

MODELO DE GESTÃO PARA A EXPANSÃO DE CURSOS NA MODALIDADE A DISTÂNCIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Florianópolis – SC – 04/2015

Cristiane Ribeiro de Bittencourt – RCTEC Educação Corporativa – cristiane_sc@yahoo.com

Claudia A. de Souza Pinto – RCTEC Educação Corporativa – caspinto@gmail.com

Classe (b) Estudo de Caso

Setor Educacional (c) Educação Superior

**Classificação das Áreas de Pesquisa em EaD (F) Gerenciamento e
Organização**

Natureza do Trabalho (b) Descrição de Projeto em Andamento

RESUMO

A oferta de cursos a distância nas instituições de ensino superior (IES) no Brasil tem aumentado nos últimos anos e cresce o número de universidades privadas que atua no ensino presencial se expandindo para o ensino a distância (EAD). A oferta de cursos nesta modalidade requer o cumprimento de regulamentação específica para assegurar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, bem como da gestão dos cursos e a avaliação de alunos e do próprio sistema de EAD da instituição como um todo. No Brasil ainda são incipientes as pesquisas sobre modelos de gestão para a implantação e expansão de cursos em EAD. Deste modo, nesta pesquisa é apresentado um modelo de gestão para a expansão de cursos na modalidade a distância em instituições de ensino superior. A metodologia consta de pesquisa bibliográfica e documental com um estudo de caso desenvolvido por uma equipe de consultores para uma IES situada na região sul do país. O modelo resultante da pesquisa foi concebido com base em teorias das áreas de gestão empresarial, gestão de processos e gestão de projetos, adequando-as para a gestão de EAD somados ao conhecimento e expertise dos consultores que desenvolveram o projeto de expansão.

Palavras chave: modelos; expansão; gestão; educação a distância.

1- Introdução

O Brasil tem vivenciado nos últimos quinze anos um crescimento expressivo de estudantes matriculados no ensino superior, que chega a 7,5 milhões considerando os dados de cursos sequenciais e de pós-graduação *stricto sensu*. Conforme dados do Censo da Educação Superior (BRASIL/MEC/ Inep, 2013): 15,8% dos alunos matriculados na graduação estão em cursos a distância e de acordo com projeções do Ministério da Educação (MEC), serão 13 milhões de alunos na EAD até 2020. Esta projeção de crescimento é corroborada pelo mercado, pois para 82% das instituições que atuam em EAD consultadas no Censo da ABED 2013, o número de matrículas crescerá em 2015 (ABED, 2014).

Com base nestes dados está evidenciado que o ensino superior a distância se encontra em fase de crescimento, após a fase introdutória de experimentação e aprendizagem intensa (MORAN, 2009), viabilizado e amparado por intensa regulação governamental com diretrizes bem específicas para garantir a qualidade dos cursos desta modalidade (VIANNEY, 2008).

O documento do MEC denominado “Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância” destaca a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de EAD (MEC/SEED, 2007). No entanto, pouco tem sido pesquisado a respeito do planejamento e da gestão de cursos nas instituições que expandiram a oferta em educação a distância no Brasil (CASTRO e LADEIRA, 2009; MILL *et. al.*, 2010).

Para Sampaio (2011) algumas das mudanças que ocorreram no setor de educação superior privado na última década do século XX contaram com a presença de assessores ou consultores, considerados como figuras até então desconhecidas no sistema de ensino superior no país. Recentemente, as demandas atendidas por consultores na área educacional, permeiam especialidades como gestão financeira, de recursos humanos, de sistema de informação e marketing, ou seja, especialistas em negócios que aproximam a cultura do mercado da cultura acadêmica.

O fortalecimento da EAD pode ser constatado pela diversidade de projetos em funcionamento no país (COSTA e COCHIA, 2013), entretanto o planejamento e a gestão para a criação ou para a expansão de cursos EAD é um fator crítico, pois em um sistema de EAD é preciso compreender como os projetos são conduzidos, integrados e produzidos de forma que seja possível garantir que o

curso atenda tanto as necessidades do aluno como as da instituição (LENZI, 2010).

Diante deste cenário, o presente artigo tem por objetivo apresentar um modelo de gestão para a expansão de cursos na modalidade a distância em instituições de ensino superior, com base em pesquisa bibliográfica e documental e num estudo de caso desenvolvido por consultores para uma instituição de ensino superior na região sul do país.

