

# FATORES INTERVENIENTES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE EAD

Presidente Prudente – SP - Maio de 2012.

Ymiracy Nascimento de Souza Polak – Unoeste ynsp@hotmail.com

Sonia Sanae Sato – Unoeste sonia@unoeste.br

Mário Augusto Pazoti – Unoeste mario@unoeste.br

Dayene Miralha de Carvalho Sano – Unoeste dayene@unoeste.br

Marcelo Vinicius Creres Rosa – Unoeste marcelorosa@unoeste.br

Maria Eliza Nigro Jorge – Unoeste nigro@unoeste.br

José Eduardo Creste – Unoeste jcreste@unoeste.br

Estratégias e Políticas

Educação Universitária

Sistemas e Instituições de EAD

Descrição de Projeto em Andamento

Experiência Inovadora

## RESUMO

*O presente trabalho se constitui em um relato de experiência da equipe do Núcleo de Educação a Distância (NEAD) de uma Instituição de Ensino Superior Privada do Interior do Estado de São Paulo, que possibilitou o conhecimento dos principais fatores que intervêm no processo de implantação de um projeto de EAD, desde sua concepção até sua implementação, constituindo-se estes como verdadeiros desafios a serem superados no contexto do ensino a distância. A pesquisa tomou como base os dois primeiros anos de atividade da referida equipe e os principais fatores identificados foram: a desterritorialização; o alto investimento na capacitação de pessoas; a implantação de uma infraestrutura que atendesse aos critérios de avaliação do INEP; a multiculturalidade dos atores envolvidos e a heterogenia dos docentes e discentes, o que torna ainda mais complexo o processo. Desse modo, espera-se que a divulgação das experiências vivenciadas possa contribuir com outras propostas e facilitar futuras ações no cenário da EAD.*

**Palavras-chave:** EAD; Gestão de EAD; NEAD.

## 1 INTRODUÇÃO

O advento das novas Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) está a acarretar mudanças significativas nos cenários político, econômico, social e cultural da sociedade da informação. Nesse contexto, a adoção dessas tecnologias surge acompanhada por uma nova organização e concepção do trabalho e da recodificação de processos, caracterizando-se como uma verdadeira revolução cultural e trazendo sérias implicações para a formação dos futuros profissionais.

Essa revolução também está a exigir das instituições educacionais elevados investimentos, considerando a necessidade do desenvolvimento de massa crítica apta para trabalhar com a mediação tecnológica. Por sua vez, tais exigências trazem em seu bojo mudanças radicais na sociedade informacional, que tem como marca principal a volatilidade, a indeterminação e a impermanência. Nesse contexto, o emprego das novas TIC exige mão de obra especializada e capaz de atuar no mercado tecnologizado e numa estrutura de ensino na modalidade a distância, o que nem sempre é possível, em virtude da formação dos profissionais.

Dessa forma, a implantação de um Projeto de Educação a Distância (EAD) nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras tradicionalmente presenciais é bastante complexa e repleta de desafios, tal como a exigência de competência política dos seus dirigentes para implementar o novo.

Por outro lado, as políticas governamentais, que explicitamente ou subliminarmente insistem em analisar o processo de implantação do ensino a distância pela mesma ótica do ensino tradicional<sup>[1]</sup>, também contribuem para aumentar a complexidade da EAD, vez que dificultam a identificação de importantes variáveis que diferenciam as duas modalidades de ensino em sua execução.

No caso da IES objeto deste trabalho, os fatores intervenientes na implantação de seu projeto de EAD constituem-se em verdadeiros desafios que foram e que estão sendo enfrentados pelos seus dirigentes e gestores. E apesar dos esforços destes, os fatores intervenientes ainda se fazem presentes na referida IES, uma vez que as mudanças ainda não foram totalmente efetivadas em virtude, sobretudo, da formação de seus profissionais não contemplar conteúdos referentes à educação mediada pelas TICs.

Assim, diante do exposto, este trabalho tem como **objetivo geral** demonstrar os principais fatores que intervêm no processo de implantação de um projeto de EAD, desde a sua concepção, passando pelo planejamento, implantação e implementação, constituindo-se estes como verdadeiros desafios a serem superados no contexto do ensino a distância, tomando como base para a realização desse levantamento a experiência vivenciada pela equipe do Núcleo de Educação a Distância (NEAD) de uma Instituição de Ensino Superior Privada do Interior do Estado de São Paulo.

