporte Metodológico Para Aperfeiçoamento de Planejamento em EAD: uma contribuição à luz da engenharia da produção. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., Foz do Iguaçu, 09 a 11 out. 2007. [Anais...]. Foz de Iguaçu, [s.ed.]2007. P. 1-11.

PAPP, R. Critical Success Factors for Distance Learning. In: ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS AMERICAS CONFERENCE, Long Beach, CA, USA 2000. [Papers]. s.n.t.

PEREIRA, A.M. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PETERS, O. **Didática do Ensino a Distância**. Porto Alegre: Unisinos, 2001.

PETERS, O. **A Educação a Distância em Transição**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

PIRES, H.F. Universidade, Políticas Públicas e Novas Tecnologias Aplicadas à Educação a Distância. **Revista Advir**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 22-30, 2001.

POLAK, Y.N.S. **Planejamento e Gestão de Sistemas de EAD: material didático do Curso de Mestrado Profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância**, Universidade Federal do Ceará, 2006. Disponível em: <<http://www.unoparvirtual.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

POLAK, Y.N.S.; DUARTE, E.C.V.G; UNOPAR, E. M.A. **Construindo um Novo da Gestão de Sistemas de Educação a Distância**. CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 14. 2008, Santos. [Anais...] São Paulo: ABED, 2008. P. 1-10.

PB. (PROJETO BÁSICO). **Curso de Aperfeiçoamento em EAD: modalidade a distância: para coordenadores de Pólos e Técnicos Administrativos**. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, Centro de Educação Aberta e a Distância, 2008.



RIBAS, J.C. da C.; HERMENEGILDO; J.L.S.; HAEMING, W.K. **Educação a Distância no CEFET-SC: desafios e possibilidades na gestão do programa Universidade Aberta do Brasil.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. 5. 2008, Gramado; SEMINÁRIO NACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 6., 2008, Gramado. [Anais...]. Gramado: ABED, 2008.

ROCKART, J.F. Chief Executive Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr. 1979.

ROESLER, J. **A Gestão da Educação Superior Online.** CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 14. 2008, Santos. [Anais...] São Paulo: ABED, 2008.

ROVAI, A.P.; DOWNEY, J.R. **Why Some Distance Education Programs Fail While Others Succeed in a Global Environment: internet and higher education (2009).** Disponível em: <doi:10.1016/j.iheduc.2009.07.001>. Acesso em: 01 jul. 2008.

RUMBLE, G. **A Gestão dos Sistemas de Ensino a Distância.** Brasília; Unesco, 2003.

SELIM, H.M. Critical Success Factors For e-learning Acceptance: confirmatory factor models. **Computers & Education**, United Arab Emirates, v. 49, p. 396-413. sept. 2007, Disponível em: <doi:10.1016/j.compedu.2005.09.004>. Acesso em: 01 jul. 2008.

SANDER, B. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

SANTOS, L.C. A Gestão da Educação a Distância: notas prolegominais. **Revista ADM Pública: vista & revista**, Salvador, v. 1, n. 3, p. 43-53, jan./abr. 2003.

SARTORI, A.; ROESLER, J. **Educação Superior a Distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line.** Tubarão: Unisul, 2005.

STOLLENWERK, M.F.L. **Fatores Críticos de Sucesso.** Ed. UnB. Brasília-DF, 2001.

TEPERINO, A.S. et al. **Educação a Distância em Organizações Públicas: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2006.

TESTA, M.G. **Fatores Críticos de Sucesso de Programas de Educação a Distância via Internet.** Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Centro de Educação. **Gestão em Educação a Distância (EAD) nas Instituições de Ensino Superior.** Campinas: Unicamp, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Faculdade de Educação. PEAD. **Licenciatura em Pedagogia a distância: anos iniciais do ensino fundamental: guia do Professor.** Porto Alegre: UFRGS, 2006.

VELANDIA, A.T. **La Educación Superior a Distancia**: entornos de aprendizaje en red. México: Universidad de Guadalajara, 2004.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 1; n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXO A – Termo de Consentimento**

**Título da pesquisa:** A Gestão em Cursos de Educação a Distância Via Internet: Uma Visão a Partir dos Fatores Críticos de Sucesso.

