

# UM OLHAR INTERDISCIPLINAR PELO *DESIGN* INSTRUCIONAL NA PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO: *BENCHMARKING*

Florianópolis - SC - abril/2015

Andreza Regina Lopes da Silva - UFSC – [andrezalopes.ead@gmail.com](mailto:andrezalopes.ead@gmail.com)

Andreia de Bem Machado – UFSC – [andreiadebem@gmail.com](mailto:andreiadebem@gmail.com)

Araci Hack Catapan - UFSC – [aracihack@gmail.com](mailto:aracihack@gmail.com)

Fernando José Spanhol - UFSC – Campus Araranguá – [profspanhol@gmail.com](mailto:profspanhol@gmail.com)

**Classe (Investigação Científica)**

**Setor Educacional (Educação Superior)**

**Classificação (Gerenciamento e Organização)**

**Natureza do Trabalho (Relatório de Estudo em Andamento)**

## **RESUMO**

*O objetivo deste estudo é mapear as práticas de gestão da produção e gerenciamento de conteúdo didático para educação a distância (EaD) no que se refere ao desenvolvimento do design instrucional. O procedimento metodológico utilizado para o levantamento das práticas adotadas na elaboração de material didático seguiu os princípios básicos da pesquisa exploratória. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, buscando identificar as melhores práticas e fazendo um benchmarking. Para análise dos dados coletados, fez-se uso da análise qualitativo-descritiva. Os resultados mostraram que a maioria das instituições pesquisadas não segue um modelo de gestão para o desenvolvimento do design instrucional. Espera-se que o mapeamento de boas práticas desta pesquisa possa contribuir com o debate sobre gestão no processo de produção de materiais didáticos na EaD sob a ótica de um modelo de design instrucional no qual se origina e intersecta a produção de material didático para a modalidade.*

**Palavras-chave:** *Benchmarking*. Educação a distância. Material didático. *Design* instrucional.

## 1 **BENCHMARKING NA PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO NA EaD**

No contexto da EaD, a produção de material didático apresenta-se como fator determinante de sucesso em um curso, pois assume o papel de fio condutor no processo de ensino-aprendizagem. O desenvolvimento do material didático envolve a gestão de diferentes atores, processos e tecnologias para que seja ofertado um curso com qualidade e que seja adequado à necessidade do público previsto. Quanto à importância da melhoria dos processos de produção de material didático na EaD, as práticas de gestão podem ser consideradas um ponto estratégico na manutenção e perenidade do sistema. O *benchmarking*, uma estratégia de gestão criada no final da década de 1970 com o intuito de identificar as melhores práticas de uma organização, é uma ação que pode ser realizada em projetos educacionais para se identificar boas práticas e, com base nos novos conhecimentos, se propor soluções.

Batista (2012) e Balm (1995) apontam o *benchmarking* como uma prática interna e/ou externa à instituição na busca de melhores referências para comparação de processos, produtos e serviços de um mesmo ramo ou de ramo similar. Para North e Rivas (2008), o *benchmarking* basicamente permite comparar a estruturação de processos e identificar melhores práticas da empresa. Para a Asian Productivity Organization (APO, 2005), o *benchmarking* é um processo cujo objetivo é encontrar, adaptar e implementar novas práticas baseadas em modelos existentes. Ainda segundo a APO, o *benchmarking* começa com a identificação do que se quer melhorar seguida da aprendizagem sobre como melhorar, por meio da parceria e do compartilhamento do conhecimento de instituições que se destacam na área em análise. Na sequência, o *benchmarking* planeja a implementação da mudança, o acompanhamento do desempenho e a identificação de novas oportunidades de melhoria (APO, 2005).