Dado o exposto, os principais fatores intervenientes na implantação do projeto da EAD da IES, objeto desse trabalho, seguem apresentados segundo a ótica da equipe que compõe o NEAD.

## **2 APRESENTAÇÃO DOS FATORES INTERVENIENTES**

Considerando o atendimento do objetivo geral, inicialmente apresenta-se uma breve caracterização do NEAD da IES estudada e das atividades desenvolvidas pela sua equipe de trabalho. O referido NEAD trata-se de uma unidade com competência para implementar políticas e diretrizes para a EAD estabelecidas no âmbito da IES. Atualmente, o mesmo é constituído por uma equipe profissional multidisciplinar composta por professores e tutores de diversas áreas do conhecimento, designer instrucional, web designer, revisores, diagramadores, pessoal habilitado para atuar nas dimensões administrativa e tecnológica e mais cinco coordenações, a pró-reitoria acadêmica e uma consultoria, sendo as três últimas responsáveis pela gestão e funcionamento do sistema de EAD na sede e nos polos de apoio presencial.

Durante o período de dois anos, a referida equipe realizou reuniões mensais com o intuito de planejar, implementar e avaliar os produtos e programas de EAD ensejados pela IES. O cenário de trabalho alternava ora na Pró-reitoria Acadêmica, ora no NEAD. As reuniões foram sempre norteadas por uma pauta e, a partir desta, discutidas e implementadas as ações previstas pela equipe. Após a implementação dessas ações, foram realizadas avaliações e, posteriormente, a reflexão do processo por meio de *feedbacks* do que foi vivenciado. Vale destacar que foi elaborado um plano de trabalho com cronograma e competências previamente definidos, o qual foi atendido pela equipe ao longo da implantação do projeto de EAD na IES.

A avaliação das situações-problema ou dos problemas levantados nas reuniões serviu, sobretudo, para a equipe discutir, refletir e inserir as mudanças necessárias ao saber fazer e conviver a EAD no NEAD dessa IES. Para dar início às ações previstas, foi necessário, primeiro, inserir mudanças no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Político Institucional (PPI) e, por conseguinte, elaborar os projetos pedagógicos dos cursos. Ao todo foram 04 (quatro) projetos de graduação, 02 (dois) de cursos *lato sensu* e 02 (dois) de extensão.

Considerando que a IES já é credenciada para atuar no nível de pós-graduação *lato sensu* na modalidade a distância, a equipe elaborou novos projetos e revisou seus regulamentos nesse âmbito. Ainda, contratou professores conteudistas e efetivou os trabalhos da Comissão de Produção de Material Didático do NEAD. Atualmente, a equipe está desenvolvendo outros cursos de pós-graduação *lato sensu* e também de extensão.

No que diz respeito às ações previstas para a IES atuar na modalidade de EAD no nível de graduação, a mesma implantou toda a infraestrutura exigida pelos Instrumentos de Avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), bem como os preconizados pelos Referenciais de Qualidade da Educação Superior, os quais recomendam que:

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: um sistema de administração e controle do processo de tutoria; [...] um sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático; um sistema de avaliação e aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade; bancos de dados do sistema como um todos, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, 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, dentre outros.<sup>[2]</sup>

A partir desse ponto serão apresentados os principais fatores que intervêm no processo de implantação do projeto de EAD da IES estudada, os quais constituem-se em verdadeiros desafios a serem superados no contexto do ensino a distância, principalmente sob a ótica dos gestores do NEAD: as coordenações geral, acadêmica, de extensão, tecnológica e de produção de materiais e administrativa e a consultoria de EAD.

De acordo com a Coordenação Geral do NEAD, responsável pela gestão, planejamento, supervisão e acompanhamento das atividades e projetos desenvolvidos no NEAD, os maiores fatores intervenientes na implantação do projeto de EAD na IES estudada, se resumem nos seguintes:

necessidade de elevados investimentos em capacitação do corpo docente e de equipes multidisciplinares, na implantação de polos de apoio presencial, na infraestrutura física, na produção de material didático, no desenvolvimento de ambientes virtuais de aprendizagem, na aquisição de novas TIC, bem como na disponibilização de banda de internet ou, dependendo do sistema de EAD, na aquisição de canal de satélite para a realização de teleaulas (COORDENAÇÃO GERAL).