**Nome do pesquisador:** Daniela Rodrigues Cunha Retamal – UFRGS/PPGIE

**Nome do orientador:** Dra. Patricia Alejandra Behar - UFRGS/ FACED/ PPGEDU/PPGIE/NUTED

**Nome do co-orientador:** Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada – PPGA/EA/UFRGS

Este documento contém dados relacionados ao consentimento para utilização de informações coletadas durante a realização da pesquisa de tese de doutorado vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação (PPGIE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), intitulada – A Gestão em Cursos de Educação a Distância Via Internet: uma visão a partir dos fatores Críticos de Sucesso - pela pesquisadora Daniela Rodrigues Cunha Retamal.

Os entrevistados foram selecionados por atuarem como gestores dos cursos em educação a distância desta universidade, neste caso, o Curso de Graduação em Administração a distância; o Curso de Graduação em Pedagogia – Licenciatura (PEAD); e o Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER).

As questões contidas no roteiro de entrevista serão gravadas e, posteriormente, transcritas para o melhor entendimento da pesquisadora sobre os dados coletados. As descobertas da pesquisa serão compartilhadas no âmbito acadêmico, sob a forma de publicações da tese e de artigos científicos.

### **Certificado de Consentimento**

Eu fui convidado a participar da pesquisa, A Gestão em Cursos de Educação a Distância Via Internet: Uma Visão a Partir dos Fatores Críticos de Sucesso. Fui informado que a entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita, sendo os resultados publicados para a comunidade acadêmica.

**Assinatura do participante:**

**Assinatura do pesquisador:**

Local e Data:

## **ANEXO B – Protocolo de Estudo de Caso – Roteiro Entrevista Semi-Estruturada: 7 variáveis e 51 questões**

### **1- VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO**

Objetivo: analisar os FCS relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via internet.

Questões:

- Existem FCS para o gerenciamento dos cursos...?
- Como são definidos, obtidos e usados os recursos...?
- Como são gerenciados os recursos...?

Fontes de dados:

- Entrevistas semi-estruturadas.

Procedimentos:

- Definir os critérios para seleção dos cursos;
- Selecionar os cursos que devem ser ministrados na graduação;
- Levantar informações gerais sobre os cursos;
- Contatar os gestores dos cursos e marcar uma visita;
- Marcar as entrevistas;
- Realizar as entrevistas;
- Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas;
- Analisar o material coletado: entrevistas e anotações.

Coleta de dados:

#### **1. Características gerais do curso:**

- Nome do curso:
- Instituição de ensino:
- Número de indivíduos envolvidos:

#### **2. Entrevistas (Roteiro Semi-estruturado):**

<b>Categorias - Elementos de gestão para a EAD a partir dos FCS</b>	<b>Questões a serem identificadas nos estudos de caso</b>	<b>Literatura utilizada</b>
<b>A qualidade em cursos de EAD</b>	1.Quais os instrumentos, técnicas e procedimentos utilizados para que os objetivos do curso sejam alcançados? 2.Quais os cuidados considerados na implementação do curso? 3.Ocorreram problemas ou dificuldades específicas na fase de implementação? 4.O curso foi adequação às necessidades dos estudantes? 5.Ocorreram problemas ou	Jóia e Costa (2007); Kefalas <i>et al. apud</i> Danihelková (2006); Mezomo (1994); MEC (2008); Moore e Kearsley (2008); Oliveira (2007); Rovai e Downey (2009); Selim (2005); Testa (2002).