## 2 **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para identificar melhores práticas na produção de material didático na EaD utilizando-se a ferramenta do *benchmarking*, adotaram-se neste estudo alguns passos da pesquisa exploratória, como visitas e entrevistas semiestruturadas. Como objeto de estudo, tomou-se o *design* instrucional, pois entende-se que ele norteia a gestão do desenvolvimento dos materiais didáticos na EaD. Após a coleta das informações, as práticas de *design* instrucional identificadas foram organizadas, criando-se matrizes dialógicas problematizadoras com base nas

categorias conceituais definidas no *design* de interação. Para análise das informações coletadas, utilizou-se como referência a análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de Lefevre e Lefevre (2012). Esse procedimento reúne em um discurso-síntese a Ideia-Chave (ICH) e a Ideia Central (IC).

ICH são pedaços, ou trechos, ou segmentos, contínuos ou descontínuos do discurso, que devem ser selecionados pelo pesquisador e que revelam a essência do conteúdo do depoimento ou discurso [...] (LEFEVRE; LEFEVRE, 2012, p. 73).

IC é um nome ou expressão linguística que revela e descreve da maneira mais sintética e precisa possível o sentido ou os sentidos da ICH [...] IC são o que o entrevistado quis dizer (ou o quê, sobre o quê) e as ICH como isso foi dito (LEFEVRE; LEFEVRE, 2012, p. 76-77).

Inicialmente mapearam-se, para a pesquisa, as empresas do estado de Santa Catarina que oferecem soluções educacionais, segundo a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS, 2013). Entende-se por soluções educacionais, segundo entrevista com representante da SDS, inovação para facilitar o processo de ensino-aprendizagem, o que implica empresas e projetos que desenvolvem produtos relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Para refinar a pesquisa, selecionou-se a mesorregião da Grande Florianópolis, resultando em 67 instituições que oferecem soluções educacionais. Destas, 20 empresas são descritas no relatório como tendo alguma relação com serviço para EaD e apenas 17 delas têm um fluxo contínuo de demanda de EaD; as outras três atendem projetos por demandas específicas, de modo esporádico. Das 17 instituições mapeadas, após contato prévio (*e-mail* e telefone), apenas seis foram selecionadas para entrevistas, pois trabalham com a produção de material didático, foco específico deste estudo. O resultado foi uma amostra, com base na SDS (2013), de seis instituições: quatro empresas privadas prestadoras de serviço, uma instituição pública federal de ensino e uma fundação comunitária de ensino.

Para diversificar a amostra, recorreu-se ao Censo EaD.BR 2013 ABED (2014), do qual foram mapeadas intencionalmente instituições de Santa Catarina. Por meio de contato realizado previamente, considerando-se o objetivo central da pesquisa (produção de material didático), buscou-se completar a amostra inicial na intenção de se abranger quatro segmentos para esta pesquisa: instituição privada, de ensino ou prestadora de serviço para EaD; instituição pública de ensino; fundação comunitária de ensino; e instituição do Sistema S. Como resultado, teve-se a participação de mais três instituições: uma fundação comunitária, uma

instituição pública e uma autarquia. Além das nove instituições, buscaram-se mais duas de caráter privado que elaborassem material diferente da amostra até então definida. Uma das empresas selecionadas está centrada na produção de material para a capacitação de clientes que adquirem seu serviço (*software*). A outra empresa faz parte de um grupo formado por instituições educacionais e é considerada líder no setor de EaD no Brasil. Assim, a amostra efetiva desta pesquisa constitui-se de 11 organizações de diferentes áreas: seis instituições privadas (cinco prestadoras de serviço e uma instituição de ensino), duas instituições públicas de ensino (federal e estadual), duas fundações comunitárias de ensino e uma autarquia.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As perguntas que orientaram as entrevistas para coleta de dados foram elaboradas de modo semiestruturado e conduzidas de forma aberta com o intuito de conhecer as peculiaridades acerca do processo de produção de material didático. A entrevista contemplou 21 questões organizadas em quatro eixos: (i) identificação (entrevistado e instituição); (ii) demanda e modelo didático; (iii) equipe multidisciplinar; e (iv) processo de produção.

