

# Educação a Distância Numa Visão de Governança

**Janae Gonçalves Martins, Dr<sup>a</sup>**

Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, janaegm@gmail.com

**Alejandro Martins Rodriguez, Dr.**

Instituto Superior Tupy – IST/SOCIESC, aljmartins@gmail.com

**Bernadette Beber, Dr<sup>a</sup>**

Instituto Educacional QUALLE – SC, bbeber@gmail.com

**Liamara Scortegagna, Dr<sup>a</sup>**

Universidade do Contestado – UnC, lia@uncnet.br

**Marcio Luiz Bunte de Carvalho, Msc**

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, mlbc@ufmg.br

**Andrea da Silva Miranda, Dr<sup>a</sup>**

Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, andreamir@gmail.com

Investigação Científica; Gerenciamento e Logística; Educação Universitária; Modelos de Planejamento

## **Resumo:**

Este artigo busca investigar a aplicação de governança no planejamento e execução de projetos de EAD. Utilizar esta teoria na EAD dada a ênfase da governança em registros, responsáveis, e mecanismos que assegurem a busca da agregação de valor, aplicabilidade na EAD e possíveis resultados positivos na EAD.

Palavras-chave: educação a distância, governança

## **1 Introdução**

O presente trabalho tem por objetivo investigar a aplicação da visão de governança no planejamento e execução de projetos de Educação a Distância (EAD). *A priori*, a possibilidade em utilizar esta visão na EAD se apresenta atraente dada a ênfase da governança em registros responsáveis e mecanismos que assegurem a busca da agregação de valor ao *sistema* onde está sendo utilizada.

O trabalho não pretende elaborar um modelo de governança para EAD, mas sim desenvolver de forma explícita um conjunto de idéias, procedimentos e boas práticas, que ajude a pensar os processos da EAD em termos de

desempenho, responsabilidades e conformidade, como forma de assegurar a constante geração de valor.

O trabalho assim apresenta uma revisão dos conceitos e componentes de governança; a aplicação da visão de desempenho da governança na análise, desenho e elaboração dos projetos da EAD, a aplicação dos elementos de conformidade e responsabilidade no âmbito da EAD; a conclusão, destacando a incorporação da visão e práticas de governança na EAD para um desenvolvimento sustentável no país.

## **2 Governança Corporativa**

### **2.1 Conceitos básicos**

A governança corporativa consiste no direcionamento de pessoas, sistemas e processos aos efeitos de dirigir e controlar uma organização de forma tal a obter eficácia, eficiência e atingir valor de uma forma sustentável (DAVIES, 2006; LICHT, 2005). Dessa maneira, a governança corporativa concerne à efetividade das estruturas de gestão, a suficiência e confiabilidade dos relatórios gerenciais e a efetividade da avaliação de riscos envolvidos.

Para atingir uma boa governança corporativa, a organização deverá adotar bases de ações definidas nas dimensões: estratégia, responsabilidade, cultura organizacional, sistemas de Tecnologia da Informação (TI) e operação dos gestores (CADBURY, 2002).

### **2.2 A Governança organizacional**

A governança organizacional parte do princípio que uma boa governança corporativa não determinará por si só o sucesso da organização. A recente visão da governança corporativa composta das dimensões desempenho, conformidade, e responsabilidade, abordam de forma efetiva as questões centrais que os gestores deverão gerir efetivamente de forma tal a gerar valor à organização no médio e curto prazo que é chamada de governança organizacional (FAHY, 2004).

Devido os termos governança corporativa do termo e governança organizacional não estarem ainda consolidados na literatura e na prática, no presente trabalho não serão diferenciado explicitamente. Em outras palavras, aos efeitos práticos de ambos os termos serão denominados e assumirão a visão moderna em geral como “governança”.

### 3 Dimensões da governança

#### 3.1 A dimensão de desempenho

Esta dimensão concerne o desenvolvimento e entrega de processos de gestão estratégica para assegurar a criação de valor da organização. Dessa forma, compreende os sistemas, pessoas e processos que permite a organização determinar as seguintes questões: que áreas da organização estão gerando valor? Quais são os principais fatores que influenciam o desempenho da organização? Como a organização está se desempenhando em relação à concorrência? (FAHY, 2004).