2 – Gestão e Planejamento de Cursos a Distância no Brasil

Inicialmente os cursos na modalidade a distância foram recebidos com muitas críticas e desconfianças, por serem considerados como tendo níveis inferiores de qualidade no comparativo com a modalidade presencial (NASCIMENTO; CARNIELLI, 2007; ALONSO, 2010). No entanto, muitas universidades ultrapassaram o preconceito sobre o ensino a distância e têm se dedicado a discutir, analisar possibilidades, qualificar pessoas, pesquisar e implantar cursos nessa modalidade (COSTA e COCHIA, 2013).

A oferta de cursos EAD no Brasil se desenvolveu principalmente a partir de universidades já consolidadas em educação presencial, tanto na iniciativa pública como na privada (VIANNEY, 2008), diferente de iniciativas totalmente a distância como da Open University do Reino. Para Castro e Ladeira (2009) o surgimento de cursos EAD nas instituições presenciais, em geral, não modificou alguns dos processos existentes na instituição, tampouco houve alinhamento de estratégias organizacionais para os modos particulares de organização requeridos pelo modelo EAD.

Para Moore e Kearsley (2007) o desenvolvimento de um sistema de EAD deve ser estruturado a partir de algumas condições: prospecção das necessidades dos alunos, prospecção de fontes de conteúdo, formulação de um projeto instrucional, formas de entrega do conteúdo, formas de interação e da criação de ambientes de aprendizagem. Também ressaltam que para a EAD operar de maneira eficiente e eficaz é necessário “um grau considerável de sofisticação gerencial” (MOORE e KEARSLEY, 2007, p. 19).

Mill *et. al.* (2010) identificaram as teorias de gestão clássicas e suas inter-relações para a gestão de EAD. Estes autores concluíram que as principais decisões de um gestor (planejar, organizar, dirigir e controlar) e os principais recursos (instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações, tecnologia e

peças) estão visivelmente presentes na gestão da educação em geral, e particularmente, na gestão de EAD. Para os autores:

a administração científica embasa todo o trabalho de um gestor de EAD, auxiliando-o nos aspectos administrativos (financeiros, logística, infraestrutura etc.), pedagógicos (concepção e implementação do projeto pedagógico, relações com a gestão institucional, busca por mudanças na mentalidade do que é ensinar e aprender etc.) ou mercadológicos (definição do público-alvo, análise de mercado, divulgação e publicidade, sustentabilidade e retorno financeiro etc.).

Spanhol *et. al.* (2009) complementam que os gestores de EAD devem considerar os quesitos de agilidade (velocidade de produção e aplicabilidade), de estrutura (recursos disponíveis, a serem contratados e comprados), de custo (viabilidade financeira do projeto) e de aprendizado presentes na construção e execução de cursos a distância. Outro aspecto observado por Mill *et. al.* (2010) e por Castro e Ladeira (2009) trata da gestão dos processos na gestão de EAD. O conceito de processo está tradicionalmente vinculado à área industrial, mas é de fundamental importância para a área de serviços (como os educacionais), pois cada vez mais se lida com conteúdos mais intelectuais (GONÇALVES, 2000). Um processo pode ser analisado como um fluxo de trabalho cuja realização ocorre em uma sequência lógica que possibilita a coordenação das atividades organizacionais. Esta ideia de fluxo é um dos tipos de processo de negócios, no qual as tarefas são realizadas numa sequência específica e são interdependentes, assim, os processos organizam as tarefas e atividades da organização (GONÇALVES, 2000).

O planejamento e a gestão de cursos a distância exigem a formação de equipes cujos membros tenham competências específicas e que trabalhem de forma a integrar essas competências através da execução de etapas e atividades, ou seja, processos. Para Lenzi (2010) os processos para a implantação de cursos EAD podem ser gerenciados por meio de ferramentas como o gerenciamento de projetos, pois este contém métodos, técnicas e ferramentas para auxiliar nos processos de EAD.

