

**Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy**  
Escola de Ciências Sociais Aplicadas

Soraya Maria de Oliveira Freitas

**Educação a Distância: um desafio estratégico para as  
Instituições de Ensino Superior – um estudo de caso**

Rio de Janeiro  
2009

Soraya Maria de Oliveira Freitas

**Educação a Distância: um desafio estratégico para as  
Instituições de Ensino Superior – um estudo de caso**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação e  
Administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas  
da UNIGRANRIO para obtenção do grau de Mestre.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Isabel Ballousier Cerchiaro

Rio de Janeiro

2009

**CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO**

**F866e** Freitas, Soraya Maria de Oliveira.  
Educação à distância: um desafio estratégico para as instituições de ensino superior – um estudo de caso / Soraya Maria de Oliveira Freitas. – 2009.  
64 f. ; 30 cm. + anexos

Monografia (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio Professor “José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2009.  
“Orientadora: Profª. Isabel Ballousier Cerchiaro”.  
Bibliografia: f. 61-64

1. Administração. 2. Ensino à distância. 3. Ensino superior. I. Cerchiaro, Isabel Ballousier. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD – 658

**Soraya Maria de Oliveira Freitas**

**“Educação a Distância: Um Desafio Estratégico para as Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso”**

Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio “Prof.  
José de Souza Herdy”, como parte dos  
requisitos parciais para obtenção do  
grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovado em 29 de SETEMBRO de 2009.

Banca Examinadora

  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Isabel Balloussier Cerchiaro  
Universidade do Grande Rio

  
Prof. Dr. Claudio Pitassi  
Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro

  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Scarlet Fátima do Carmo  
Universidade do Grande Rio

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ser o meu Pastor e nada me faltar.

Aos meus pais que, mesmo com os pés descalços, me ensinaram a caminhar com fé.

A minha família que nunca me falta.

Ao Tarcísio que é o amor da minha vida.

Ao José Victor que é a minha vida.

A minha irmã Maria da Penha por ter me alfabetizado.

A minha amiga Elaine pela paciência e apoio.

Aos meus professores pela doação ao longo da minha formação acadêmica e profissional.

À Professora Isabel Cerchiaro que me amparou e me orientou com sabedoria, profissionalismo, ética e atenção.

Muito Obrigada!

## RESUMO

As buscas pelo conhecimento e pela qualificação profissional passaram a ser fundamentais para a competição e inserção no mercado de trabalho. Em função disto, houve crescimento de Educação a Distância (EaD) nas Instituições de Ensino Superior para atender as pessoas que, por algum motivo, não tiveram chances de adquirirem formação superior, se tornarem mais preparadas para enfrentar o mercado de trabalho.

A pesquisa aborda a EaD e tem o propósito de analisar se é estratégica a sua implantação na IES, tanto para os alunos quanto para as instituições de ensino.

Conclui-se que, apesar de grande crescimento no mundo e no Brasil, são necessárias reformulações de algumas estratégias para que a EaD não perca na qualidade do ensino, se tornando, assim, interessante para todos os envolvidos.

Palavras-chave: Educação a distância, Estratégia.

### ***ABSTRACT***

The search for knowledge and professional skills have become fundamental to competition and integration in the labor market. Because of this, there was growth of Distance Education (EAD) in higher education institutions to meet people who, for some reason, they had chances to acquire higher education, become better prepared to face the job market.

The research deals with distance learning and aims to examine whether it is strategic to their deployment in IES, both for students and for educational institutions.

It is concluded that despite high growth in the world and Brazil are required restatements of certain strategies for Distance Education does not lose the quality of teaching, thus making it interesting for everyone involved.