	<p>dificuldades em relação à aceitabilidade do curso pelos estudantes?</p> <p>6.Os alunos do curso podem utilizar-se de algum serviço de apoio?</p> <p>7.Uma possível imagem negativa da educação a distância chegou a prejudicar o curso?</p> <p>8.Os atores são capazes de gerenciar suas atividades de forma eficiente e com satisfação?</p>	
<p><b>Os aspectos relacionados ao gerenciamento de cursos de EAD</b></p>	<p>9.Existe uma regulamentação para o gerenciamento do curso?</p> <p>10.Existem alguns elementos considerados no desenvolvimento de atividades e na tomada de decisão?</p> <p>11.Existe uma preocupação em relações as ações necessárias, a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las?</p> <p>12.Quais os aspectos considerados no gerenciamento do processo?</p> <p>13.Existe uma preocupação com o armazenamento, recuperação e circulação de informações produzidas?</p> <p>14.Qual o papel da secretaria acadêmica do curso?</p> <p>15.Como é feito o gerenciamento do curso a partir dos recursos disponíveis?</p> <p>16.Existe algum sistema para apoiar o docente no gerenciamento do conteúdo do curso?</p> <p>17.Como ocorre o controle da produção e distribuição do material didático?</p>	<p>Abu-Duhou <i>apud</i> Moraes (2007); Campos (2007); Sartori e Roesler (2005); MEC (2008); Moore e Kearley (2008); Ribas <i>et al.</i> (2008); Rovai e Downey (2009); Rumble (2003).</p>
<p><b>A estrutura física utilizada nos cursos de EAD</b></p>	<p>18.Qual o espaço físico disponível para que ocorra a interação entre professor-estudante, tutor-estudante e colegas do curso?</p> <p>19.Como foi realizada a definição pela utilização do ambiente virtual de aprendizagem?</p> <p>20.O ambiente virtual de aprendizagem utilizado no curso é adequado?</p>	<p>Costa Junior e Campos (2008); Kefalas <i>et al. apud</i> Danihelková (2006); MEC (2008); Neves (2005); Ribas <i>et al.</i> (2008); Selim (2005).</p>
<p><b>A infra-estrutura tecnológica utilizada</b></p>	<p>21.Como ocorreu a avaliação da infra-estrutura tecnológica disponível e necessária?</p> <p>22.Ocorreram problemas ou dificuldades com a infra-estrutura tecnológica?</p> <p>23.Houve aquisição de equipamentos? Quais?</p> <p>24.De acordo com a proposta do curso, qual a infra-estrutura material disponível?</p>	<p>Bof (2002); Campos (2007); Gomes e Lopes (2000); MEC (2008); Ribas <i>et al.</i> (2008); Testa (2002).</p>

	<p>25.Existem aspectos a serem considerados para definir a tecnologia a ser utilizada no curso?</p> <p>26.As ferramentas de comunicação utilizadas pelos atores envolvidos no curso são adequadas e proporcionam efetiva interação no processo de ensino e aprendizagem?</p>	
<p><b>Os aspectos relacionados com os recursos humanos</b></p>	<p>27.Como foi feito o recrutamento do pessoal envolvido do curso?</p> <p>28.As pessoas envolvidas no curso de EAD receberam algum tipo de capacitação/treinamento?</p> <p>29.Existem pessoas na equipe de apoio com experiência anterior em EAD na Internet?</p> <p>30.Qual o envolvimento dos professores envolvidos no desenvolvimento do curso?</p> <p>31.Quais as atribuições da tutoria?</p> <p>32.Ocorreram problemas decorrente do não atendimento das necessidades dos estudantes?</p> <p>33.Qual a formação e experiência do corpo docente?</p> <p>34.O corpo de tutores apresenta qualificação adequada ao projeto do curso?</p> <p>35.Foi desenvolvido um programa de formação continuada? Em caso afirmativo, de que forma?</p>	<p>Bof (2002); Danihelková (2006); MEC (2008); Moore e Kearley (2008); Papp (2000); Ribas <i>et al.</i> (2008); Selim (2005); Testa (2002).</p>
<p><b>Os principais aspectos do modelo pedagógico</b></p>	<p>36.Houve a preocupação em definir o projeto (ou modelo) pedagógico do curso?</p> <p>37.Como foi desenvolvido o material didático a ser utilizado no curso?</p> <p>38.O material didático é auto-explicativo, com linguagem adequada e motivadora para contribuir para o desenvolvimento do estudante?</p> <p>39.O curso está baseado na interação e na colaboração entre estudantes e professores?</p> <p>40.Ocorreram problemas de aprendizagem pela falta de interação ou colaboração no curso?</p> <p>41.Foram encontradas práticas em educação a distância para observar o funcionamento de modelos ou projetos pedagógicos?</p> <p>42.Como é feita a avaliação do curso?</p> <p>43.O que compõem a avaliação dos alunos?</p> <p>44.Os professores do curso apresentam uma concepção</p>	<p>Behar (2009); Gatti (2005); Danihelková (2006); MEC (2008); Joia e Costa (2007); Moore e Kerley (2008); Moraes (2007); Papp (2000); Neves (2005); Sartori e Roesler (2005); Rovai e Downey (2009); Testa (2002).</p>