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento de cursos EAD pressupõe uma cuidadosa coordenação de processos e equipes de trabalho multidisciplinares. Com efeito, as teorias e técnicas de gestão empresarial como a gestão por processos e a gestão de projetos são importantes bases de conhecimentos para a gestão de EAD. Convém observar a necessidade de interação entre profissionais de diferentes áreas de conhecimento para a criação

e gestão dos cursos EAD. Em suma, planejar e executar projetos de EAD requer um trabalho de organização detalhado que se desdobra em inúmeras tarefas e atividades executadas por equipes multidisciplinares.

3 - Metodologia da Pesquisa

De acordo com a categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios proposta por Vergara (1997), essa pesquisa está classificada como qualitativa e descritiva quanto aos fins e documental e bibliográfica quanto aos meios. Possui caráter qualitativo, pois o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa (CHIZZOTTI, 2001). É descritiva porque procurou delinear “as características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2009, p. 42). Neste caso, houve o diagnóstico sobre o modelo de EAD em uma IES e de concorrentes para a proposição de um modelo de gestão para a expansão de cursos EAD, realizada por uma equipe de consultores. As técnicas de pesquisa empregadas foram a pesquisa bibliográfica, documental, e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica subsidiou a construção da base teórica para proposição do modelo. A pesquisa documental e o estudo de caso permitiram a observação detalhada de todos os processos relativos a gestão de um curso de graduação na modalidade a distância da IES pesquisada.

4 – Resultados da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na universidade “A” situada no sul do Brasil que conta com aproximadamente 12.000 alunos matriculados no ensino presencial e 120 alunos matriculados no ensino à distância. O desafio proposto foi avaliar o modelo de EAD utilizado na instituição e propor um projeto de expansão com duração de dois anos. Para atingir este propósito a IES contratou uma consultoria externa para desenvolver e acompanhar o projeto.

A Universidade “A” já possuía um departamento responsável pelas atividades de EAD, equipe pedagógica e um modelo educacional implantado com forte tendência ao ensino semipresencial, tendo o professor como principal elemento do processo de ensino e aprendizagem. A característica implícita no modelo utilizado era o ensino presencial trazido para a EAD.

Um dos indicadores do planejamento estratégico da instituição prevê ampliação da oferta de cursos em educação à distância nas modalidades de graduação, pós-graduação e extensão.

A metodologia utilizada neste projeto foi composta de 7 etapas detalhadas a seguir:

1) Posicionamento estratégico

Como posicionamento estratégico entende-se as ações de alinhamento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico com o projeto a ser implantado. Esta etapa é de suma importância para o êxito da implantação do modelo de EAD na universidade “A”, pois envolve a validação pelos gestores das informações referentes a metodologia, infraestrutura, tecnologias, recursos humanos e recursos financeiros necessários para a execução do projeto. Também nesta etapa é definido o *sponsor* do projeto ou o gestor responsável, que assume com a equipe a responsabilidade de articular as ações e recursos necessários para o atingimento das metas estabelecidas.

2) Diagnóstico do modelo atual *versus* o modelo proposto

O primeiro passo do diagnóstico é definir o escopo do projeto e os parâmetros comparativos a serem acompanhados ao longo da implantação. Para chegar ao escopo do projeto é importante realizar o diagnóstico da situação da educação à distância na universidade “A” em relação aos seguintes direcionadores: metodologia atual, análise da concorrência, *mix* de cursos desenvolvidos e a desenvolver, estatísticas e cenário da educação à distância na sede da IES e nas regiões onde será solicitada a ampliação da área de abrangência, estado atual dos recursos tecnológicos e investimentos para modernização e o diagnóstico da equipe atual e da ampliação para atender aos objetivos propostos. O Quadro 1 apresenta as principais questões que devem ser consideradas para auxiliar no desenvolvimento do diagnóstico organizacional com ênfase em EAD.

Quadro 1: Pontos de análise para o desenvolvimento do diagnóstico organizacional em EAD

Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar universidades com modelos parecidos com o resultado esperado para o projeto de EAD; • Identificar o processo de atualização e adaptação para o novo modelo; • Conhecer a necessidade de qualificação da equipe de EAD em relação ao modelo proposto.
Análise da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são os concorrentes e onde estão instalados? • Quem são os empreendedores parceiros dos polos EAD nas regiões previstas para ampliação da atuação? • Quais são os preços praticados no mercado para os cursos de graduação, pós-graduação e extensão? • Qual o tamanho da população apta a comprar este curso (identificar a escala)?

Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as novas tecnologias que estão sendo adotadas em outras universidades; • Identificar as formas de interação tecnológica com os alunos, entre os alunos e entre alunos e professores; • Analisar o programa de treinamento em novas tecnologias adotado pelas universidades; • Conhecer a estrutura dos processos adotados em outras universidades e comparar com os praticados pela universidade “A”.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a equipe envolvida em práticas de EAD na IES; • Apontar a necessidade de ampliação da equipe atual; • Sugerir o programa permanente de formação docente e técnica para a equipe.

Fonte: elaborado pelas autoras

3) Desenvolvimento do projeto de expansão

Ao finalizar a etapa do diagnóstico na universidade “A” o passo seguinte é elaborar o projeto de expansão de acordo com a modalidade de ensino, graduação, pós-graduação e extensão. Nesta fase a estratégia é organizar grupos de trabalho individuais compostos pela consultoria e pelos membros da IES vinculados a cada área de ensino.

É um momento delicado onde o diagnóstico da metodologia utilizada é avaliado e a nova proposta apresentada. As resistências para a manutenção do modelo já em andamento são naturais e inerentes em quaisquer processos de mudança nas organizações, portanto cabe à equipe técnica do projeto criar um ambiente favorável para sensibilizar os indivíduos da organização para a mudança. Na universidade “A” o modelo em uso está funcionando há aproximadamente 10 anos e a cultura desenvolvida é focada na oferta de cursos com atendimento em pequena escala. Para a ampliação desta modalidade é necessário quebrar este paradigma e apresentar um modelo de escala viável, seguro e que garanta a qualidade esperada. Esta etapa tem duração média de três a seis meses dependendo do tamanho da organização e da complexidade da equipe que atuará em EAD.

Paralelamente ao desenvolvimento do modelo é realizado o estudo de viabilidade financeira que inclui além do investimento necessário o planejamento de receitas ao longo do primeiro ciclo completo do projeto. Como primeiro ciclo entende-se que para todos os cursos ofertados no projeto da universidade “A” pelo menos uma turma tenha sido formada. Este documento contempla todas as informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores.

4) Validação da proposta com os gestores da IES

Nesta fase o projeto completo é apresentado aos gestores da universidade “A” contemplando a metodologia, o investimento em pessoas, a

infraestrutura tecnológica mínima, receitas, prazo de retorno do investimento e margem de contribuição para cada modalidade de ensino.

Os ajustes solicitados são realizados a fim de assegurar a decisão tomada pelos gestores. A partir desta fase inicia-se outro momento importante do projeto que é a socialização com a comunidade universitária (professores, alunos e técnicos).

5) Apresentação do projeto para a comunidade acadêmica

A sugestão para esta fase é iniciar a apresentação do projeto para a equipe técnica que foi responsável pelas informações que subsidiaram a estruturação do diagnóstico, seguida da apresentação aos coordenadores de curso por área de conhecimento e na última etapa da socialização do projeto com o uso de um fórum de discussão com a comunidade acadêmica. Este fórum irá acontecer através da criação de uma página onde cada interessado pode acessar, conhecer o projeto e deixar suas contribuições e comentários. Dessa forma, assegura-se maior abrangência da proposta e uma ampla socialização do novo modelo a ser adotado.

Todas as sugestões apresentadas devem ser avaliadas e se pertinentes incorporadas ao projeto. No caso da sugestão ser inviável o membro acadêmico deve ser comunicado sobre o motivo da não utilização de sua ideia, assegurando transparência a todos os envolvidos.

6) Implementação das ações planejadas

Após o encerramento da discussão sobre o projeto junto à comunidade acadêmica é necessário a criação de um plano de ação que contemple cada etapa do projeto aprovado, os responsáveis, prazos e resultados esperados.

O plano de ação é uma ferramenta de gestão de projeto que garante que todos os responsáveis envolvidos tenham consciência das suas entregas frente aos resultados esperados e o comprometimento da equipe fica explícito. Cabe a consultoria acompanhar a execução do plano e solicitar apoio aos gestores para as dificuldades que devem ser vencidas ao longo da implementação do projeto de expansão em EAD.