Keywords: Distance Learning, Strategy.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem  
BCG – Boston Consulting Group  
CAPAES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior  
CEaD – Centro de Educação a Distância  
EaD – Educação a distância  
IES – Instituição de Ensino Superior  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
TIC – Tecnologia da Informação e da Comunicação  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
RH – Recursos Humanos  
SEED – Secretaria de Educação a Distância  
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPTÍTULO 1 – INTRODUÇÃO GERAL</b>                                                        | <b>8</b>  |
| 1.1 INTRODUÇÃO                                                                               | 8         |
| 1.2 A QUESTÃO-PROBLEMA DO TRABALHO                                                           | 13        |
| 1.3 OBJETIVOS                                                                                | 14        |
| 1.3.1 Objetivo geral                                                                         | 14        |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                                                  | 14        |
| 1.4 SUPOSIÇÕES                                                                               | 15        |
| 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO                                                                    | 15        |
| 1.6 JUSTIFICATIVA OU RELEVÂNCIA DO ESTUDO                                                    | 15        |
| <b>CAPTÍTULO 2 - REFERENCIAIS TEÓRICOS</b>                                                   | <b>17</b> |
| 2.1 INTRODUÇÃO                                                                               | 17        |
| 2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – EaD                                                               | 17        |
| 2.2.1 Políticas e diretrizes da EaD (MEC)                                                    | 22        |
| 2.2.2 Fatores que caracterizam a Educação a Distância                                        | 24        |
| 2.3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA                                           | 28        |
| <b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b>                                                              | <b>42</b> |
| 3.1 INTRODUÇÃO                                                                               | 42        |
| 3.2 A EMPRESA A SER PESQUISADA                                                               | 42        |
| 3.3 COLETA DE DADOS (MÉTODOS E PROCEDIMENTOS)                                                | 44        |
| 3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS A SEREM PESQUISADOS                                           | 46        |
| 3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS COLETADOS                                                      | 46        |
| 3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS                                                          | 49        |
| 3.6.1 Instrumentos da coleta de dados: entrevista com gestores                               | 49        |
| 3.6.2 Instrumentos da coleta de dados: entrevista com professores, tutores e pessoal técnico | 50        |
| 3.6.3 Prazo previsto para aplicação dos instrumentos de coleta de dados                      | 50        |
| <b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISES DAS ENTREVISTAS</b>                                                 | <b>51</b> |
| 4.1 INTRODUÇÃO                                                                               | 51        |
| 4.2 PERFIL PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS                                                    | 51        |
| 4.3 IMPLANTAÇÃO DA EaD COMO ESTRATÉGIA                                                       | 51        |
| 4.4 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA EaD                                             | 52        |
| 4.5 ELEMENTOS UTILIZADOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PELA IES                                  | 53        |
| 4.6 ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA QUE A IES MENOS SE DEDICOU                                       | 53        |
| 4.7 ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA O DESEMPENHO DO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS     | 54        |
| 4.8 ESTRATÉGIA QUE ESTÁ FALTANDO PARA A EQUIPE EXERCER A FUNÇÃO                              | 54        |
| 4.9 ESTRATÉGIAS QUE APRESENTAM MAIORES DIFICULDADES                                          | 55        |
| 4.10 ESTRATÉGIA QUE PERMITE A INTERAÇÃO ENTRE IES E ALUNO                                    | 55        |
| 4.11 ESTRATÉGIA QUE PERMITE A INTERAÇÃO ENTRE IES E PROFESSOR                                | 56        |
| 4.12 COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL                                                 | 56        |
| <b>CAÍTULO 5 – CONCLUSÃO</b>                                                                 | <b>58</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                                            | <b>61</b> |
| <b>ANEXO – A</b>                                                                             | <b>65</b> |

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO GERAL

### 1.1 INTRODUÇÃO

As demandas criadas pelas mudanças ocasionadas ao final do século XX se estendem no início do século XXI, fazendo com que as organizações tenham cada vez maior capacidade adaptativa, de modo a responderem de forma rápida e adequada as alterações de uma realidade sociopolítica e econômica em constante mutação. Desta forma, o mercado, compreendido aqui como o ambiente externo às organizações, tem solicitado que as pessoas se tornem cada vez mais qualificadas, buscando constante aprimoramento das competências já adquiridas, bem como de novas competências.

Há 30 anos, um profissional no Brasil era distinguido pelo mercado pelo simples fato de possuir graduação em nível superior ou técnico de alto nível. Contudo, nos últimos 10 anos, passou a existir uma demanda por qualificações em nível de pós-graduação *Lato-sensu* (curso de especialização) e *Stricto-sensu* (curso de mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado). Essa tendência pode ser comprovada pelo aumento do número de cursos de pós-graduação *Lato-sensu*, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) e pela expansão dos cursos de pós-graduação *Stricto-sensu*, de acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES).

