

PLANEJANDO A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UMA ABORDAGEM COM FOCO NOS ESTUDOS DO FUTURO

Florianópolis - SC - abril/2014

Prof. Dr. Júlio César da Costa Ribas – IFSC– julio@ifsc.edu.br

Classe (Experiência Inovadora)

Setor Educacional (Educação Superior)

Classificação (Gerenciamento e Organização)

Natureza (Modelos de Planejamento)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar, no âmbito da educação a distância, as possibilidades de planejamento a longo prazo, pela aplicação do método para construção e análise de cenários prospectivos. Embora diversos estudos destaquem a importância do planejamento e gestão em EaD, estudos consistentes ainda são escassos. Os estudos prospectivos – ou estudos do futuro – e a construção de cenários vêm despontando no cenário mundial como abordagens utilizadas pelas organizações para antever e projetar a realidade a longo prazo e podem contribuir para a superação das dificuldades de planejamento da EaD. A aplicação do método preconizado por Thiesen^[12] para construção e análise de cenários com foco na área educacional, foi concebido a partir de análise aprofundada visando sua adaptação, com o objetivo de tornar sua aplicação possível e viável em ambiente real. A aplicação do método adaptado prevê a realização de um conjunto de oficinas com os sujeitos da pesquisa. O estudo evidencia a importância para construção e análise de cenários prospectivos no âmbito da educação a distância e demonstra como o planejamento baseado em cenários prospectivos contribui para a geração de uma estratégia efetiva, extrapolando as tendências e considerando os aspectos do futuro e as incertezas. Constitui ainda uma contribuição técnica e científica, pois, além de investigar a aplicação de um método singular, com foco na área educacional, apresenta as especificidades e necessidades de sua aplicação, em situação real, para a educação a distância.

Palavras-chave: educação a distância; cenários prospectivos; planejamento educacional

1- INTRODUÇÃO

O enfrentamento de questões como a elevação da produtividade e competitividade, assim como a consolidação da democracia e maiores níveis de justiça social parece ser o grande desafio colocado para as instituições de ensino, especialmente para as instituições com oferta não paga, ou as chamadas instituições de ensino público no Brasil. Esse desafio é especialmente urgente e estratégico principalmente quando se considera as atuais condições de oferta e a elevada demanda por cursos em todos os níveis no ensino público, tendo em vista a dívida social acumulada por muitos anos.

Recorrer a novas formas de ensino e programas dentre os quais pode ser destacada as ofertas regulares de cursos na modalidade a distância parece ser um caminho inovador em busca desta inclusão social e da transformação da realidade educacional brasileira. A educação a distância surge “como uma alternativa com condições de atender de forma eficaz a grande demanda por educação formal e por educação continuada” [9].

A adoção de planejamento visando atender a necessidade de dar aos projetos efetividade é um elemento importante para a conquista dos objetivos organizacionais. Entretanto, o planejamento da educação a distância tem constituído um problema, devido à carência de adoção de mecanismos capazes de propiciar o planejamento, organização, capacidade de direção e de controle, como um elemento basilar para que as organizações atinjam seus objetivos.

Uma das abordagens e técnicas utilizadas pelas organizações para antever e projetar a realidade a longo prazo e que pode contribuir para a superação das dificuldades de planejamento da EaD, são os estudos prospectivos e a construção de cenários.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar os resultados obtidos pela aplicação do método proposto por Thiesen [12], para construção e análise de cenários prospectivos com foco no planejamento educacional, no âmbito da educação a distância.

2 - METODOLOGIA ADOTADA

Este artigo procura racionalizar a pesquisa sobre o planejamento por cenários prospectivos aplicado a EaD, por uma visão empírica. Para

alcançar este objetivo, utiliza-se apoio da pesquisa exploratória, que mescla a pesquisa documental com a pesquisa bibliográfica. Procurou-se suporte teórico na bibliografia correspondente à área de interesse, ou seja, artigos, livros, método, ferramentas e técnicas que dessem sustentação a proposição de planejar por cenários prospectivos, no contexto da EaD.