As respostas foram analisadas com base na ICH e organizadas em uma matriz problematizadora, utilizando um *software* de planilha de dados, com base nos quatro eixos definidos, cada um com subitens determinados pelos pesquisadores no intuito de atender ao objetivo da pesquisa. Depois dessa segmentação, identificou-se a ICH e definiram-se por esfera as ICs. O quadro 1 apresenta a descrição da amostra de instituições privadas (de ensino e prestadoras de serviços para EaD).

Esfera: Instituição privada (de ensino e prestadora de serviço para EaD)		
Eixo	Subitem	Ideia central
Identificação	Tempo de existência	Entre oito e 45 anos de presença no mercado, com concentração entre oito e 20 anos.
	Tempo de atuação em EaD	Entre quatro e 19 anos, geralmente (em quatro das seis instituições pesquisadas) com início posterior à implementação da empresa.
Demanda e modelo didático	Demanda	Centrada na produção de material para outra instituição privada (material acadêmico e corporativo). Duas empresas fazem uso próprio do material. A demanda se estabelece por meio de parcerias, pelo contato do setor comercial e pela procura direta do cliente. Metade das empresas entrevistadas ainda participa de licitação. A produção de material didático, em grande parte, é originária da ementa das disciplinas organizadas no Projeto Político do Curso (PPC) planejado pela instituição que o oferece; são cursos de graduação, pós-

		<p>graduação, extensão, técnicos profissionalizantes e também capacitação de curta duração. Em algumas situações, o material é elaborado a partir de reuniões para a roteirização do <i>briefing</i>, o qual dá início ao projeto instrucional do curso.</p>
	Modelo didático	<p>É baseado, segundo todos os entrevistados, em material digital e no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA). Cinco das seis empresas entrevistadas trabalham também com videoaula. O material impresso é elaborado e distribuído em menor escala, devido aos custos. Jogos (indicados como atividades interativas) e material para <i>tablet</i> vêm sendo timidamente desenvolvidos (em torno de 50% dos entrevistados adotam tais recursos). Fala-se também no uso da linguagem HTML5 para obter material responsivo.</p>
Equipe multidisciplinar	Profissionais	<p>Equipe é composta por: professor conteudista; <i>designer</i> instrucional (DI); revisor de textos; <i>designer</i> gráfico (DG) ou <i>webdesigner</i> ou <i>designer</i> multimídia; programador de ambiente. A coordenação é organizada por projeto em quatro das empresas entrevistadas, organizada por projeto e por área em uma das empresas e organizada por pessoas também em uma das empresas. Além desses profissionais, algumas instituições têm na equipe roteirista de vídeo, monitor, tutor, analista educacional, analista de informação, analista de plágio, desenvolvedor de objetos de aprendizagem e ilustrador.</p>
	Atribuições de cada função	<p>Professor conteudista: escrever ou organizar informações para o conteúdo-base. Em algumas instituições pesquisadas, esse profissional também elabora as atividades de aprendizagem e avaliativas, além da videoaula.</p> <p>DI: atua em diferentes cenários, como: produção, organização e adaptação de conteúdo para fins didáticos; planejamento e gestão do curso desde a concepção até a validação final. Faz também o acompanhamento didático do conteúdo, a adaptação de linguagem para EaD, a validação do projeto instrucional e a produção do conteúdo com o cliente. Pode ainda trabalhar com a produção e organização de telas para <i>web</i>.</p> <p>Revisor de textos: responsável pela revisão ortográfica, textual e normativa do material.</p> <p>DG: responsável pela identidade visual do projeto nas diferentes mídias adotadas.</p> <p>Programador de ambiente: prepara o AVEA, organiza o curso, prepara o espaço para gestão de troca do material, faz capacitação para uso da ferramenta.</p> <p>Coordenação por projeto: acompanha um ou mais projetos da concepção à finalização, aplicando conhecimento e técnica para sua execução bem como para liderança da equipe e comunicação com a direção superior.</p> <p>Coordenação por projeto e por área: acompanha as atividades relacionadas à área sob sua responsabilidade.</p> <p>Coordenação por pessoas: acompanha o trabalho a ser executado por uma equipe organizada diferentes áreas.</p> <p>Analista de plágio: responsável por garantir a autenticidade do material, evitando violação de direitos autorais.</p> <p>Ilustrador: responsável pela ilustração ou animação.</p>
	Tecnologias utilizadas por cada função	<p>Professor conteudista: editor de texto, segundo todos os entrevistados. Algumas empresas também usam editor de apresentação.</p> <p>DI e revisor de textos: editor de texto em todas as empresas e editor de apresentação e arquivos PDF em alguns casos, além de ferramenta de autoria para atividades específicas.</p> <p>DG: pacote Adobe em todos os entrevistados, além de</p>