Neste contexto, a busca pelo conhecimento e pelo desenvolvimento e especialização profissional passa a ser essencial para inserção e sobrevivência profissional no mercado de trabalho. Assim sendo, considerando tais mudanças na sociedade brasileira, as políticas sociais e econômicas do país, que fomentaram o crescimento e a consolidação de Instituições de Ensino Superior (IES) capazes de oferecerem ambientes de ensino, de transmitirem conhecimento e/ou de gerarem novos conhecimentos de qualidade reconhecida, tiveram que se transformar. Tanto é assim que as IES incluem Faculdades, Centros Universitários e Universidades propriamente ditas.

Pode-se dizer que a formação educacional torna-se uma condição compulsória da cidadania e da profissionalização. Consta na própria Constituição Federal Brasileira, em seu Artigo 205 da Seção I (Da Educação) no Cap. III (Da educação, da cultura e do desporto), conforme pode ser verificado na citação a seguir:

“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Com estas transformações e exigências do mundo e do mercado de trabalho, a Educação a Distância (EaD), que existe desde 1923, no Brasil, ressurgiu e sofreu transformações para atender pessoas que, por diferentes motivos, não puderam completar sua formação e outras que graduaram e necessitam de especialização.

A EaD constitui, portanto, uma alternativa, por meio da qual o Estado cumpre, de forma adequada, o exigido na Constituição, no que tange a educação, e oferece uma segunda chance para muitos brasileiros adultos adquirirem formação superior e, assim, terem condições para enfrentar o competitivo mercado de trabalho.

As características da EaD também são apontadas por diferentes autores que estudaram essa temática tais como: a) Almeida (2003) afirma que a EaD fomenta a capacidade de administrar o tempo pelo aluno e o desenvolvimento da autonomia ao realizar atividades que lhe são atribuída; b) Souza (2004 *apud* SATHLER, 2007) afirma que a EaD representa a possibilidade real de democratizar o saber, tornando possível o sonho e desejo de educação para todos; c) Belloni (2002) considera o fenômeno ‘educação a distância’ como parte de um processo de inovação educacional mais amplo que é a integração das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos educacionais; finalmente, d) Amaral (2006) diz que a EaD proporciona um sistema de gestão que permite levar novos conhecimentos para um número maior de alunos potencialmente dispersos em uma grande área geográfica, isolados dos grandes centros de educação, e que professores qualificados sejam compartilhados eficientemente por diversos alunos localizados em diferentes áreas.

Garcia (1977), apesar de concordar que é uma alternativa para profissionais que necessitam se aperfeiçoar profissionalmente, pois as universidades estão saturadas, acrescenta que “a educação a distância garante maior eficácia na medida em que se desenvolve junto àqueles que já têm melhor nível educacional (1977, p. 16)”. O autor observa que este modelo de ensino prova ser eficaz nas regiões que estiverem mais preparadas para recebê-lo, o que não acontecerá nas regiões onde a atenção por parte do governo é menor. Não acredita, também, em propostas de educação que não dão importância ao livro, que é possuidor de informações atualizadas e confiáveis e que é restrita a programas televisivos e radiodifusão.

O Ministério da Educação (MEC) define EaD como sendo “a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos”. Essa definição está presente no Decreto 5.622, de 19.12.2005 (que revoga o Decreto 2.494/98), que regulamenta o Art. 80 da Lei 9394/96 (LDB), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. A EaD, portanto, é o processo de ensino-aprendizagem onde alunos e professores estão separados, espacial e/ou temporalmente, porém interligados por tecnologias como computador, rádio, telefone, internet e outras mídias como, por exemplo, teleconferência e videoconferência.

A introdução de novas tecnologias na educação, principalmente associadas ao uso do computador, veio contribuir com o crescimento da EaD e provocar mudanças no paradigma educacional. Em outras palavras, o foco está deixando de ser apenas o ensino e passa a centrar-se no aluno e na sua aprendizagem, na medida em que a comunicação não presencial exige que se pense no outro (o aluno), na ponta do canal de comunicação utilizado. Desta forma, a IES deve utilizar um sistema de gestão de EaD que, como consequência, se crie uma prática pedagógica inovadora, de viabilidade acadêmica e planejamento estratégico de ensino e avaliação adequados para que possa assegurar um sistema efetivamente funcionando, conforme o programa projetado, e que propicie a interação *on-line* e em outras mídias (AQUINO, 2007).