O exposto pela Coordenação Geral coteja o comentado por Polak et al. (2009)<sup>[3]</sup> ao salientar que a EAD é um processo complexo, em virtude, da mesma se desenvolver no pluri e no entre-lugar, o que acaba resultando num conflito de interesses e de culturas. Entre outros fatores, foi indicado também pela Coordenação Geral, a falta de domínio dos docentes para se trabalhar com a virtualização e com a elaboração de textos dialogicizados. A mentalidade conservadora da academia presente em docentes e gestores foi outro desafio citado pela mesma.

No concernente a Coordenação Acadêmica, responsável pela elaboração dos projetos de cursos e de capacitação do corpo docente, como também pelo gerenciamento acadêmico e das relações entre alunos-alunos, alunos-tutor e aluno com o polo e a sede, foram considerados como fatores intervenientes:

mudar a mentalidade e a postura dos professores e profissionais que passarão a conviver e a trabalhar com a EAD numa instituição tradicionalmente presencial e, de maneira geral, criar a cultura da EAD na instituição; necessidade de que a instituição crie estratégias e políticas diferenciadas para aprovar projetos advindos da EAD, acelerando o processo e, conseqüentemente, incentivando a criação de outros; selecionar pessoas que de imediato demonstrem o domínio de conteúdo, 'jogo de cintura' e que consigam se relacionar com os alunos de maneira a motivá-los a não abandonar os estudos e a buscarem o conhecimento; dificuldade de encontrar profissionais da própria instituição com tempo para se dedicarem aos projetos da EAD, devido a alta carga horária já atribuída no ensino presencial e em atividades administrativas (COORDENAÇÃO ACADÊMICA).

Os fatores apontados pela Coordenação Acadêmica cotejam o presente na literatura e mantém consonância com o emanado pela legislação vigente, a qual exige tutores devidamente preparados para atuarem até mesmo

na semipresencialidade, conforme a Portaria MEC nº. 4.059/2004. Considerando o volume de trabalho realizado pela Coordenação Acadêmica no NEAD da IES estudada, atualmente esta se dedica ao gerenciamento dos projetos de graduação e de especialização, enquanto os cursos de extensão estão sob a tutela da Coordenação de Cursos de Extensão, a qual mencionou os principais fatores:

a pouca ênfase dada a qualidade da proposta pedagógica expressa nos materiais autoinstrutivos e na tutoria ora efetuada nos cursos; não perder de vista o sentido político original da oferta dos cursos e a necessidade de verificar se o material didático, o apoio tutorial e o suporte tecnológico está adequado para a execução dos cursos (COORDENAÇÃO DE CURSOS DE EXTENSÃO).

Os fatores intervenientes de acordo com essa coordenação cotejam o vivenciado em outros projetos pela consultoria do NEAD, a qual relatou que “os professores são migrantes digitais e resistem à mudança, talvez por desconhecerem os benefícios decorrentes da mediação tecnológica”. Nesse contexto, é, sobretudo, importante assinalar que conforme a equipe relatou, um meio para se contornar essa resistência à mudança é preciso criar internamente uma cultura de EAD, por meio da oferta de cursos, implantação de disciplinas semipresenciais e fomento de cursos de extensão na modalidade a distância.

Por sua vez, a Coordenação Tecnológica e de Produção de Material, que tem como função garantir os recursos tecnológicos e a elaboração de materiais que, como instrumentos do professor-tutor, possibilitam o fazer pedagógico, considera como fatores intervenientes para a sua dimensão os seguintes:

Com relação aos desafios ligados à tecnologia, a mesma aponta:

Necessidade de uma infraestrutura adequada a fim de permitir que os cursos nessa modalidade sejam ofertados. Nessa infraestrutura há de se pensar nos equipamentos e sistemas necessários e no *link* para a Internet. Garantir toda essa infraestrutura se torna um desafio, primeiro em razão do alto investimento inicial e, por conseguinte, por ter de manter toda essa estrutura funcionando 24 horas por dia durante sete dias por semana (COORDENAÇÃO TECNOLÓGICA E DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS).

