

Desafios na Gestão e Inovação de Produtos em Educação a Distância: Como assegurar a sustentabilidade e melhores práticas de gestão nas organizações de aprendizagem

Maio/2009

Rita de Cássia Borges de Magalhães Amaral
Faculdades São José - FSJ
ritaborjes.amaral@uol.com.br

Alessandro Marco Rosini
Unicuritiba
alessandro.rossini@yahoo.com

Categoria

A - Estratégias e Políticas

Setor Educacional

1 - Educação Universitária

Natureza

C - Modelos de Planejamento

Classe

2 – Experiência Inovadora

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir os principais desafios na gestão e inovação de produtos em educação a distância- EAD, contextualizando a evolução da gestão nas organizações de aprendizagem, e o papel dos agentes interlocutores na condução e evolução de programas de educação medida pelas novas tecnologias na construção de conhecimentos e assegurando sustentabilidade na condução de processos organizacionais.

Palavras chave: Desenvolvimento de Produtos em EAD; Gestão Estratégica em EAD; Inovação nas Organizações de Aprendizagem;

INTRODUÇÃO

Uma das competências mais importantes neste cenário global é a Inovação. As causas da crescente importância do processo de inovação decorrem da globalização, além da rápida e contínua evolução tecnológica que desafia as organizações a promoverem mudanças e estabelecerem qualidade em seus serviços. Com a educação não poderia ser diferente, visto que o conhecimento deve ser desenvolvido e aplicado para que se alcançam níveis de qualidade. Mas, se faz necessário transformar o conhecimento em inovação aplicada, isto é, novos produtos ou serviços. São exigidas da educação soluções inovadoras na construção do conhecimento e com as novas tecnologias provoca-se uma revolução nas formas de aprender e ensinar. A aprendizagem nesse contexto, deve ser entendida como o processo de criação, processamento, transmissão e armazenamento como paradigmas de inovação na produção do conhecimento.

O conhecimento conexo à reflexão tornou-se um dos fatores principais de inovação na produção no sistema educacional. Com uma abordagem centrada no aluno, a EAD admite mais flexibilidade no desenvolvimento dos currículos e na coordenação de programas de aprendizagem. Ela tem o potencial gerador de novos modelos de ensino-aprendizagem que influenciam no estilo como a educação em geral é provida.

Se for verdadeiro o conceito de que a inovação tecnológica é a introdução no mercado, com êxito, de novos produtos ou tecnologias no processo de produção ou nas próprias organizações, assim como a subsequente difusão destes na sociedade, então as inovações implicam uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Dessa perspectiva, a inovação tecnológica é, principalmente, um fenômeno que tem início e concretiza-se pela ação de agentes econômicos: as empresas. [7]

O presente artigo objetiva discutir os principais desafios na gestão e inovação de produtos em educação a distância, contextualizando a evolução da gestão nas organizações de aprendizagem.

METODOLOGIA DE ESTUDO

Propomos em nossa discussão, um estudo proveniente de pesquisa exploratória, de caráter qualitativa dos eixos que norteiam a gestão e o planejamento da modalidade de ensino a distância - EAD. Optando pelo

método de estudo exploratório, por meio da realização de estudo de caso em Instituições que se utilizam dessa modalidade de ensino no país, este artigo baseia-se em evidências qualitativas coletadas por meio de pesquisa participante e técnicas múltiplas tais como: análise de cenário da modalidade de ensino a distância, entrevistas e discussões de grupo, com foco nas ações de gestores de EAD, pertencentes a Instituições de ensino superior no país que praticam essa modalidade de ensino.

CONTEXTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

As instituições que pretendem ou já desenvolvem programas de educação a distância, devem tomar decisões com a definição de obter a ligação entre os objetivos e a estratégia de inovar nos projetos de desenvolvimento de produtos. Tais projetos devem refletir a direção e a intenção estratégica no oferecimento de produtos inovadores e de qualidade na gestão da aprendizagem a distância. Uma onda de inovação ocorre quando uma “nova tecnologia” é aplicada a um determinado tipo produto, iniciando-se assim um período de descontinuidade em que surgem grandes mudanças no produto e no processo. Nesse contexto é interessante observarmos como a inovação na EAD se processo e como a gestão é pensada em termos de qualidade nos produtos que oferece.