		<p>ferramenta de autoria em alguns casos. Uma instituição utiliza tecnologia própria - "framework interno".</p> <p>Programador de ambiente: grande parte dos entrevistados trabalha com o <i>software</i> Moodle. Algumas empresas trabalham com a plataforma do cliente e uma instituição tem plataforma própria para hospedagem de curso.</p> <p>Coordenação: <i>software</i> próprio em três das seis instituições entrevistadas. As demais empresas utilizam planilha eletrônica, algumas compartilhadas no <i>drive</i>. Dois entrevistados, além do <i>software</i> próprio, adotam também um <i>software</i> de apoio, como Microsoft Project, Kanban virtual e prática do PMBOOK. Shanel, Trello e Redmine também foram citados como ferramentas para gestão.</p>
Processo de produção	Mapeamento de processos	<p>Quatro das seis empresas pesquisadas têm o processo de produção de material mapeado e visível a todos. Contudo, durante as entrevistas, detectou-se que apenas um mapeamento estava visível. Dois entrevistados indicaram não ter claro o mapeamento de processos, ou porque o processo não está explícito, ou porque não está alinhado à unidade de negócio. Três das empresas pesquisadas revisam o processo no final do projeto (por exemplo, reunião de lição aprendida); duas fazem a revisão ao longo do processo; e uma não faz revisão, segue o fluxo do <i>software</i>.</p>
	Fluxo	<p>Três instituições consideram que o processo de produção começa com o contato entre cliente e gerente de projeto para planejamento e abertura do projeto. As demais empresas pesquisadas têm o início do projeto a partir da elaboração do conteúdo (o qual pode seguir para ajuste pelo DI, ou para aprovação pelo conteudista, ou para revisão de textos). Algumas empresas já validam o conteúdo na primeira etapa; outras só fazem a validação no final do processo. A grande maioria dos entrevistados faz apenas uma revisão de textos para reduzir o tempo de produção. Na sequência, o material é diagramado e validado pelo DI, para depois ser ajustado pelo DG e então postado no AVEA.</p>
	Prazo	<p>Todas as empresas entrevistadas definem o prazo de entrega do projeto de acordo com a necessidade do cliente; a equipe de desenvolvimento precisa se adequar. Quatro entrevistados indicaram que o prazo é cumprido; duas empresas dizem que geralmente (em torno de 50% dos projetos) não cumprem o prazo acordado, apesar de estarem cientes da necessidade.</p>
	Desafio	<p>Para quatro das seis empresas entrevistadas, o quesito pessoas é o desafio - manter, gerenciar, selecionar pessoas qualificadas e com competência na área. As pessoas são tidas como diferenciais no processo, contribuindo com a melhoria continuada da produção. Ainda é citado como desafio o próprio processo de desenvolvimento, que precisa de flexibilidade e garantia de qualidade. Outro desafio é a falta de referência do próprio mercado sobre como fazer EaD, o que se quer e como se quer.</p>

Quadro 1: Ideia central das instituições privadas

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

O quadro 2 traz a descrição da amostra de instituições públicas de ensino.

