

Gestão Estratégica em Programas de Educação a Distância: O *impacto* do processo de aprendizagem na construção do conhecimento

Maio 2008



Rita de Cássia Borges de Magalhães Amaral- Faculdades Integradas
Simonsen

ritaborges.amaral@uol.com.br

Alessandro Marco Rosini – Faculdade Internacional de Curitiba

alessandro.rossini@terra.com.br

Categoria

**A - Estratégias e Políticas
Setor Educacional**

**1 - Educação Universitária
Natureza**

**C - Modelos de Planejamento
Classe**

2 – Experiência Inovadora

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar a experiência vivenciada pelos autores na gestão de programas de Educação a Distância- EaD em Instituições de Educação Superior- IES. A concepção de um processo como a união dos esforços da IES, dirigida para a satisfação da necessidade dos alunos e, conduzindo o processo de forma a assegurar um sistema eficiente em conformidade com o programa de EaD projetado.

O texto aborda como centro da discussão, a temática em torno do planejamento, gestão estratégica e o impacto na aprendizagem dos alunos de EaD. A compreensão

dos modelos e formas organizativas dos sistemas de EaD, por meio da aprendizagem significativa e colaborativa, sua operacionalização e desenvolvimento privilegiando o papel da gestão estratégica como linha norteadora das ações em Programas de Educação a Distância.

**Palavras chave: Planejamento; Gestão Estratégica em EaD;
Aprendizagem colaborativa/significativa.**

A economia mundial vive um processo de intensificação da competitividade e capacidade de gerar inovação tecnológica. Uma vez que o processo de aprendizado é permanente e atrelado ao desenvolvimento humano, torna-se cada vez mais imprescindível, a alternativa da educação a distância- EaD, que vai até a casa ou trabalho dos alunos, tornando-se uma boa alternativa, de aquisição de conhecimento, para quem dela necessitar.

O objetivo dos sistemas de educação a distância é proporcionar um sistema de gestão que permita levar novos conhecimentos para um número maior de alunos potencialmente dispersos em uma grande área e isolados dos grandes centros de educação, e que professores altamente qualificados sejam compartilhados eficientemente por diversos alunos localizados em diferentes áreas. [1]

Projetar um sistema de gestão de educação a distância (EaD) que decorra em uma prática pedagógica inovadora, de viabilidade acadêmica, depende de competência técnica e decisão da gestão acadêmica em implementá-lo. A proposta deste trabalho é apresentar o planejamento e a gestão estratégica, os processos na formação de professores e o impacto na aprendizagem do aluno em Programas de Educação a distância.

A gestão da EaD vive uma fase inovadora, com modelos organizacionais que propiciam a interação on-line e em outras mídias. Começamos a transpor dos modelos predominantemente individuais para os grupais. A introdução de novas tecnologias na educação, principalmente associadas ao uso do computador, provoca mudanças no paradigma educacional, ou seja, o foco está deixando de ser o ensino e passa a centrar-se no aluno e na sua aprendizagem. [2] conceitua aprendizagem:

À aquisição cognitiva, física, emocional, e ao processamento de habilidades e conhecimentos em diversas profundidades, ou seja, o quanto uma pessoa é capaz de compreender, manipular, aplicar e/ou comunicar esse conhecimento e essa habilidade.

Neste sentido, a aprendizagem se relaciona ao processamento de várias habilidades e conhecimentos, e sua inter-relação com o aprendido.

O presente trabalho, levando em conta a concepção de Educação a Distância expressa no princípio estratégico de uma concepção pedagógica do programa, objetiva apresentar a experiência vivenciada em programas de EaD, desde a fase do planejamento, implantação e avaliação dos procedimentos, trazendo resultados advindos do acompanhamento realizado para o que considerou objetivos, conteúdos, estratégias, tomando o tema da gestão em Programas de EaD e seus parâmetros como centro da discussão para a compreensão dos modelos e formas organizativas dos sistemas de educação a distância, considerando a construção coletiva de conhecimentos e o impacto na aprendizagem dos alunos, à partir de modelos de aprendizagem colaborativa e significativa.

1- PLANEJAMENTO DE PROGRAMA DE EaD E A APRENDIZAGEM COLABORATIVA E SIGNIFICATIVA

O Planejamento deve ser entendido como estratégias que podem ser construídas para se obter um desempenho superior à média, criando e desenvolvendo uma posição exclusiva e sustentável nos processos de gestão da EaD. Na fase do planejamento deve se considerar como explica [8], a descrição dos objetivos de aprendizado que permite o desenvolvimento de um

plano de avaliação que possa indicar como o curso será considerado e como o aprendizado será medido.