A questão inicial proposta, é que um bom projeto de EAD deve partir de uma boa estratégia e, para isso, a combinação de análises do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos forte e fracos) resultam num mix estratégico a ser constantemente avaliado pela instituição promotora de EAD. [8]

Deve-se considerar que o sucesso de instituições educacionais que oferecem programas de EAD depende de sua capacidade de implementar estratégias que adicionem valor aos seus produtos e serviços. Nesse contexto, exprime-se no modo como o modelo de gestão estratégica é capaz de mobilizar o conhecimento, a experiência e as capacidades tecnológicas das instituições educacionais de modo a conceber novos cursos, programas e outros serviços de capacitação e acesso ao conhecimento.

A COMPLEXIDADE NA GESTÃO DA EAD

A palavra complexidade talvez seja uma palavra fácil de ser expressa, porém, difícil de ser de fato compreendida. Talvez, por intermédio de um planejamento adequado e através de uma avaliação contínua séria, ou seja, com ações simples de trabalho e acompanhamento efetivo, estejamos no caminho certo para todo e qualquer tipo de gestão e administração de qualquer processo que exista. Gastón Bachelard *apud* Morin (2008, p. 176), [6] considerou a complexidade como um problema fundamental, onde segundo ele, não nada simples na natureza, mas apenas o que é simplificado.

A complexidade que existe no sistema e ambiente da educação a distância é realmente grande, donde podemos simplesmente preconizar que essa mesma existe atualmente na própria modalidade de ensino presencial. Se não nos dermos conta e efetivamente agirmos de fato no acompanhamento e na gestão dos principais pressupostos e agentes interlocutores, isto é, nas comunidades acadêmicas – professores, pessoal de apoio (que aliás, não são menos importantes, mas sim altamente importantes e necessários) e os próprios alunos em si, nada poderá evoluir no contexto da qualidade da educação, onde o principal porvir é o efetivo aprendizado do acadêmico, seja para atuar profissionalmente em suas atividades presentes e futuras, ou até mesmo para adquirir certos princípios e aprendizado cultural a fim de lhe propiciar um maior entendimento daquilo que seja importante e necessário para o caminhar de sua vida.

Uma questão que até nos parece simples de comentar, mas digamos, sem essa prática muito difícil será a de termos sucesso em qualquer tipo de ação operacional, mas também estratégico é o PDCA: (*Plan* – planejar, *Do* – executar, *Check* – verificar, *Action* – agir).

Para Aguiar (2002) [1], para que as organizações sejam capazes de promover as mudanças necessárias e cabíveis, é necessário que as mesmas detenham um sistema ou modelo de gestão adequado, onde as permitam a enfrentar os desafios que as mesmas permanentemente irão encontrar – onde de uma forma simples, mais objetiva em seu êxito, é o PDCA.

Existem vários agentes que são parte fundamental para que esse processo ocorra na modalidade de ensino a distância, onde um deles, de forma muito significativa – é o coordenador de pólo de apoio presencial.

Um ponto muito importante e discutido por vários autores e especialistas organizacionais é o de o que são as melhores práticas ou *Best Practices*. AS melhores práticas orientam de como será conduzido um determinado negócio no contexto organizacional. No caso do EAD, tudo começa pela discussão (pelo menos no Brasil) sobre os instrumentos de avaliação introduzidos recentemente em 2007 pelo Ministério da Educação – MEC (2009) [3]. Mas deter os pré-requisitos para que possa ser empregada a modalidade de ensino a distância é apenas quais ferramentas e quais qualificações de pessoas e recursos de infra-estrutura ter-se-á para que se possa garantir um mínimo de qualidade nesse contexto educacional.

Para Quinn *apud* Mintzberg e outros (2006) [6], a criação de conhecimentos novos ou não nas organizações é de fato uma prioridade de gestão, onde esses conhecimentos adquiridos são a base para a renovação da organização e a grande vantagem competitiva de forma sustentável.

UM EXEMPLO DA GESTÃO ESTRATÉGICA: O PAPEL DO COORDENADOR DO PÓLO

O Coordenador de Pólo de apoio presencial é o grande responsável pelo processo de acompanhamento da vida acadêmica dos alunos, em todos os níveis, portanto é imprescindível que o mesmo tenha no mínimo noções sobre o contexto educacional.