Esfera: Instituição pública de ensino		
Identificação	Tempo de existência	Média de 50 anos.
	Tempo de atuação em EaD	Entre sete e nove anos.

Demanda e modelo didático	Demanda	Produção para uso próprio, com foco em: graduação, eventualmente pós-graduação (especialização) e extensão. Parte-se do PPC para elaboração do material.
	Modelo didático	Material impresso e digital, além de videoaula e AVEA. Uma das empresas entrevistadas prepara aulas via <i>web</i> e objetos de aprendizagem para promover a interação. Outra empresa, com a mesma preocupação, trabalha com DVD temático.
Equipe multidisciplinar	Profissionais	O professor conteudista atua por demanda de projeto. DI e revisor de textos são bolsistas da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e terceirizados. Quanto ao DG e ao ilustrador, uma instituição pesquisada tem sistema de TI do qual esses profissionais fazem parte; na outra instituição, eles integram, juntamente com o programador de ambiente, o núcleo de <i>Design</i> Gráfico de Hipermídia (DGH) e são responsáveis pelo projeto visual, pela ilustração e pelo tratamento do AVEA. A coordenação é por projeto. Uma das instituições entrevistadas conta ainda com parecerista externo e comitê editorial, atividades com função de análise de conteúdo.
	Atribuições de cada função	Professor conteudista: responsável pela elaboração do conteúdo e geralmente pelo acompanhamento da disciplina. DI: responsável pelo contato com o professor, pela apresentação do projeto e metodologia EaD, pela adaptação de linguagem, pela diversificação das formas de representar o conhecimento, pela proposição de atividades e pelo planejamento pedagógico da disciplina e do caderno pedagógico. Revisor de textos: responsável pela revisão ortográfica e normativa. DG: em uma das instituições pesquisadas, é responsável por acompanhar o processo de desenvolvimento do material. DI: responsável por desenvolver infográficos, <i>web</i> aulas, parte gráfica do AVEA e outros elementos que têm contribuição didática. Em uma instituição entrevistada, tem-se o núcleo DGH, que diagrama material impresso e digital, e <i>designer</i> do ambiente virtual, que customiza o AVEA. Uma empresa tem roteirista para vídeo e ilustrador. A coordenação é por projeto; um dos entrevistados também tem a coordenação da produção, responsável pela produção independentemente do projeto.
	Tecnologias utilizadas por cada função	Professor, DI e revisor de textos: editor de texto. Uma instituição entrevistada tem revisor de textos <i>ad hoc</i> , o qual trabalha no arquivo PDF. Comitê editorial e roteirista: editor de texto. DG e ilustrador: pacote Adobe. Programador de ambiente: Moodle. Coordenação: planilha eletrônica.
Processo de produção	Mapeamento de processos	Em ambas as instituições pesquisadas, o mapeamento existe e está visível a todos, de modo <i>online</i> e impresso; um entrevistado apresenta o fluxo em um <i>banner</i> . Uma instituição revisa o mapeamento ao longo do processo de cada produção; a outra, não.
	Fluxo	O professor conteudista elabora o conteúdo. Em uma das instituições, o conteúdo é ainda avaliado pelo comitê editorial ou parecerista. Na sequência, é feito o DI, para então passar pela aprovação do professor.

		Posteriormente acontece a revisão do conteúdo seguida da diagramação. Depois, é feita a aprovação pelo conteudista e pelo DI. O DG faz os ajustes necessários e o material é encaminhado à gráfica e ao AVEA
	Prazo	O prazo considerado é o da gráfica. Na equipe, o prazo é flexível, ou seja, dificilmente é cumprido - uma característica dos processos intensivos em produção intelectual.
	Desafio	O desafio está no gerenciamento de pessoas, principalmente no compartilhamento do trabalho. Outro fator desafiador é a falta de institucionalização da EaD.

Quadro 2: Ideia central das instituições públicas de ensino

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

O quadro 3 apresenta a amostra das fundações comunitárias de ensino.