Aqui convém ressaltar que para o atendimento da citada infraestrutura faz-se necessário primeiramente o levantamento e a avaliação dos recursos atualmente disponíveis na IES e, em seguida, a elaboração de um projeto para readequação/ampliação da mesma. Além disso, esta coordenação destacou

ainda a necessidade de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) totalmente integrado ao Sistema de Gerenciamento Acadêmico (SGA) para um bom funcionamento dos cursos. E ainda, outro aspecto que também deve ser observado, segundo a citada coordenação, é que a tecnologia deve permitir a comunicação entre sede e polos de apoio presencial. No caso da IES estudada, esta por já se ter um sistema de informação interno e consolidado, o caminho escolhido foi o desenvolver o seu próprio AVA a fim de facilitar o referido processo de integração, além de poder priorizar os recursos considerados mais adequados a sua proposta pedagógica.

Com relação aos fatores intervenientes relacionados à produção de materiais, a referida coordenação relatou a existência dos citados a seguir:

Falta de capacitação dos autores em elaborar materiais adequados a modalidade a distância, uma vez que estes devem apresentar algumas particularidades. Esse material deve garantir a interatividade por meio de hipertextos, vídeos, leituras complementares e objetos de aprendizagem. Além disso, um desafio está em garantir o fluxo de produção dentro de um cronograma exequível, pois atrasos nesse processo podem levar à sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, redução da qualidade dos materiais (COORDENAÇÃO TECNOLÓGICA E DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS).

A esse respeito, Arredondo e Diago (2006)<sup>[4]</sup> destacam que os materiais didáticos devem ser funcionais e instrutivos para que possibilitem o ensino e a aprendizagem ao aluno, ou seja, promova uma “cultura de aprendizagem”. De acordo com a referida coordenação, uma maneira de se contornar os fatores apontados é a realização de capacitações e também a seleção de autores que estejam próximos e abertos para receberem apoio da equipe multidisciplinar durante a construção dos materiais.

De acordo com a Coordenação Administrativa, que tem como responsabilidade: prover recursos que assegurem viabilizar toda a infraestrutura necessária ao funcionamento dos cursos; gerir e prover campanhas e estratégias de marketing junto ao departamento de comunicação e marketing da IES; garantir a sustentabilidade financeira dos cursos, e, sistematizar a logística de produção, distribuição e recebimento de materiais didáticos, os fatores intervenientes de sua dimensão são:

Definição de um planejamento de sustentabilidade financeira, principalmente para o longo prazo; demanda de recursos financeiros necessários para investimentos na produção de material didático, nas ações de capacitação e formação de pessoal e no estabelecimento

de um sistema robusto de comunicação, aprendizagem e descentralização por meio da implantação dos polos de apoio presencial; a cultura de que a modalidade de ensino a distância dá margem ao imprevisto e a transposição do ensino presencial sem qualidade e controle, deve ser trabalhada através da capacitação de pessoal e da participação nos órgãos colegiados e de uma relação constante com a alta administração da universidade (COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA).

Ainda, de acordo com o relatado pela Coordenação Administrativa, para o processo de implementação de cursos na modalidade a distância, é fundamental o estabelecimento de parcerias (polos) e a distinção entre negócio e educação, sendo que negócio é a relação que a IES deve manter com o parceiro, por meio de um contrato de parceria específico, para o oferecimento descentralizado de infraestrutura e mão de obra necessária.

Acrescido aos fatores citados pelas coordenações, de acordo com a consultoria, destacam-se ainda as questões inerentes à formação dos docentes para trabalharem com a virtualização e com a cibercultura, com o trabalho interdisciplinar e em rede, com a desterritorialização do ensino e da gestão e o alto custo do projeto. Também, segundo Polak (2008)<sup>[5]</sup>, se constituem desafios que devem ser superados na implantação de projetos de EAD: a dificuldade do trabalho integrado dos subsistemas que compõem o sistema de EAD; a falta de comunicação efetiva que garanta a ubiquidade; o trabalho na pluridiversidade; o convívio harmônico entre nativos e migrantes digitais; o convívio de novas tecnologias com as antigas; a inexistência de políticas governamentais sólidas e o combate ao imediatismo ensejado de resultados pelas IES, bem como o imprevisto de ações.