	<p>adequada do que seja a avaliação? Em caso positivo, poderia informar qual é?</p> <p>45.São feitas avaliações para a qualificação do corpo docente?</p> <p>46.Como é feito o acompanhamento do desempenho dos estudantes em suas atividades?</p> <p>47.Quais os resultados esperados ao término do curso?</p> <p>48.Foi ou pretende-se utilizar algum instrumento de avaliação para medir a satisfação dos estudantes após o término do curso?</p>	
<p><b>Os aspectos relacionados com os recursos financeiros</b></p>	<p>49.Foram definidas estratégias de gestão financeira para a obtenção de recursos para que o curso fosse bem sucedido?</p> <p>50.Ocorreram problemas em função do custo dos equipamentos adquiridos?</p> <p>51.Foi elaborada uma planilha com os custos do projeto do curso? Em caso afirmativo, quais elementos foram considerados?</p>	<p>Danihelková (2006); MEC (2008); Rovai e Downey (2009); Testa (2002).</p>

## II – DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS:

1. Qualidade do curso: as propriedades que dão qualidade a um curso podem ser destacadas: a efetividade (obtenção dos objetivos previstos); a eficiência (resultado da soma as efetividade e da eficiência); a pertinência (adequação do curso às necessidades dos estudantes); a acessibilidade (possibilidade de utilização do serviço de apoio); a oportunidade (disponibilidade do serviço de apoio no momento necessário); a atualidade (oferecidos com a utilização da ciência disponível) e aceitabilidade (satisfação plena dos estudantes).

2. Gerenciamento do curso: processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las. Segundo Rumble (2003), torna-se necessário considerar as funções de planejamento, organização, direção e controle, onde cada função é responsável por desenvolver ações que contribuirão para o melhor gerenciamento dos processos.

3. Estrutura física: se refere às propriedades da instituição de ensino para alocar os recursos, tais como: prédios, instalações e equipamentos, para possibilitar a interação entre os

envolvidos. Portanto, é a infra-estrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso.

4. Infra-estrutura tecnológica: é a determinação da tecnologia adequada a ser utilizada a partir do contexto e do público-alvo de cada curso, sendo fundamental a avaliação da infra-estrutura tecnológica e dos softwares que compõem o ambiente de aprendizagem.

5. Recursos humanos: são intrínsecos às pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades; incluem o treinamento, a experiência, a inteligência, as relações e as visões individuais dos colaboradores. É necessário que o pessoal envolvido no processo tenha experiência em educação a distância ou receber treinamento específico.

6. Modelo pedagógico: os cursos de EAD via Internet devem definir um projeto pedagógico, baseado na interação e colaboração, tendo especial cuidado com o design instrucional, evitando excessiva padronização e respeitando os fatores culturais dos estudantes.

7. Recursos financeiros: é focado nas questões referentes ao comportamento / tendências sobre a questão financeira, como: indicadores financeiros, política de risco, estrutura de custos, entre outros. A gestão financeira envolve a análise de custos, a gestão dos recursos, a contratação, remuneração e capacitação pessoal para que os profissionais estejam aptos a realizar as tarefas necessárias à implantação do curso de EAD.



## ANEXO C – Protocolo de Estudo de Caso – Entrevista Semi-estruturada: 6 variáveis e 40 itens

### Roteiro Entrevista Semi-Estruturada: 6 Variáveis e 40 questões

#### 1- VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Objetivo: analisar os FCS relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via Internet.

Questões:

- Existem FCS para o gerenciamento dos cursos...?
- Como são definidos, obtidos e usados os recursos...?
- Como são gerenciados os recursos...?

Fonte de dados:

- Entrevistas semi-estruturadas.

Procedimentos:

- Definir os critérios para seleção dos cursos;
- Selecionar os cursos que são ministrados na graduação;
- Levantar informações gerais sobre os cursos;
- Contatar os gestores dos cursos e marcar uma visita;
- Marcar as entrevistas;
- Realizar as entrevistas;
- Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas;
- Analisar as informações coletadas.