Neste momento são desenvolvidos os projetos de curso, selecionados os fornecedores de tecnologia e as pessoas que irão ingressar na equipe, também se inicia os processos legais de seleção de parceiros de polo e ampliação da área de abrangência.

Esta etapa tem duração média de seis meses a um ano dependendo do processo de aprovação das fases anteriores na universidade “A”.

7) Acompanhamento e ações corretivas

É incumbência da consultoria acompanhar os planos de ação junto aos setores e assegurar que as medidas necessárias para que o projeto de ampliação da oferta de educação à distância da universidade “A” transcorra conforme planejado.

Este acompanhamento garante que os problemas que ocorrerem ao longo da implementação do projeto possam ser equacionados e realinhados, se for o caso. Também é necessário o relato semanal para o gestor responsável sobre o andamento do projeto de forma a manter a alta gestão da universidade “A” informada sobre o andamento e os possíveis riscos decorrentes de ações não realizadas para a conclusão bem sucedida do projeto de expansão em EAD.

5 – Considerações Finais

Projetos de consultoria embasados em modelos e métodos de gestão amplamente utilizados no mercado empresarial, somados à expertise dos consultores e moldados para as particularidades do mercado educacional e de um cliente podem ser formas de construção de conhecimento em uma área ainda carente de pesquisas, como no caso de modelos de gestão e expansão de cursos EAD.

As principais contribuições deste modelo são: o planejamento detalhado das etapas do projeto; os pontos de análise do diagnóstico; a necessidade de acompanhamento sistemático de todas as atividades durante o projeto e de ações corretivas sempre que necessário.

O modelo aqui apresentado possui a limitação de ter sido projetado para uma instituição específica, mas como foi concebido com base em teorias das áreas de gestão empresarial, gestão de processos, gestão de projetos e adequado especificamente para a gestão de EAD, acredita-se que poderá servir de base para a expansão de cursos EAD em outras instituições. Soma-se a isso a sugestão para futuras pesquisas que tenham como foco aplicar este modelo em outras instituições de forma a validar se a proposição estará adequada novos projetos e verificar a sua replicação.

Referências Bibliográficas

- ABED. Censo EaD.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2013. Curitiba: Ibpex, 2014.
- ALONSO, K. M. A expansão do ensino superior no Brasil e a EaD: dinâmicas e lugares. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, v. 31, n. 113, p. 1319-1335, out./dez. 2010.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinopses da educação superior. 2000 a 2013. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 20 abr 2015.
- CASTRO, J. M.; LADEIRA, E. S. Gestão e planejamento de cursos a distância (EAD) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 10, n. 2, p. 229-247, jul./dez. 2009.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, C. J.; COCHIA, C. B. R. A expansão do ensino superior no Brasil e a educação a distância: instituições públicas e privadas. **Revista Teoria e Prática da Educação**, Maringá, v. 16, n. 1, p. 21-32, jan./abr. 2013.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. n. 1, jan./mar. 2000, p. 6-19.
- LENZI, G. K. S. **Diretrizes para a gestão de projetos de cursos de capacitação na modalidade de educação a distância**. Florianópolis: 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2010.
- MEC/SEED Ministério da Educação Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância. Agosto de 2007. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 16 abr 2015.
- MILL, D.; BRITO, N. D.; SILVA, A. R. da; ALMEIDA, L. F. Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. **Vertentes (UFSJ)**, v. 35, n. 1, p. 9-23.
- MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2007.
- MORAN, J. M. Modelos e avaliação do ensino superior a distância no Brasil. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 54-70, out. 2009.
- NASCIMENTO, F. P. do; CARNIELLI, B. L. Educação a distância no ensino superior: expansão com qualidade? **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 84-98, nov. 2007.
- SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 4, p: 28-43, 2011.
- SPANHOL, G. K.; TAVARES, G.; CERVELIN, S.; GIGLIO, K.; SPANHOL, F. J.. A Visão Sistêmica e a EAD: uma estratégia para a produção de material didático. In: **IX Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento**, 2009, Belém: IBICT; EMBRAPA, 2009.
- VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIANNEY, J. A ameaça de um modelo único para a EaD no Brasil. **Colabor@ – Revista Digital da CVA – Ricesu**, v. 5, n. 17, jul. 2008.