Esfera: Fundação comunitária de ensino		
Identificação	Tempo de existência	Instituições consolidadas, com média de 50 anos.
	Tempo de atuação em EaD	Entre seis e 11 anos.
Demanda e modelo didático	Demanda	Produção para uso próprio, com foco na graduação e pós-graduação. Uma fundação entrevistada também tem demanda para cursos de extensão e sequenciais. Trabalha-se com base no PPC.
	Modelo didático	Ambas as instituições pesquisadas trabalham com material digital e o AVEA. Uma ainda adota materiais impressos e para <i>tablet</i> , objetos interativos e <i>web</i> aula, buscando atender à formação por meio de uma matriz de competência. Outra fundação adota a videoaula, além do material digital e AVEA.
Equipe multidisciplinar	Profissionais	O professor conteudista é contratado por demanda do projeto. Uma fundação tem equipe reduzida: o DI faz a revisão textual além de coordenar a produção e o DG cuida do AVEA e faz ilustrações. Uma instituição entrevistada tem roteirista de vídeo. Outra tem uma equipe diversificada, com DI, revisor de textos, DG, ilustrador, programador de ambiente e coordenador do processo de produção. Há ainda assistente acadêmico, equipe multimídia e equipe de avaliação da aprendizagem.
	Atribuições de cada função	Professor conteudista: elabora o conteúdo da disciplina e também as atividades de aprendizagem. DI: atua na gestão pedagógica do conteúdo e no planejamento do curso como um todo. Revisor de textos: faz a revisão ortográfica, textual e normativa. DG e ilustrador: diagramam o material em formato impresso e digital, além de trabalharem a identidade visual do projeto. Programador de ambiente: realiza a programação do AVEA. Em ambas as fundações pesquisadas, a coordenação atua na produção, incluindo a gestão de processos e pessoas envolvidas na produção do material. Uma das instituições tem: assistente acadêmico para revisão do material no AVEA, assim não é necessária a interferência do DI; equipe multimídia para trabalhar o objeto de aprendizagem em Flash; e equipe de avaliação da aprendizagem para organizar o banco de questões.
	Tecnologias utilizadas por cada função	Professor conteudista, DI e revisor de textos: editor de texto. Em uma das instituições entrevistadas, além do editor de texto, também se utiliza ferramenta de autoria em algumas situações. DG e ilustrador: pacote Adobe e ferramenta de autoria. Programador do AVEA: Moodle. Coordenação: editor de texto e editor de planilha.
Processo de produção	Mapeamento de processos	Em uma das fundações, o mapeamento é feito de modo digital, em um repositório, e são realizadas reuniões para revisá-lo ao longo do desenvolvimento do projeto, se for necessário. A outra instituição não tem mapeamento, pois considera que ele está

		implícito na cabeça das pessoas, não havendo necessidade de revisão.
	Fluxo	O processo inicia com o DI e a coordenação, com o planejamento do projeto. Após a entrega do conteúdo pelo professor, é feito o <i>design</i> instrucional do material, que é então revisado. O DI valida o material e passa para o DG diagramar; posteriormente o DI e o professor conteudista fazem a validação. O projeto é repassado ao DG para ajustes, gerando o arquivo final para a gráfica, em uma das instituições, e para o AVEA, em outra.
	Prazo	Começa a valer a partir da data de início da disciplina e nem sempre é cumprido. Uma das instituições consegue atender ao prazo porque faz postagem no AVEA de cada unidade do material, não tendo, assim, material impresso.
	Desafio	O desafio é diverso: referente às pessoas, à falta de assistência pedagógica para a modalidade de EaD, à complexidade do controle da produção do material.