Frente a esta dimensão, considera-se que a efetividade corporativa representa o conjunto de metodologias, processos, métricas e sistemas que as organizações utilizam para monitorar e realizar a gestão da efetividade da organização.

### 4 Governança para uma EAD eficaz

#### Geração de Valor

No contexto da Educação a Distância - EAD, a geração de valor compreende um elemento vinculado em toda tomada de decisão sobre diversos assuntos que somados, determinarão o perfil e as características do projeto.

LEVY (2002) apresenta uma série de oito elementos-chave para o sucesso da EAD, obtidos a partir de uma pesquisa junto a Universidades Americanas, mostradas na figura que segue.

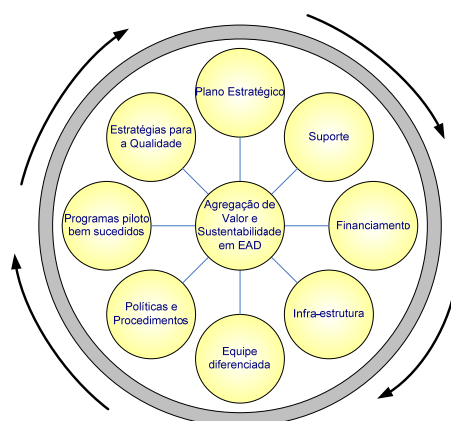


Figura 1: Oito elementos-chave para o sucesso de cursos de EAD sustentável

Fonte: Adaptado de Levy (2002)

#### **4.1 Elementos do Contexto**

Elementos decisórios tais como tipo de exames a serem adotados, metodologia de EAD, relacionamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI's e projetos pedagógicos na EAD vêm formando parte da cultura decisória dos gestores.

Um dos elementos a ser levado em consideração para o âmbito de um projeto em EAD é a demanda de mercado e requer ajustar-se as particularmente das pessoas que, por diferentes motivos, não conseguem freqüentar uma escola regular. Outro fator a ser considerado, são os recursos educacionais a serem utilizados no curso. É preciso empregar apenas aqueles que sejam acessíveis ao público estabelecido no projeto.

Ao projetar um curso em EAD, é necessário conhecer claramente as características e a localização do público a que será destinado o curso, quer sejam pessoas físicas ou jurídicas. Isso irá definir alguns parâmetros fundamentais no projeto tais como: a mídia, linguagem, logística, tutores, professores, monitores, entre outros, pois estes irão influenciar no custo de produção e de excussão do curso.

Outro fator de importante relevância do projeto de EAD é a filosofia pedagógica o qual o curso irá fundamentar suas bases para o ensino-aprendizagem, pois, com a evolução das concepções pedagógicas que enfatizam o trabalho autônomo do aluno, recomenda-se que se leve em conta a aprendizagem anterior e as competências atuais.

Por isso, as perspectivas evolutivas da EAD revelam a importância crescente de se promover novos modelos de aprendizagem que se revelam significativos neste contexto. Destacam-se: aprendizagem pela descoberta (BRUNER); modelo de facilitação (ROGERS); modelo geral de ensino (GAGNÉ); e modelo de conversação didática (HOLMBERG). O modelo de reprodução; digressão – a busca por flexibilidade e autonomia; o modelo composto; o modelo dos 'dez espaços virtuais de aprendizagem'; o modelo da educação virtual a distância; digressão - hesitação e duvida; entre outros, não menos importantes (PETERS, 2003).

## **4.2 Cultura Organizacional**

O indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas. Segundo Hall (1978, p. 80) “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos”. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Segundo Mintzberg e colaboradores (*apud*, PIRES & MACEDO, 2006), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Desta forma, a cultura na EAD assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos por meio de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

## **4.3 Sistemas de apoio na EAD**

Os Sistemas de Apoio são responsáveis pelas atividades de apoio aos alunos e professores desenvolvidas em três áreas: atividades de informação; de atendimento; de acompanhamento.

Um dos elementos importantes em EAD é o processo tutorial que congrega acompanhar, incentivar, orientar e estimular os alunos com a utilização de metodologias e meios adequados para promover a aprendizagem autônoma. E para tornar o processo eficiente, é necessário investir também em um sistema tutorial, uma vez que compete à tutoria a articulação de todo o processo de ensino-aprendizagem.