Para garantir o processo de interlocução entre os principais agentes desse contexto educacional - orientação acadêmica, esse indivíduo necessita ter muito esforço quanto aos serviços de orientação e de informações relativas ao curso.

A gestão de cursos na modalidade a distância é um grande desafio para os dias atuais, pois acaba se tornando um dos principais fatores de sucesso ou insucesso da Instituição que utiliza desse tipo de prática na educação. Conhecer todos os aspectos da gestão acadêmica na modalidade de ensino em EAD é um requisito essencial para que a mesma seja desenvolvida de forma profissional e com qualidade.

Por meio da gestão adequada e efetiva da coordenação do Pólo é possível garantir o processo de interlocução necessário a qualquer projeto educativo, no entanto para isso é necessário que o coordenador tenha algumas habilidades técnicas e comportamentais.

O Coordenador do pólo de apoio presencial desempenha papel de grande importância para o cenário do sistema de educação a distância. Contudo, tão importante quanto definir os papéis e funções do Coordenador do Pólo de apoio presencial, é a identificação clara de todas as atividades a serem desempenhadas por ele. O detalhamento dessas ações deve carregar informações relativas ao grau de importância, prioridade das ações, etapas de implementações das ações, custos, estratégias de emergência e rotinas de atividade. Na realidade, um elenco de informações que permitam não só o planejamento estratégico do Pólo, mas a gestão estratégica do mesmo.

Portanto, a grande missão do coordenador de Pólo no EAD é o de manter e zelar pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem no Pólo de apoio presencial. O mesmo necessita estar atento aos seguintes requisitos: Os calendários e as agendas de atividades dos diversos cursos oferecidos pela Instituição (Sede EAD), Garantir que a infra-estrutura do Pólo esteja adequada para a viabilização das atividades acadêmicas; Gerenciar as atividades acadêmicas bem como das administrativas no Pólo; Coordenar as atividades de tutoria presencial conforme calendário orientado pela equipe pedagógica do curso; Proporcionar orientação pedagógica adequada aos professores tutores; Gestão de recursos humanos das pessoas que exercem suas atividades profissionais no Pólo: capacitação contínua, benefícios, incentivos, entre outros; Organização e atualização dos insumos bibliográficos – exigidos pelos cursos; Gestão administrativa dos Pólos como um todo: parcerias, marketing, equipamentos e insumos tecnológicos, entre outros; Responsável pela logística de recebimento e controle dos materiais didáticos do pólo; Coordenar o trabalho desenvolvido pela secretaria do Pólo (registros acadêmicos), entre outros.

Estamos dessa maneira, contextualizando a Gestão acadêmica da EAD, mais especificamente dos pólos de apoio presencial – modelo esse, tão difícil e não sistematicamente percebido e muito além compreendido, onde talvez seja um dos grandes diferenciais não só estratégicos, mas sim, até mesmo de sobrevivência de uma unidade educacional, portanto esse contexto acaba sendo a inserção da variável educacional, ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar, utilizando-se das funções que compõe esse processo gerencial, trabalhando com qualidade

(PDCA) e com as tecnologias educacionais, visando atingir objetivos e metas propostas pela Instituição.

Conseqüentemente, pode-se efetuar a seguinte leitura do conceito acima: por intermédio dos principais agentes de interlocução de EAD da Instituição (tutoria de Sede e de pólos, setor de logística, secretaria acadêmica, coordenações acadêmicas (dos cursos) e agentes de produção (tecnologia educacional, material didático, entre outros), com o apoio da área acadêmica e administrativa, corroborar por meio de políticas institucionais e articular junto aos gestores dessas áreas, a fim de cobrar ações efetivas de qualidade para a devida satisfação do aluno, bem como de supervisionar e desenvolver programas de formação continuada, com o apoio das áreas acadêmica e administrativa junto aos pólos de apoio presencial. Portanto, está focado na política de qualidade de ensino em EAD e no atendimento eficaz do alunado.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A educação corporativa pode ser empregada no contexto da aprendizagem organizacional, onde revela um eficaz veículo para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos. Segundo contextualização de Meister (1999, p.29) [5], a educação corporativa ou até mesmo a universidade corporativa, como também o é conhecida, pode ser definida como "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização". Já o termo "universidade" não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que a "universidade corporativa" oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Entende-se por educação corporativa um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma.