O planejamento das estratégias de ensino, como o modo pelo qual a informação será apresentada e que atividades se espera que os alunos farão, não pode ter início até que os objetivos e o plano de avaliação tenham sido preparados. [8]

[13], sinaliza:

A metodologia utilizada no esforço de planejamento será mais adequada quanto melhor inserir a visão de futuro e a percepção do meio ambiente da empresa. A partir da análise de oportunidades e ameaças externas e dos pontos fortes e fracos internos, deve-se identificar claramente as vantagens competitivas atuais e até mesmo os potenciais da empresa. O processo de planejamento, nesse ponto, apresenta diversos desdobramentos paralelos: marketing, produção, tecnologia, organização, estratégia, entre outros.

Pelo exposto no conceito acima, propõe-se aqui, uma apresentação objetiva do planejamento estratégico no gerenciamento de processos e avaliação de programas de EaD.

[12] desenvolveu a idéia de “cadeia de valor” (*value chain*), uma visão revolucionária da organização empresarial para a época, que desagrega a organização em atividades estrategicamente relevantes e passíveis de mensuração. Para sustentar a criação de um programa de EaD, num segmento de mercado, é preciso portanto e acima de tudo em nossa concepção que se faça um planejamento, sabendo-se exatamente o que se deseja, isto é, o objetivo precisa estar bem claro. A tese inicial proposta, é que um bom projeto estratégico parte de uma boa estratégia e, para isso, a combinação de análises do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos forte e fracos) resultam num mix estratégico a ser constantemente avaliado pela instituição promotora de EaD.

A cadeia de valor apresenta um modo sistemático de examinar todas as atividades de uma empresa, neste caso em Programas de EaD. As ligações ou "conectividade" entre cadeias de valor é uma maneira importante de explorar as vantagens estratégicas na condução de processos de gestão da EaD.

A concepção de um processo como a união dos esforços da IES- Instituição de Educação Superior, dirigida para a satisfação da necessidade dos alunos e, relevando o gerenciamento de processos, é compartilhada por [11]: *“Como o trabalho flui entre os departamentos, somente vendo-o em sua totalidade é que se pode identificar os pontos de alavancagem para simplificá-lo. A luz do processo proporciona uma forma poderosa de analisar um programa e essa é a ótica pela qual o aluno e a comunidade a vê”.*

O gerenciamento de processos como uma abordagem focada no cliente para gerenciamento, medição e melhoria sistemática de todos os

processos empresariais através de trabalho em equipe interfuncional e capacitação, motivação e integração da força de trabalho. Os autores apregoam ainda a necessidade especial por monitoramento de indicadores de performance e resultados, observando oportunidades de melhoria no que se traduz, em essência, por um ciclo PDCA (*plan-do-check-act*).[11]

Neste sentido, quando se define os **objetivos educacionais**, as **competências** a serem atingidas, o **desenho instrucional**, etapas e atividades, os **sistemas de apoio** à aprendizagem, as **mídias** a serem utilizadas, a **avaliação**, os **procedimentos acadêmicos** e o sistema de funcionamento como um todo, é importante estabelecer as **estratégias** para que se possa assegurar um sistema efetivamente funcionando conforme o programa projetado. (grifo nosso)

Algumas medidas devem ser encadeadas para o processo de implantação e implementação de programas de EaD após o planejamento estratégico. São elas:

- Recursos materiais: as condições de atendimento e acompanhamento disponível para alunos e professores,
- Formação e Capacitação da Equipe Multidisciplinar em EaD no modelo/desenho pedagógico,
- Desenho do Programa e conteúdos programáticos,
- Estratégias e apoio pedagógico com a utilização de mídias,
- Gestão tecnológica eficiente;
- Capacitação dos professores autores e tutores no modelo pedagógico/tecnológico desenvolvido,
- Análise das diretrizes curriculares dos cursos e currículo para cada curso,
- Avaliação das ações desencadeadas nos diversos processos de desenvolvimento da EaD,
- Avaliação dos procedimentos e seus impactos, criando condições para adaptações e redirecionamento das atividades.