## **4.4 Elementos que Influenciam o Desempenho Organizacional**

É de praxe associar custos baixos com a modalidade de EAD. Toma-se como exemplo de baixo custo, o modelo *broadcasting* em que a tecnologia usada é apenas de repasse de informações a um número ilimitado de pessoas como também quando o processo está centrado no professor e a interação é limitada apenas na correção de exercícios e provas também tem baixo custo (VALENTE, 2001).

Porém, para uma EAD de qualidade que utiliza tecnologia de comunicação e informação colaborativa torna-se um modelo de custo mais alto. Os investimentos para a execução destes cursos demandam uma estrutura multidisciplinar diferenciada: infra-estrutura física e tecnológica; produção de materiais didáticos, *webdesign*, diagramador, revisor, aquisição sistema de gerenciamento acadêmico *online*; biblioteca virtual, dentre outros.

Frente a isto Morgan (2001) e Cohen (2006) pontuam componentes/custos necessários e importantes para o desenvolvimento de cursos em EAD: custos vinculados à tecnologia utilizada; custos vinculados à produção; custos recorrentes (atualização de *software's*, conteúdos digitais, *hardware*, etc.); custos de adequação do corpo técnico (conferências, oficinas, etc.); custos vinculados à dedicação dos professores e tutores; custos de suporte; custos vinculados à direitos adquiridos (*hardware* e/ou *software*, propriedade intelectual, entre outros) e custos indiretos vinculados a difusão, *marketing*, etc.

Neste sentido, cabe ressaltar a importância em avaliar a tomada de decisão vinculada à oferta de serviços à distância.

Neste contexto, salienta-se que a escolha do ambiente virtual de aprendizagem é em muitos casos determinante da relação custo-eficácia focada na governança. Um ambiente de aprendizagem modular permite implementar de uma forma mais flexível os objetos associados a componentes. Dessa forma, será facilitada a utilização de objetos de aprendizagem, o que permite a montagem modular e flexível dos conteúdos educacionais dos programas de EAD. A reutilização de objetos sejam em subseqüentes edições de um mesmo curso, ou em cursos diversos, permitindo uma maior eficácia dos custos na visão da governança.

#### **4.5 Distribuição dos conteúdos digitais**

Considerando os avanços tecnológicos e metodológicos da EAD por um lado, e das características das demandas de aquisição de conhecimento por outro, sugere-se enfoques alternativos aos de 'sala de aula' para apresentar os conteúdos digitais.

A premissa para efetivar esta estratégia parte da hipótese que o ponto forte da *web* na disseminação de conteúdos digitais está vinculado aos conteúdos através de ‘componentes’, e não exclusivamente através de ‘salas de aulas digitais’. Os componentes podem ser utilizados para adicionar valor à tradicional experiência da sala de aula, e não para substituí-la. Esta estratégia pode ser levada à operação por meio de um portal de conhecimento.

#### **4.5.1 Cooperação entre as Universidades**

Um novo olhar surge entre as universidades. É a cooperação entre elas, que segundo Peters (2003) o desenvolvimento de cursos multimídia gera um custo alto, uma das causas pelas quais as universidades começam a juntar forças para conseguir financiar seus projetos. Além desse fator pode-se citar também a capilaridade que atinge um curso a distância, onde uma instituição instala polos para a realização de encontros presenciais, podendo este ser justamente com uma instituição parceira.

Um exemplo de cooperação entre Universidades é descrito por Hagenhoff, (2004), onde, um ‘Painel de Supervisão’ toma as decisões estratégicas, cabendo aos gestores operacionais, à gestão da execução das tarefas, como também, a rede de cooperação/de intercâmbio de cursos e/ou conteúdos específicos.

#### **4.6 Visão e Procedimentos para a Qualidade**

Os projetos dos cursos ofertados a distância, em especial, a graduação ocorrem num tempo longo e exige uma metodologia específica não simplesmente baseada no conteúdo, mas também na comunicação, na troca, no apoio e suporte aos alunos e professores/tutores a distância e também no presencial.