Coleta de dados:

#### 1. Características gerais do curso:

- Nome do curso:
- Instituição de ensino:
- Número de indivíduos envolvidos:

#### 2. Entrevistas (Roteiro Semi-estruturado):

Categories – Elementos de gestão para a EAD a partir dos FCS	Questões a serem identificadas nos estudos de caso	Literatura utilizada
	1. Quais os parâmetros de qualidade que foram adotados para a implementação do curso? Em que bases eles foram selecionados? Por quê? 2. Como foi feita a implementação do curso? 3. Ocorreram problemas ou dificuldades específicas na fase de implementação?	Danihelková (2006); Kefalas <i>et al. apud</i> Danihelková (2006); Joia e Costa (2007); Moore e Kearsley (2008); Mezomo (1994); Oliveira (2007); Rovai e Downey (2009); Selim (2005); Testa (2002).

<p style="text-align: center;"><b>Qualidade</b></p>	<p>4.O projeto do curso considerou necessidades dos estudantes? Como e por quê o projeto do curso levou em consideração as necessidades dos estudantes?</p> <p>5.Ocorreram problemas ou dificuldades em relação à aceitabilidade do curso pelos estudantes?</p> <p>6.Quais os serviços de apoio disponíveis aos alunos? Como estes serviços são utilizados?</p> <p>7.Como é feita a avaliação do curso e que aspectos são avaliados?</p> <p>8.De que forma são avaliados os professores, tutores e gestores do curso?</p> <p>9.Quais os resultados esperados ao término do curso?</p> <p>10.Foi ou pretende-se utilizar algum instrumento de avaliação para medir a satisfação dos estudantes após o término do curso?</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Gerenciamento</b></p>	<p>11. Como é elaborado o plano de ação do curso? Quais aspectos são considerados no gerenciamento deste plano de ação?</p> <p>12. Existe uma normatização para o gerenciamento do curso? O que é levado em consideração no desenvolvimento de atividades e na tomada de decisão do curso?</p> <p>13.De que forma as informações produzidas são armazenadas e posteriormente recuperadas?</p> <p>14.Qual o papel da secretaria do curso? Como este papel é percebido pelos demais envolvidos no processo?</p> <p>15. Quais os critérios utilizados para alocação e gestão dos recursos disponíveis para o curso? (humanos, financeiros, tecnológicos...)</p>	<p>Abu-Duhou <i>apud</i> Moraes (2007); Bof (2002); Campos (2007); MEC (2007); MEC (2008); Moore e Kearsley (2008); Ribas <i>et al.</i> (2008); Rovai e Downey (2009); Rumble (2003); Sartori e Roesler (2005).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Infra-estrutura</b></p>	<p>16.Como ocorreu a avaliação da infra-estrutura (virtual e presencial) disponível e necessária?</p> <p>17. Ocorreram problemas ou dificuldades relacionadas com a infra-estrutura (virtual e presencial)?</p> <p>18.Houve aquisição de equipamentos? Quais? Por quê?</p> <p>19.Como foi realizada a definição pela utilização do ambiente virtual</p>	<p>Bof (2002); Campos (2007); Gomes e Lopes (2000); Costa Junior e Campos (2008); Kefalas <i>et al. apud</i> Danihelková (2006); MEC (2008); Neves (2005); Ribas <i>et al.</i> (2008); Selim (2005); Testa (2002).</p>