Como suporte empírico, foram coletadas experiências de profissionais de uma Instituição Pública de Ensino Superior – IPES -, pela aplicação de um método singular, adaptado a realidade, viabilizado por meio de oficinas que possibilitaram a organização de um trabalho de construção coletiva, pois estes têm ativa experiência com o ensino a distância, seja no ambiente administrativo ou pedagógico.

Com estes suportes, o artigo apresenta, com base na aplicação de um método singular, adaptado a realidade, novas perspectivas para o planejamento da educação, especificamente para a educação a distância.

3- PLANEJAR A EaD É PRECISO

A educação tem se constituído em uma das grandes preocupações em todos os países e investimento nesta área representa o melhor caminho para a redução das desigualdades sociais e consequente melhora na qualidade de vida da sociedade.

Neste cenário, uma das principais possibilidades para atender a demanda de disseminação do conhecimento são as organizações e instituições educacionais que “buscam ampliar sua forma de ensino/aprendizagem, onde além de soluções presenciais, passam a incorporar, cada vez mais, a Educação a Distância (EaD)” [5]. Para [8], a Educação a Distância se apresenta como uma alternativa viável de atender a demanda por educação formal e continuada de maneira eficiente e eficaz.

Entretanto, apenas atender a uma demanda reprimida que cresce exponencialmente não basta, faz-se mister conhecer as necessidades e estabelecer as bases para um planejamento e gestão sólidos e vislumbrar o alcance possível para cada instituição. Estes são aspectos que não podem ser ignorados. Para [7], “fazer que todas as peças da engrenagem operem em um sistema de educação a distância exige um grau considerável de sofisticação

gerencial, quase certamente mais do que em qualquer outro campo educacional”.

Autores como ^[2], ^[6], ^[9], ^[10], ^[11], entre outros, enaltecem a importância do papel da evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) aliadas ao crescimento da educação a distância e, a consequente necessidade de planejamento.

Mas por que planejar? ^[3] afirma que o planejamento estratégico abarca a empresa como um todo; envolve todos os recursos e áreas de atividade; preocupa-se em atingir objetivos em nível organizacional; é definido pela cúpula da organização e corresponde ao plano maior. Na educação a distância não é diferente.

Considerando o exposto, em uma modalidade de ensino como a EaD, onde inúmeros relacionamentos se estabelecem nas instituições e nas interações necessárias em qualquer projeto, conhecer as necessidades e estabelecer as bases para um planejamento sólido e vislumbrar qual o alcance para a instituição e em maior análise para a sociedade, são aspectos determinantes.

Uma das abordagens e técnicas mais utilizadas pelas organizações para antever e projetar a realidade a longo prazo e que podem contribuir para a superação das dificuldades de planejamento da educação a distância são os estudos prospectivos ou estudos do futuro e a construção de cenários.

4- ESTUDOS PROSPECTIVOS: TRAJETÓRIA E CONCEITOS

Considerando a origem e desenvolvimento histórico dos estudos prospectivos, notadamente no tocante a ferramenta estratégica para planejamento de longo prazo, a literatura destaca que, embora a preocupação e o interesse em conhecer o futuro sejam antigos, a abordagem como metodologia prospectiva é relativamente recente.

O século XX foi marcado pelas duas grandes guerras e um conjunto de restrições financeiras que vieram em sua esteira e que, por outro lado, favoreceram a criação de instrumentos e técnicas de planejamento mais probabilísticos e criteriosos objetivando prever eventos em diversas áreas, tais como social, econômica e ecológica. A construção histórica da prospectiva no século XX destaca diversas obras e eventos, assim como pesquisadores que

ficaram conhecidos por seus métodos consagrados para a construção de cenários prospectivos, tais como: Michael Porter, Michel Godet, Peter Schwartz, Kees Van Der Heijden e Raul Grumbach, entre outros. Todos seguem os princípios descritos pela prospectiva e definem claramente as etapas para construção de cenários.

No que tange ao sentido da palavra prospectivo é evidente. Ela se opõe a retrospectivo, pois olhamos para frente e não para trás. “Um estudo retrospectivo examina o passado, enquanto que uma pesquisa prospectiva se dedica a estudar o futuro” ^[1].