Quadro 3: Ideia central das fundações de ensino  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

O quadro 4 apresenta a amostra de uma autarquia no âmbito do ensino para formação continuada e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Esfera: Autarquia		
Identificação	Tempo de existência	63 anos de mercado.
	Tempo de atuação em EaD	Em torno de 15 anos.
Demanda e modelo didático	Demanda	Produção para instituição pública e privada - indústria, com demanda para formação continuada e EJA. O cliente é quem procura a autarquia. A concepção do curso se dá a partir da demanda.
	Modelo didático	Material impresso e digital, videoaula, AVEA e jogos baseados em uma matriz de competência.
Equipe multidisciplinar	Profissionais	Professor conteudista, DI, revisor de textos, DG, ilustrador, equipe de TI e coordenação por área.
	Atribuições de cada função	Professor conteudista: organiza o conteúdo e faz a capacitação de quem aplicará o curso. DI: organiza o conteúdo, cuidando da linguagem adequada para EaD e da quantidade de página/hora, além de identificar se as competências propostas no curso são contempladas. Revisor de textos: realiza a revisão textual e normativa. Ilustrador: desenvolve as ilustrações do material. DG: faz a diagramação do material. Equipe de TI: responsável pelo AVEA. Coordenação: acompanha o processo de produção por projeto.
	Tecnologias utilizadas por cada função	Professor conteudista, DI e revisor: editor de texto. DG e ilustrador: pacote Adobe. Equipe de TI: Moodle. Coordenação de produção: editor de planilha.
Processo de produção	Mapeamento de processos	Está disponível na intranet. É revisado ao longo do processo e ajustado quando necessário.
	Fluxo	Inicia-se com a demanda da indústria, que conta com a coordenação e o DI para fazer o planejamento. Começa então a elaboração da ementa pelo professor. Com a ementa aprovada, é feita a organização do conteúdo. Este é ajustado pelo DI e passa para a revisão de textos, gerando o material para diagramação. Depois de diagramado, o material volta para a análise do professor, do DI e para segunda revisão textual. Os ajustes são realizados pelo DG. O arquivo é incluído no AVEA e encaminhado para a gráfica.

	Prazo	Geralmente é cumprido. Atribui-se esse fato ao tempo gasto no planejamento, o qual permite ganho na produção.
	Desafio	Seleção de pessoas capacitadas ao fluxo da EaD.

Quadro 4: Ideia central da autarquia  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Percebe-se que o processo de produção de material didático na EaD, apesar de relevante no contexto educacional, não é tratado como prioridade no Brasil nos projetos sem prática e processo reconhecidos. Cada instituição apresenta seu modelo e faz a gestão de acordo com a necessidade de seus clientes. Os resultados mostram a ausência de um modelo de gestão para planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar o processo de produção de material didático em projetos de EaD. Tal processo tem características singulares, diferentes a cada novo projeto.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, evidencia-se a necessidade de organização mais efetiva de duas categorias: (i) gestão do conhecimento, que inclui processos, pessoas e tecnologias; e (ii) esfera, que engloba demanda e modelo didático. Considera-se que as categorias formadas são relevantes. Esta análise adotou uma amostragem de instituições de diferentes esferas para ter uma visão abrangente. Este estudo antecede uma pesquisa mais detalhada que tem o propósito de elaborar um modelo de gestão para os processos essenciais ao desenvolvimento de um *design* instrucional e efetivo na produção de material didático para a EaD.

#### REFERÊNCIAS

- ABED - Associação Brasileira de EaD. **Censo EaD.BR 2013**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Curitiba: Ibpex, 2014.
- APO - Asian Productivity Organization. **Benchmarking training manual**. Tokyo: APO, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/j5BD9X>>. Acesso em: 11 jan. 2015.
- BALM, G. J. **Benchmarking**: um guia para o profissional tornar-se e continuar sendo o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. **Pesquisa de representação social**: um enfoque qualiquantitativo: a metodologia do discurso do sujeito coletivo. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.
- NORTH, K.; RIVAS, R. **Gestión del conocimiento**: una guía práctica hacia la empresa inteligente. Online: LibrosEnRed, 2008.
- SDS - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável. **Mapeamento das empresas com soluções educacionais no estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Fundação CERTI, 2013.