Um modelo ou uma metodologia específicos não dão conta da complexidade da gestão de programas de EaD. São modelos e estratégias de gestão que vão surgindo da dinamicidade do real, que se reinventam na prática e que acabam sinalizando novos procedimentos. Optou-se por apresentar as estratégias na condução dos processos de gestão da EaD, e seus impactos na aprendizagem dos alunos, considerando a **aprendizagem significativa e Colaborativa** como aquela que tem lugar quando as novas idéias vão se relacionando de forma não-arbitrária e substantiva com as idéias já existentes. Por “não-arbitrariedade entende-se que existe uma relação lógica e explícita entre a nova idéia e alguma(s) outra(s) já existente(s) na estrutura cognitiva do indivíduo.

Quando o aluno transforma o significado lógico do material pedagógico de seu curso em significado psicológico, na medida que esse conteúdo se insere de modo peculiar na sua estrutura cognitiva, cada pessoa tem um modo específico de fazer essa inserção, o que torna essa atitude um processo idiossincrático.

Os aprendizes **colaborativos** cognitivamente ensaiam e reestruturam informações para retê-las na memória e incorporá-las em estruturas cognitivas existentes.

E o papel do professor da EaD nesse contexto?

Ao perceber-se a importância da cooperação no desenvolvimento cognitivo do aluno, fica claro que uma tarefa capital do educador é organizar atividades coletivas que contribuam e estimulem esses modos de interação entre os alunos.

O professor deverá assumir o papel de coordenador, levando o aluno a trabalhar o mais independentemente possível. Cabe ao aluno um papel essencialmente ativo.

Mas para que todo esse arcabouço da aprendizagem significativa e colaborativa propicie eficácia na aprendizagem do aluno, também é necessário uma gestão estratégica na condução de processos pedagógicos/tecnológicos e acadêmicos visando a qualidade na produção do conhecimento e aprendizagem dos alunos.

Fundamentado nesta perspectiva o processo pedagógico/didático na EaD, deve ser organizado de maneira a instigar os alunos a buscarem novos conceitos, experimentar, levantar hipóteses e apresentar soluções para problemas desconhecidos, ao professor cabe evitar a rotina e as respostas padronizadas propondo problemas aos alunos sem, contudo, apresentar soluções, deve oferecer liberdade no trabalho para que os alunos elaborem suas próprias conclusões.

2- METODOLOGIA DE ESTUDO

Propomos aqui, um estudo exploratório e qualitativo dos eixos que norteiam a gestão e o planejamento da modalidade de educação a distância - EaD. Optando pelo método e contexto de um estudo exploratório, por meio da realização de um estudo de caso em Instituição que se utiliza dessa modalidade de ensino no país, este artigo baseia-se em evidências empíricas qualitativas coletadas por meio de pesquisa participante e técnicas múltiplas tais como: análise de cenário da modalidade de ensino a distância e entrevistas a gestores em EaD em Instituições de ensino superior no país.

3- GESTÃO ESTRATÉGICA EM EaD

Talvez a palavra gestão seja uma das mais complexas funções atualmente nas Instituições de ensino superior e não apenas no Brasil. A gestão muito embora deva ser realizada tanto na modalidade do ensino presencial como na modalidade a distância, essa última, convenhamos é bem mais complexa de ser realizada.

Dependendo do modelo pedagógico empregado e da forma de ramificação que a EaD atinge as mais diversas camadas populacionais (alunos), e as parcerias que são utilizadas, ainda mais complexa pode ficar toda a gestão e a administração desse contexto educacional.

Acreditamos que para que um bom modelo de gestão da modalidade de ensino a distância, se faz importante antes de mais nada partir-se do princípio básico dos elementos estratégicos, bem, como ter um objetivo e missão clara de o que essa Instituição de ensino se pressupõe a realizar na prestação de seus préstimos e serviços educacionais para com a sociedade local, regional e até mesmo global.

De acordo com [12], a estratégia corporativa é o plano geral de uma empresa diversificada, a qual tem dois níveis: a das unidades de negócio e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Estratégia corporativa é aquela que se preocupa com três importantes questões a serem enfrentadas pela corporação:

- a) O escopo corporativo: de que complexo de negócios a corporação deve participar?
- b) O relacionamento entre as suas partes: em que bases as unidades de negócios da corporação devem relacionar-se umas com as outras?
- c) Os métodos para a gestão do escopo e dos relacionamentos: que métodos específicos – aquisições, alianças estratégicas, desinvestimentos e outros – serão adotados para efetuar mudanças específicas no escopo corporativo e nos relacionamentos? [4]

Muito embora a Instituição sede do EaD seja e tenha uma grande responsabilidade para com todo o cenário e complexidade quanto a sua gestão e administração, se o modelo considerado contemplar os pólos de apoio presencial aumenta consideravelmente as dificuldades tanto administrativas como as acadêmicas.