Os estudos prospectivos constituem elemento importante do processo de planejamento, haja vista oferecem orientação para as tomadas de decisões sobre iniciativas e ações para a construção de um futuro almejado pelas instituições e consequentemente pela sociedade. A própria atividade planejadora tem como elemento balizador o fato de o futuro não estar predeterminado e ser uma construção social, resultante das ações e das decisões da sociedade. O processo de planejamento não teria nenhum sentido se a natureza e a sociedade tivessem histórias futuras já traçadas, eliminando qualquer espaço de liberdade para definir o próprio futuro ^[4].

As definições apresentadas pela literatura, de modo geral, colocam os estudos prospectivos ou estudos de futuro como categorias mais amplas que incorporam o conjunto de metodologias e técnicas, dentre elas a construção de cenários ou “cenarização”. Esses estudos são voltados, essencialmente, às organizações privadas nos setores de serviços e tecnologia, sobretudo no campo da economia. Planejar por meio de métodos e técnicas de cenários prospectivos implica em definir estratégias que definirão a vida futura da organização, e, para tanto, estão disponíveis na literatura inúmeras ferramentas e metodologias.

5- O MÉTODO PROPOSTO POR THIESEN

Buscando reduzir o abismo entre os trabalhos de construção e análise de cenários com foco na educação e entre os voltados às atividades econômicas e industriais, Juares Thiesen, propôs em sua tese de doutoramento o desenvolvimento de um método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na Gestão do

Conhecimento (GC). Sua proposta, de cunho teórico e de alto nível de abstração, foi elaborada a partir do conjunto de metodologias e técnicas adotadas em estudos prospectivos nas diversas áreas da produção econômica, agrega teorias e práticas da Gestão do Conhecimento.

Este método foi construído a partir de propostas metodológicas de Michel Godet, Kess Van Der Heijden, Michel A. Porter, Raul Grumbach e Peter Schwartz. Além desse, outros trabalhos e autores também são citados, como: GBN (Global Business Network), a CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training), os trabalhos de P. J. H Shoemaker e J. Coates.

Assim, Thiesen formula, a partir de estudos teóricos, um método validado teoricamente pela aplicação da metodologia *Delphi* por um conjunto de especialistas, para construção de cenários prospectivos com foco em planejamento educacional, deixando uma lacuna a ser preenchida no campo experimental.

O quadro 1 apresenta o resumo do método apresentado por Thiesen caracterizando as fases, sua descrição e o foco central. São previstas pelo método a utilização de inúmeras técnicas e ferramentas, tais como: workshops, brainstorming, estruturação dedutiva de Van Der Heijden, entre outras.

FASE	DESCRIÇÃO DA FASE	FOCO CENTRAL
01	Construção da base para o trabalho	Preparação da equipe de trabalho
02	Construindo o diagnóstico do sistema de ensino e definindo o problema central	Delimitação do sistema-objeto: seleção das variáveis-chave que influenciam o sistema
03	Compreendendo o jogo dos atores externos	Identificação dos atores e seus jogos de influências
04	Identificando os fatos portadores de futuro:	Identificando forças motrizes, tendências e incertezas do sistema
05	Gerando cenários e testando sua consistência	Gerar cenários provisórios, testar consistência e plausibilidade e elaboração de cada enredo
06	Avaliando os cenários como decisão estratégica para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Educação	Avaliação dos cenários prospectados como decisão estratégica para construção do Planejamento Estratégico

Quadro 1 - Resumo da metodologia proposta por Thiesen (2009)

Fonte: Adaptado de Thiesen^[12]

6- APLICANDO O MÉTODO PROPOSTO POR THIESEN

Após análise aprofundada do método proposto por Thiesen, com o objetivo de viabilizar sua aplicação, em ambiente acadêmico e situação real, foram introduzidas adaptações no processo de construção dos cenários

prospectivos, visando tornar possível e viável sua aplicação: a Ideia de Negócio de Kees Van Der Heijden; Método Delphi e Brainstorming; definição dos ambientes de prospecção; carga horária total das oficinas (12 horas) e número de oficinas (4).