	<p>de aprendizagem?</p> <p>20.O ambiente virtual de aprendizagem utilizado no curso é adequado?</p> <p>21.As ferramentas de comunicação disponíveis no ambiente virtual são adequadas e proporcionam efetiva interação no processo de ensino e aprendizagem?</p> <p>22.Qual a estrutura disponível para o desenvolvimento das atividades presenciais? Existem laboratórios, bibliotecas, salas de aula? Como essa estrutura é utilizada?</p>	
<b>Recursos humanos</b>	<p>23.Como foi feito o recrutamento e a posterior seleção do pessoal envolvido para no desenvolvimento do curso?</p> <p>24. As pessoas envolvidas no desenvolvimento do curso de EAD receberam algum tipo de capacitação/treinamento? Como? Existe um programa de formação continuada?</p> <p>25.Existem pessoas na equipe de apoio com experiência anterior em EAD na Internet?</p> <p>26.Quais as atribuições dos diferentes papéis dos atores envolvidos no processo? Estes papéis foram claramente colocados aos atores?</p> <p>27.Qual a formação e experiência em EAD dos professores e tutores?</p> <p>28. Os gestores, técnicos e outros envolvidos apresentam suficientes conhecimentos em EAD para atuarem no curso?</p>	<p>Bof (2002); Danihelková (2006); Joia e Costa (2007); MEC (2007); MEC (2008); Moore e Kearsley (2008); Ribas <i>et al.</i> (2008); Selim (2005); Testa (2002).</p>
<b>Recursos financeiros</b>	<p>29.Que critérios orientaram as decisões relativas a utilização dos recursos financeiros no curso?</p> <p>30.Quais os problemas em relação a gestão financeira do curso?</p> <p>31.Como são registradas e gerenciadas as informações referentes aos recursos do projeto do curso?</p>	<p>Danihelková, 2006); MEC (2008); Rovai e Downey (2009); Testa (2002).</p>
	<p>32.Quais os materiais e/ou elementos utilizados no curso? Como estes foram desenvolvidos?</p> <p>33.Esses materiais, na forma como foram desenvolvidos e são utilizados, estão alinhados a proposta do modelo pedagógico?</p> <p>34.Em relação aos aspectos</p>	<p>Behar (2009); Gatti (2005); Danihelková (2006); Joia e Costa (2007); MEC (2008); Moore e Kerley (2008); Moraes (2007); Neves (2005); Papp (2000); Rovai e Downey (2009); Sartori e Roesler (2005); Testa (2002).</p>

<p style="text-align: center;"><b>Modelo pedagógico</b></p>	<p>metodológicos, como foram selecionados as técnicas, os procedimentos e os recursos informáticos a serem utilizados no curso? Como é promovida a interação e colaboração entre os atores envolvidos no processo de aprendizagem?</p> <p>35. Ocorreram problemas de aprendizagem pela falta de interação ou colaboração no curso?</p> <p>36. Que contribuições da teoria e da prática em EAD orientaram a definição do modelo pedagógico do curso?</p> <p>37. Há elementos que se observe na prática, a realização da proposta pedagógica do curso? Quais?</p> <p>38. Que concepção de avaliação de aprendizagem é adotada pelo curso? Quais as modalidades de avaliação utilizadas?</p> <p>39. Como é feito o acompanhamento do desempenho dos estudantes em suas atividades? Este acompanhamento é condizente com a concepção de avaliação prevista no modelo pedagógico?</p> <p>40. Quais os recursos de aprendizagem normalmente utilizados para a avaliação dos alunos? Por quê?</p>	
---	--	--

## II – DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS:

1. Qualidade: as propriedades que dão qualidade a um curso podem ser destacadas: a efetividade (obtenção dos objetivos previstos); a eficiência (resultado da soma da efetividade e da eficiência); a pertinência (adequação do curso às necessidades dos estudantes); a acessibilidade (possibilidade de utilização do serviço de apoio); a oportunidade (disponibilidade do serviço de apoio no momento necessário); a atualidade (oferecidos com a utilização da ciência disponível) e aceitabilidade (satisfação plena dos estudantes).

2. Gerenciamento: processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las. Segundo Rumble (2003), torna-se necessário considerar as funções de planejamento, organização, direção e controle, onde cada função é

responsável por desenvolver ações que contribuirão para o melhor gerenciamento dos processos.

3. Infra-estrutura: se refere às propriedades da instituição de ensino para alocar os recursos, tais como: prédios, instalações e equipamentos, para possibilitar a interação entre os envolvidos. Portanto, é a infra-estrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso.

4. Recursos humanos: são intrínsecos às pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades; incluem o treinamento, a experiência, a inteligência, as relações e as visões individuais dos colaboradores. É necessário que o pessoal envolvido no processo tenha experiência em educação a distância ou receber treinamento específico.

5. Recursos financeiros: é focado nas questões referentes ao comportamento / tendências sobre a questão financeira, como: indicadores financeiros, política de risco, estrutura de custos, entre outros. A gestão financeira envolve a análise de custos, a gestão dos recursos, a contratação, remuneração e capacitação pessoal para que os profissionais estejam aptos a realizar as tarefas necessárias à implantação do curso de EAD.

6. Modelo pedagógico: é um sistema de premissas teóricas que embasa a arquitetura pedagógica (AP), sendo esta constituída por aspectos organizacionais, conteúdo, metodológicos e tecnológicos e as estratégias para aplicação das AP's.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)