A estrutura organizacional da sede do EaD precisa funcionar assim como uma orquestra totalmente em sintonia e em harmonia. Os setores de tecnologia da informação precisam estar em consonância com as necessidades específicas dessa Instituição de ensino, focando não só as necessidades internas da organização, mas principalmente o suporte às funcionalidades de seus sistemas e ferramentas para o bom uso dos alunos da Instituição – Na EaD isso é tudo mais sentido, isto é, os ruídos aqui – nem pensar.

Outros grandes setores da Instituição sede do EaD necessitam estar de pleno acordo, assim como a logística de distribuição de material didático impresso, agendamento das atividades acadêmicas, dentre o qual ressaltamos a questão do calendário acadêmico, contanto inclusive com os cronogramas e atividades didático-pedagógicos dos alunos, como as avaliações, as aulas presenciais, entre outros. Ressalta-se também a necessidade da área administrativa dar o suporte adequado à área acadêmica em toda sua política Institucional – o aluno deve e necessita ser considerado prioridade na

educação – sem falar que se isso não acontecer, muito dificilmente estará se atingindo a proposta e o objetivo da tão almejada qualidade do ensino.

Se a Instituição que oferta a modalidade de educação a distância optar pela proposta de utilização de apoio pelos pólos de apoio presencial – e isso é claro, vai depender do modelo pedagógico constituído na oferta desses cursos nesse tipo de modalidade, porém, sem contar com as questões da infraestrutura que precisam estar de acordo com as instruções dos órgãos competentes, acreditamos ser de vital importância uma política de capacitação contínua dos recursos humanos (professores tutores, corpo técnico-administrativo) que contribuem para a eficácia da aprendizagem do aluno.

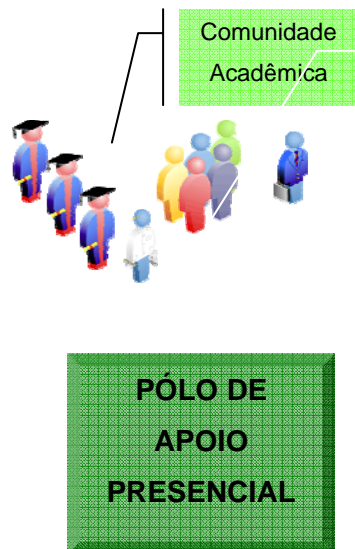
Por intermédio da interlocução entre os departamentos tanto acadêmicos como administrativo, esse plano de capacitação e desenvolvimento contínuo na REDE do EaD, usando o mesmo conceito de Universidade Corporativa, seja ele realizado na modalidade a distância como em jornadas acadêmicas - encontros presenciais regionais, corroborando dessa maneira com as questões geográficas do EaD. É importante também, promover e incentivar o corpo de coordenadores e o corpo técnico-administrativo na realização de cursos de especialização, de curta duração, entre outros, isso para que a experiência na área acadêmica e no devido suporte e orientação aos alunos seja melhor realizado.

O Plano de capacitação e desenvolvimento contínuo – EaD (via aulas gravadas, por exemplo, e o devido material didático contido no ambiente virtual de aprendizagem – AVA, necessita ser disponibilizado no mínimo às seguintes pessoas que compõem o quadro de funcionários do pólo de apoio presencial.

- Auxiliares de biblioteca,
- Atendimento e secretarias acadêmicas,
- Coordenadores de pólos,
- Tutores dos pólos,
- Contextualização diretrizes do MEC (Avaliação),
- Contextualização da modalidade de ensino a distância (o que é básico o pólo saber).

Já quanto ao plano de capacitação e desenvolvimento contínuo – jornadas acadêmicas, isto é, os encontros presenciais regionais, os mesmos podem dar-se por intermédio de regiões chaves do país para a Instituição, considerando-se assim os chamados pólos de localização estratégicos, devendo os mesmos ser realizados periodicamente e devendo ser transmitidos em tempo real para os demais pólos presenciais, sendo também gravados e disponibilizados pela Internet.

Todo esse plano de capacitação efetivo e prático, acabam contribuindo para a criação das comunidades de aprendizagem junto aos pólos de apoio presencial. Na figura 1, temos a definição sobre os pólos de apoio presencial, segundo o Ministério da Educação.