Assim, a aplicação do método foi realizado em uma IPES com um grupo de dez (10) atores com experiência em EaD, a saber: chefe de departamento, coordenadores de curso, coordenador de tutoria, coordenador pedagógico, professores e gestor de AVEA. Referido método foi desenvolvido em quatro oficinas com os sujeitos da pesquisa e um conjunto de atividades externas desenvolvidas por uma equipe de suporte metodológico. As oficinas foram assim desenvolvidas:

- **Oficina 1** - A primeira oficina estabeleceu as bases para o trabalho e diagnóstico do sistema central. Foi desenvolvida em três momentos: o primeiro de sensibilização dos sujeitos da pesquisa, com apresentação de conceitos, em *slides*, sobre EaD, estudos prospectivos e o método proposto por Thiesen. Em seguida foi proferida palestra sobre o tema “Planejamento por Cenários Prospectivos”. O segundo momento foi destinado ao diagnóstico do sistema de ensino da EaD, interno e externo, e culminou com a construção da ideia de negócio da instituição, de acordo com a estratégia de Kess Van Der Heijden, que culmina na construção e validação da visão holística da EaD, auxiliando os integrantes do grupo de trabalho na formação de visão ampliada sobre o passado, presente e as possibilidades de futuro da EaD, no lócus do estudo. O terceiro momento foi destinado a definição dos parâmetros utilizados para a construção dos cenários prospectivos: enfoque prospectivos; área de concentração EaD; horizonte temporal de 8 anos; cenários prospectados: realista, de crise e inovador;
- **Oficina 2** - A segunda oficina teve por objetivo definir as variáveis e atores da EaD que fariam parte do processo de construção dos cenários prospectivos. A partir de uma lista previamente elaborada de 20 variáveis e 12 atores, foi aplicado o método Delphi para atingir o consenso de ideias. Após duas rodadas de aplicação do Delphi, chegou-se as cinco variáveis (gestão; orçamento e finanças; infraestrutura de apoio; tecnologia; PDI/PPI/PPC) e quatro atores (alunos; professores; governo federal/MEC; reitoria/direção) mais relevantes para os sujeitos da pesquisa;

- **Oficina 3** - A terceira oficina visou a construção das relações e influências entre as variáveis x atores anteriormente definidos. Foram formados quatro subgrupos e utilizada a técnica de *brainstorming* para construção das relações e influências para cada um dos cenários de realidade, de crise e inovador. No momento seguinte houve a socialização dos trabalhos realizados por grupos menores ao grande grupo visando aperfeiçoar as propostas. Após a realização desta oficina, em trabalho externo, a equipe de suporte metodológico validou os cenários e elaborou os respectivos enredos;
- **Oficina 4** - A quarta oficina foi destinada para avaliação dos cenários e enredos como decisão estratégica para o planejamento educacional pelos sujeitos da pesquisa. Foram apresentados ao grande grupo os quadros de cada cenário construído e seus enredos. A partir dessa apresentação, foi utilizada a técnica de brainstorming sobre o material produzido, sendo promovidos em um processo coletivo, pequenos ajustes e posterior aprovação dos cenários e enredos para utilização como decisão estratégica na construção do planejamento estratégico da EaD.

7- RESULTADOS OBTIDOS

Faz-se algumas considerações relevantes em relação aos resultados obtidos pela aplicação do método utilizado, destacando-se:

- O método traz uma nova perspectiva de maneira objetiva, consistente, com elementos de análise pontuais para que seja possível fazer reflexões e entender quais são as possibilidades de intervenção para que a realidade que se pretende seja construída com a participação dos vários atores envolvidos;
- A utilização do método aplicado ao planejamento da educação a distância trouxe uma nova perspectiva e fez com que os participantes pudessem experimentar e entender o potencial da aplicação dos cenários prospectivos ao planejamento da EaD;
- Os cenários construídos pela aplicação do método proposto têm como essência o conhecimento construído no processo coletivo que relaciona claramente os aspectos considerados convergentes entre os conceitos de estudos prospectivos e educação a distância;