Considerando-se o aspecto da gestão do conhecimento, as universidades passaram a contar com um novo entrante no contexto do ensino superior, representado pelas universidades corporativas. No caso específico da

educação a distância o mundo corporativo permite a redução dos custos para capacitar muitos funcionários e na possibilidade de propiciar a gestão do conhecimento na empresa valorizando sua própria cultura, fazendo tudo isso sem que o funcionário tenha que se deslocar para um outro espaço, outras cidades e estados.

As parcerias entre Instituições de ensino superior e empresas podem ocorrer sob diferentes modalidades: desenvolvimento de programas personalizados de educação continuada, graduação ou pós-graduação; e formação de um consórcio de parceiros de aprendizagem, envolvendo, por exemplo, mais de uma Instituição de ensino superior e uma única empresa ou mais de uma empresa e uma única Instituição de ensino superior.

Em geral, a criação e desenvolvimento de universidades corporativas estão atrelados às grandes empresas, no entanto a formação de parcerias com instituições de ensino superior é muito vantajosa, pois se faz necessário a contratação de recursos humanos adicionais para conduzir as ações estratégicas de educação corporativa, podendo contar com a estrutura e as competências específicas das instituições de ensino superior.

A educação corporativa é necessária e inevitável, sendo uma das estratégias mais eficientes para se preparar o futuro, além da ocupação de espaços privilegiados do mercado de trabalho e do processo produtivo. Precisa estar tecnologicamente competente, correspondendo ao futuro próximo, na qual as pessoas encontrem condições formativas motivadoras, ou seja, profissionais competentes e cidadãos ativos.

A de se reportar em nossa discussão que quanto mais preparado e desenvolvido estiver o indivíduo, melhor e mais apto o mesmo estará a fim de desenvolver suas atividades e por princípio suas metas. Na educação e na modalidade de ensino a distância isso sem sombra de dúvidas não é diferente. As pessoas, os professores, tutores, secretários, entre outros, necessitam estar em processo de desenvolvimento contínuo de suas atividades no trabalho – só e a partir daí, é que podemos ter e propiciar um suporte educacional mais próximo dos necessários indicadores de qualidade educacional.

As pessoas e seus conhecimentos adquiridos são a base, de uma organização. Sem profissionais motivados, treinados e qualificados, a empresa perde seu propósito e sua eficiência. Assim, uma organização jamais obterá

inteligência competitiva se não tiver profissionais qualificados, onde todo esse contexto e abordagem pode e deve ser aplicado em Instituições educacionais, funcionando assim como um grande guarda-chuva estratégico organizacional, aplicado junto a programas de formação de professores e educadores.

A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM- A TUTORIA COMO O GRANDE GUARDIÃO DA EAD

Novos papéis vão surgindo, e novos perfis profissionais vão alterando o cenário produtivo e na educação não seria diferente. Atualmente o professor não atua ou não deveria atuar como transmissor de um conjunto imóvel de informações aos alunos predominante da educação tradicional. Paulatinamente o enfoque mudou e os processos de construção, gestão e disseminação do conhecimento, se destacam na concepção no “aprender a aprender”.

Em modelos de EAD que construímos enquanto gestores de programas de EAD em diversas instituições educacionais, assumimos que o tutor da educação a distância tem funções diferenciadas em relação ao professor presencial. Embora reconheçamos que a base da formação inicial seja a mesma, interagir com o aluno a distância exige habilidades específicas a serem implementadas na teoria e na prática. [8]

Os programas de EAD, geralmente possuem uma equipe multidisciplinar e os professores adotam papéis diferenciados, que vão desde a gestão acadêmico-administrativa dos programas até a atuação como professor tutor, como o profissional da educação que atua nas situações planejadas de ensino e aprendizagem presencial ou na orientação assistida à distância. de encontros presenciais no pólo e/ou virtuais. Se considerarmos que o professor tutor, é designada a função de ser facilitador e mediador da aprendizagem, motivador, orientador e avaliador em um amplo campo de atuação, percebemos que forma como é conduzido esse processo será inovadora na medida em que ele possuir competências e habilidades necessárias na gestão e administração de situações de aprendizagem. Considerando que o tutor é responsável por grande parte das atividades de interação, necessita dirigir o processo de aprendizagem de forma dinâmica e sistêmica, efetuando trabalhos de ajuda e suporte buscando propiciar a aprendizagem colaborativa e interatividade entre os alunos.