O Projeto de um curso em EAD deve prover coerência com o projeto pedagógico do curso na modalidade EAD e não meramente ser uma transposição do presencial, pois possui características específicas de linguagem, formatos próprios, administração, desenho, lógica, logística, acompanhamento, avaliação (aprendizagem e do processo), recursos técnicos, tecnológicos e pedagógicos condizentes com essa modalidade de ensino. Deve estar consistente com o Plano de desenvolvimento Institucional e com o

Projeto Político Pedagógico a fim de manter a aderência e hegemonia institucional.

Para um curso ser considerado de qualidade depende de um conjunto de fatores previsíveis e de uma "harmonia", ou seja, de uma forma a juntar elementos básicos de uma maneira especial, que faça a diferença entre os muitos já existentes: educadores maduros (intelectualmente e emocionalmente), curiosos, criativos, entusiasmados, abertos, que saibam motivar e dialogar; alunos curiosos, motivados, autônomos e criativos; administradores, diretores e coordenadores mais abertos, que entendam todas as dimensões do processo pedagógico além das empresariais ligadas ao lucro.

## **5 Considerações Finais**

Pelas diversas considerações feitas ao longo do trabalho pode-se afirmar que a governança corporativa oferece um excelente arcabouço para a implementação e gestão de programas de EAD.

A visão moderna de governança, centrada nos pilares de *desempenho*, *responsabilidade*, e *conformidade*, fornece em termos conceituais e práticos um modelo sistêmico, abrangente, e pró-ativo de gestão dos programas da EAD.

Dessa forma a gestão dos programas de EAD passará a ser menos 'segmentada' em diferentes dimensões de modelos de gestão, tais como pedagógico, tecnológico, ou acadêmico, como tradicionalmente acontece na prática.

Ao integrar as características desses modelos como sub-características de um modelo de Programa de EAD poderão ser eliminadas possíveis inconsistências de uma forma mais consistente, além de melhor explicitar a interação das diferentes dimensões do projeto, pois, um aspecto relevante da governança é a ênfase nos processos, responsabilidades, registros, associados à preocupação em definir mecanismos explícitos de *feedback* a partir de todos esses elementos.

Dessa maneira, é de se esperar que a realização de programas de EAD a partir da visão de governança torne os programas mais eficazes a medida esses mecanismos forem agindo com o tempo.

A governança em EAD é um termo que ainda será consolidado em termos de conhecimento geral na prática. A consolidação efetiva passará pela



experimentação exaustiva dos conceitos e dimensões, na literatura e na prática. A difusão do conhecimento da governança corporativa nas ciências sociais está ainda na fase inicial.

## **6 Referencias Bibliográficas**

CADBURY, A. Corporate Governance and Chairmanship, Oxford University Press. 2002.

DAVIES, A. Best Practice In Corporate Governance : Building Reputation And Sustainable Success, Aldershot, England ; Burlington, VT : Gower 2006.

FAHY, M., ROCHE, J., WEINER, A. Beyond Governance, Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility, John Wiley & Sons. 2005.

HAGENHOFF, S., KNUST, M. (Education Networks: Expected Market-and-Cost-Oriented Benefits, Chapter XV, pages 302 – 321, In, Howard, C., Schenk, K. D., Discenza, R., Editors, Distance Learning and University Effectiveness: Changing Educational Paradigms for Online Learning, Information Science Publishing. 2004.

HALL, R. H. Organizações: Estruturas e Processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil. 1978.

LEVY, Y. AND MURPHY, K. Toward a value framework for online learning systems, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-35), Big Island, Hawaii, USA. 2002.

MINTZ, S. Accounting Ethics Education: Integrating Reflective Learning And Virtue Ethics, Journal of Accounting Education, In Press, Corrected Proof: Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VDD-4KM46SW-1/2/e2023ea912ae64d81e92ab0b559b5f1c>. Acessado em: 10 ago. 2006.)

MORGAN, B. M. Calculating the cost of online courses. Business Officer, 25(4), 22-27.

PETERS, O. A educação a distância em transição: Tendências E Desafios. Tradução: Leila F. de S. Mendes. Editora Unisinus. 2003.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B., (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no brasil. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev.

VALENTE, J. A. Diferentes abordagens de educação a distância. Disponível em: <<http://www.proinfo.gov.br>>. Acessado em: 19 ago. 2006.