Conforme os Referencias de Qualidade em EAD (2007) [15], “O **pólo de apoio** presencial é a unidade operacional para desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância” (grifo nosso). Desse modo, nessas unidades serão realizadas atividades presenciais previstas em Lei, tais como avaliações dos estudantes, defesas de trabalhos de conclusão de curso, aulas práticas em laboratório específico, quando for o caso, estágio obrigatório – quando previsto em legislação pertinente - além de orientação aos alunos, estudantes pelos tutores, videoconferência, atividades de estudo individual ou em grupo, com utilização do laboratório de informática e da biblioteca, entre outras.”

Figura 1. Pólo de Apoio Presencial

Fonte: MEC-SEED (2007) [9]

Uma REDE estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto os horizontais quanto os verticais, com outras organizações – sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades – incluindo relacionamentos que atravessam indústrias e países e são compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significância estratégica para as empresas envolvidas [7].

Conforme [3], a idéia de configuração em REDE promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação. Consistem, de forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as organizações estabelecem inter-relações.

Um ponto de crítica que podemos tecer sobre a obrigatoriedade proposta pelo Ministério da Educação quanto aos pólos de apoio presencial, é que sem contar com as obrigatoriedades pressupostas em lei sobre, por exemplo, a realização das provas presenciais, nem todos os projetos pedagógicos possíveis na modalidade de educação pressupõem a existência dos pólos, assim como exemplo o *e-learning*. Pressupomos dessa maneira que, seria muito mais positivo que houvesse as devidas conexões ou não dos pólos de apoio presencial. A estrutura sede do EaD dessas Instituições poderiam assim, munir-se de outras estratégias, como por exemplo, o fortalecimento das tutorias de sede e o devido uso das tecnologias de informação e comunicação – com o suporte adequado aos alunos. Dessa maneira, a educação a distância aqui no Brasil, estaria mais flexibilizada em relação a outros países mais desenvolvidos, corroborando dessa maneira com a expansão dessa modalidade de ensino e educação no Brasil.

Se por ventura, tivermos pessoal cada vez mais preparado e capacitado e que esses agentes interlocutores de forma cada mais evolutiva tiverem consciência de seu papel com o contexto de educação em que os mesmo estejam inseridos, esses mesmos indivíduos, bem como o conjunto de professores, sejam eles, professores conteudistas, regentes e tutores de sede e de pólos de apoio presencial, todos nesse cenário e de forma conjunta e harmonizada, estarão contribuindo para um melhor suporte ao corpo discente que estudam na modalidade de educação a distância, contribuindo assim, para que haja a possibilidade de uma maior aprendizado desse aluno.

Referências Bibliográficas

[1] AMARAL, R C B M & CASTRO, L V. **A Construção de um Modelo de Gestão do Programa de Educação a Distância da UNISUAM: A Experiência com os Cursos de Gestão Educacional e Psicopedagogia Institucional.** RJ: *Revista Augustus* – vol. 11, n. 22, 2006.

[2] AQUINO, C T E. **Como Aprender** – Andragogia e as habilidades de aprendizagem. SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

[3] BALESTRIN, A. e VARGAS, L. M. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's: Teorizações e evidências.** Revista de Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Volume 8. Ed. Especial 2004.

[4] BOAVENTURA, J M G & FISCHMAN, A A. **ESTUDO DOS CONCEITOS SOBRE O CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA: Uma Ilustração no Campo da Tecnologia da Informação. Disponível em:**
http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0373_PaperIberoamerican20-20Fina20version.pdf. Acesso em 15/03/2008.

[5] DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

[6] FAHEY, Liam & RANDALL, Robert M. **Learning from the Future.** New York: John Wiley & Sons, 1998.

_____. **MBA Curso Prático de Estratégia.** 2a. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

[7] GULATI, R.; NOHRIA, N. e ZAHEER, A. **Strategic Networks. Strategic Management Journal.** V.01, p. 203 – 215, 2000.

[8] MOORE & KEARSLEY. **Educação a Distância**. Uma visão integrada. SP: Thomson Learning, 2007.

[9] Ministério da Educação (MEC). **Regulamentação da EAD no Brasil**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf> Acesso em: 5 jun. 2007.

[10] MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

[11] MULLER, C L; CORTIMIGLIA M N; GABRIELLI, L V; KAPPEL, A M. **Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância**. Ouro Preto-MG: XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2003.

[12] PORTER, M E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª. Ed. RJ: Campus, 2004.

[13] ROSINI, A M. **As Novas Tecnologias da Informação e a Educação a Distância**. SP: Thomson Learning, 2007.

[14] SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization**. Currency Doubleday, 1990.