Em nosso modelo, privilegiamos a concepção em que discute a tutoria como uma orientação acadêmica e ressalta que durante o processo de acompanhamento o tutor precisa estimular e motivar o aluno, além de contribuir para o desenvolvimento da capacidade de organização das atividades acadêmicas e de auto-aprendizagem. [9]

O modelo implica na ação constante e intensa da equipe de tutoria. Na fase de desenho e produção do programa de EAD de algumas instituições que colaboramos na implementação, estruturamos o processo de gestão de tutoria visando à interação e comunicação entre tutores e alunos, mapeando os momentos críticos para o aluno, como a participação nos fóruns de discussão, nos chats, na realização dos exercícios e na construção de um trabalho interdisciplinar a cada finalização dos módulos. Assim, no processo mediato por tecnologias tal qual é o aprendizado a distância, o tutor é o guardião desse processo e exerce um papel marcado pela singularidade: é de sua responsabilidade conduzir o aluno para a aquisição de conhecimentos aplicáveis a sua vida cotidiana sem, no entanto, impor ou limitar respostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário global, a sociedade do conhecimento demanda atores sociais que produzam de uma forma inovadora, e nos casos de programas de EAD, os mesmos devem gerar indicadores para a devida tomada de decisão por parte tanto dos gestores como de certa forma da sociedade, no sentido de obter a união entre os objetivos e a estratégia de inovar nos projetos de desenvolvimento de produtos de qualidade que se refletem na aprendizagem a distância – e, dessa forma, o professor tutor não foge dessa regra. Neste cenário é importante também considerar a educação corporativa, como necessária e inevitável, sendo uma das estratégias mais eficientes para se preparar o futuro, além da ocupação de espaços privilegiados do mercado de trabalho e do processo produtivo. O ambiente mediatizado em EAD é um processo de transformação do cenário educativo, onde professores e alunos constroem novos procedimentos e relações de cooperação em busca da aprendizagem pró-ativa.

Nossa discussão e estudo relatado por meio de pesquisa qualitativa nesse artigo, procurou corroborar, com a vinda à tona dos principais agentes interlocutores, no que tange à qualidade e a sustentabilidade da modalidade de

ensino a distância. Não obstante, mesmo sabendo que esses agentes: coordenador ou responsável pelos pólos, professores tutores e pessoal de apoio sabe-se da importância dos mesmos para a qualidade de ensino tanto almejada no EAD, possibilitando assim uma aprendizagem significativa na construção da gestão do conhecimento ao aluno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas de qualidade a PDCA e ao programa seis sigma**. Belo Horizonte: editora de desenvolvimento gerencial, 2002.

[2] MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

[3] Ministério da Educação (MEC). **Regulamentação da EAD no Brasil**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refEAD1.pdf> Acesso em: 20 fev. 2009.

[4] MINTZBERG, Henry e outros. **O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

[5] MOORE & KEARSLEY. **Educação a Distância**. Uma visão integrada. SP: Thomson Learning, 2007.

[6] MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 11ª. Ed. 2008.

[7] REIS, Dácio Roberto. **Gestão da Inovação Tecnológica**. Barueri-SP: Manole, 2004.

[8] AMARAL, Rita de Cássia Borges de Magalhães ; ROSSINI, A. M. . **Concepções de Interatividade e Tecnologia no Processo de Tutoria em programas de Educação a Distância**: Novos paradigmas na construção do conhecimento. Revista Intersaberes, v. Ano 03, p. 06, 2009

[9] NEDER, L. **Curso de Extensão em Elaboração de Material Didático Impresso**. Ceará - Universidade Estadual do Ceará, 2003 (Notícia) Disponível em: <http://www.necad.uece.br/tudoaler/noticias/noticia4.htm>.