Diante do exposto, Kenski (2010)<sup>[1]</sup> comenta que essa defasagem existente entre quem pensa e quem faz resulta no oferecimento de projetos com currículos inadequados e com recursos didáticos padronizados de acompanhamento (livros, textos, apostilas, programas de áudio e vídeo etc.) descompassados dos programas oferecidos pelas mídias (rádio e TV). Além disso, esses projetos podem não estar articulados com as características regionais dos alunos ou suas necessidades concretas de ensino.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A apresentação do vivenciado pela equipe do NEAD na implantação do projeto de EAD na IES estudada reitera a importância da experiência dos



gestores em trabalhar com projetos e programas de EAD, visto que ao conceber e implantar tais programas, uma IES estará superando modelos educativos tradicionais e implantando uma cultura da tomada de decisão com rapidez e segurança. O exposto neste trabalho também evidenciou a importância dos Referenciais de Qualidade definidos pelo Ministério da Educação (MEC), uma vez que o documento apresenta diretrizes que possibilitam que as IES transitem com segurança no âmbito da EAD e asseguram que estas estejam atreladas aos critérios de eficiência e eficácia, consoante com a realidade social.

Por outro lado, os fatores intervenientes apontados pela equipe foram e devem ser enfrentados por todos os atores, em especial os gestores, quando da implantação de um projeto de EAD. Para tanto, é condição *sine qua non* que o gestor atente para o fato de que para que um programa de EAD seja bem sucedido é preciso que haja profissionais comprometidos com o projeto. Por sua vez, manter o grupo comprometido com as ideias e soluções voltadas para sistemas educacionais que utilizam a EAD implica em qualidade nos processos. Sendo assim, o sucesso de programas e projetos de EAD necessita ser revisitado no que concerne aos seus valores, procedimentos e hábitos e, para que os resultados sejam de qualidade, é preciso uma gestão educacional inovadora e forte<sup>[5]</sup>.

Diante desse quadro, sugerem-se as seguintes ações para as IES envolvidas ou que tem interesse no ensino na modalidade a distância:

- Investimentos na capacitação dos recursos humanos e contratação de gestores devidamente qualificados para atuarem em EAD;
- Investimentos em educação continuada, para minimizar a lacuna da formação do corpo docente no referente ao uso das TIC;
- Contratação e/ou capacitação de docentes titulados e habilitados para tutoria e produção de material didático em EAD;
- Definição de estratégias, metas e ações para materialização do preconizado no Plano de Gestão da IES;
- Realização de estudos prospectivos para conhecimento da demanda e investimentos em meios de comunicação e divulgação dos programas de EAD;

- Elaboração de normas, resoluções, regimentos e regulamentos que legitimem os processos e projetos no contexto da EAD;
- Estabelecimento de parcerias para implantação dos projetos de EAD;
- Buscar a sustentabilidade econômico-financeira dos projetos e programas de EAD;
- Manter os requisitos estipulados pelo INEP após a avaliação e aprovação dos projetos de EAD.

Desse modo, espera-se que a divulgação dos resultados do presente trabalho possa constituir-se em fonte de informação e instrumento de apoio aos gestores dos sistemas de EAD, vez que o mesmo apresenta situações pelas quais se acredita poder vir a ocorrer em novos processos de implantação de projetos na modalidade de ensino a distância. Além disso, espera-se que este trabalho possa contribuir para a inserção de mudanças positivas na IES estudada, assim como gerar novos conhecimentos tanto para os profissionais envolvidos quanto para aqueles interessados no estudo da EAD.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] KENSKI Vani Moreira. **O Desafio da Educação a Distância no Brasil**. (2010) Disponível em: <http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2010/02/011.pdf>. Acesso em: 23/04/2012.
- [2] BRASIL. Ministério da Educação. **Referenciais de Qualidade da Educação Superior a Distância**. Brasília, Agosto, 2007.
- [3] POLAK, Y. N. S.; TOSCHI, M. S.; CLEMENTINO, A.; ASSIS, E. M.. **Planejamento: assegurando a Qualidade no Cenário da Aprendizagem Aberta e Mediada**. (2009) Disponível em: <[http://www.uninove.br/PDFs/Mestrados/Educação/Eventos\\_parceria/ANP\\_AE/MGEPP15.pdf](http://www.uninove.br/PDFs/Mestrados/Educação/Eventos_parceria/ANP_AE/MGEPP15.pdf)>. Acesso em: 2.abr.2012.
- [4] ARREDONDO, Santiago Castillo; DIAGO, Jesús Cabrezio. **Formación Del Profesorado em Educación Superior**. Desarrollo curricular y Evaluación. Espanã: McGrawHill, 2006.
- [5] POLAK, Y. N. S.; DUARTE, E. C. V., ASSIS, E. M. **Uma Foto da Gestão da Aprendizagem Aberta e Mediada: Estudo de Caso**. 14. Congresso Internacional de Educação a Distância. Santos: ABED, 2008.