- A construção de cenários apresenta-se como uma ferramenta de apoio à decisão eficaz sob a perspectiva do planejamento, oportunizando aos gestores abandonarem a postura meramente reativa, para adotarem a postura preventiva e aproveitar oportunidades passando a uma postura pró-ativa, no que diz respeito ao planejamento da EaD;
- O ambiente proporcionado pelas oficinas permitiu uma discussão de forma interdisciplinar tendo a participação de diversos atores num movimento de planejamento, sendo esse movimento uma carência observada na educação, em especial na EaD que vive um momento de definição, de construção em torno de sua institucionalização;
- As oficinas permitiram o estabelecimento de pontos de referência para o desenvolvimento de um planejamento, de uma visão de futuro, de onde se está e onde é possível chegar e o que precisa ser feito para atingir esses objetivos e quais adversidades podem ocorrer;
- A estruturação e sequência, as etapas, técnicas e ferramentas utilizadas nas oficinas contribuíram para que cada um dos participantes compreendesse o que significa aplicar o método e qual o impacto que esse método pode trazer para a mudança da realidade vivida no cotidiano da instituição;

Em síntese, em relação à consistência e contribuições do método, observa-se retornos amplamente positivos, atestando sua eficácia, mesmo com as adaptações introduzidas para tornar sua aplicação possível e viável. Limitações foram verificadas durante a aplicação, e diversas observações e sugestões foram elencadas.

8- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos com esta pesquisa, aspira-se haver contribuído oferecendo uma ferramenta adaptada à realidade, capaz de responder, em alguns aspectos, ao enfrentamento dos diversos desafios impostos ao planejamento da educação a distância.

Assim, a presente pesquisa ao utilizar um método original e inovador, no âmbito da EaD, apresenta-se como um instrumento de apoio ao planejamento estratégico, preenchendo uma lacuna tanto na experimentação

empírica do método proposto para construção e análise de cenários voltados ao planejamento educacional, como no planejamento estratégico baseado em cenários para a educação a distância.

Almeja-se ainda, que o conhecimento aqui explicitado venha a se constituir em referencial para novas discussões e experiência, esperando que sua prática acarrete impactos positivos ao desenvolvimento científico e tecnológico do país.

REFERÊNCIAS

- [1] BERGER, G. A atitude prospectiva. Tradução. Nathália Kneipp. Outubro/2004. In: Revista Parcerias estratégicas. Brasília/DF: Centro de Gestão e estudos estratégicos. N. 19, Dez/2004.
- [2] CATAPAN, A. H. Mediação Pedagógica Diferenciada. In: ALONSO, Katia Morosov; RODRIGUES, Rosangela S; BARBOSA, Joaquim G. (orgs) Educação a Distância: práticas, reflexões e Cenários plurais. Cuiabá: EdUFMT, 2010 P 71-79
- [3] CHIAVENATO, I. Introdução a teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [4] GODET, M. Manual de prospectiva y estrategia: De la anticipación a La acción. Barcelona: Marcombo, 1993.
- [5] LENZI, G. K. S. Diretrizes para a gestão de projetos de cursos de capacitação na modalidade de Educação a Distância. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – UFSC, 2010.
- [6] MILL, D.; BRITO, N. D.; SILVA, A. R.; ALMEIDA, L. F. Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. IFSJ. Revista Vertentes, n. 35, 2010.
- [7] MOORE, M.; KEARSLEY, G. Educação a distância: uma visão integrada. São Paulo: Thompson Pioneira, 2007.
- [8] NUNES, I. B. A história da EAD no mundo. In Educação a Distância: o estado da arte. (Orgs.) LITTO, F.M.; FORMIGA, M. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- [9] POLAK, Y. N. S; DUARTE, E. C. V.; ASSIS, E. M. Construindo do novo conceito da gestão de sistemas de educação a distância. In: 14 CIAED Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, Santos/SP, 2008.
- [10] RIBAS, J. C. C., HERMENEGILDO, J. L. S. A implantação da Educação a Distância pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil no CEFET-SC: Caminhos e percursos. In: TICAÍ (TICs Aplicadas a la enseñanza/aprendizaje de la Ingeniería), 2009
- [11] RIBAS, J. C. C. Planejamento por Cenários Prospectivos na Educação a Distância. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.
- [12] THIESEN, J. S. Método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na gestão do conhecimento. Tese (Doutorado em EGC) – UFSC, 2009.