Dentre as várias importantes estratégias que a IES deverá tomar para a implantação e implementação do programa de EaD é a formação de equipe multidisciplinar como funções de planejamento e gestão dos cursos, onde três categorias profissionais, que devem estar em constante qualificação, são essenciais para uma oferta de qualidade: docente, tutores e pessoa técnico-administrativo.

Para isto, caberá ao Recurso Humano (RH) montar uma composição necessária à estruturação e funcionamento do curso. Encontrar a pessoa certa para o trabalho é uma questão muito importante da gerência, pois marca o início das práticas do conhecimento.

Atualmente, os cursos superiores a distância estão se expandindo, o que requer que os profissionais que fazem parte dele sejam altamente qualificados para serem capazes de selecionar e preparar todo o conteúdo curricular, definir bibliografia, elaborar material didático e avaliação e, fundamentalmente, enxergar as competências individuais para planejar para cada aluno o desenrolar do período letivo. Portanto, é preciso que tenham qualificação acadêmica, capacitação e treinamento que lhes dêem condições de desenvolver um trabalho

pedagógico adequado, possibilitando, assim, maior aprendizagem e desenvolvimento do aluno. Para isto, é necessário que se reciclem e se atualizem e que as IES também façam parte desta iniciativa, criando uma política de capacitação e atualização permanentes destes profissionais.

Essa situação implica em uma maior necessidade, por parte das IES, de mão de obra cada vez mais qualificada visando inovações contínuas e a maximização da produtividade e da qualidade. Segundo Sathler (2007), cabe ao corpo docente ter como objetivo a realização de um esforço cognitivo e afetivo. O esforço cognitivo decorre da necessidade de estruturar atividades de interação e aprendizagem que desafiem a compreensão dos estudantes, encorajem e estimulem formas novas e diferentes de pensar. O esforço afetivo é realizado na busca de interação pessoal com os alunos, do lançar mão de algumas estratégias de aproximação como, por exemplo, fornecer *feedback* imediato, distinguir interações administrativas e pessoais, entrar em contato com alunos regularmente. Essa abordagem de ensino requer um esforço emocional para criar um clima de confiança e respeito, enfatizar com os alunos, orientá-los no conteúdo, bem como motivá-los e apoiá-los.

Cada categoria profissional, que compõe a estrutura da EaD, tem a sua especificidade, como veremos a seguir.

O tutor deve ser compreendido como um dos sujeitos que participa ativamente da prática pedagógica. Suas atividades desenvolvidas a distância e/ou presencialmente devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico (MEC, 2007). O corpo técnico-administrativo tem por função oferecer o apoio necessário para a plena realização dos cursos ofertados, atuando na sede da instituição junto à equipe docente responsável pela gestão do curso e nos polos descentralizados de apoio presencial (MEC/SEED).

Entre os profissionais do corpo técnico-administrativo, destaca-se o coordenador do polo de apoio presencial como o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade.

A gestão acadêmica de um projeto de curso de EaD deve estar integrada aos demais processos da instituição, ou seja, é de fundamental importância que o estudante de um curso a distância tenha as mesmas condições e suporte que o presencial, e o sistema acadêmico deve priorizar isso no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para aqueles do ensino tradicional como: matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais, secretaria, tesouraria, entre outros.

Por ser ainda um sistema novo, é comum encontrar percepção entre os diferentes profissionais que trabalham em IES privadas de que os cursos na modalidade a distância oferecem menores dificuldades do que os cursos da modalidade presencial em seus processos de concepção, desenvolvimento, implantação e acompanhamento. Mas é um grande engano. A EaD é tão complexa e diversificada como toda a educação. Por envolver um conjunto de processos integrados, a gestão de um sistema de ensino a distância, em nível superior, é complexa. Por isto, a IES deve explicitar seu referencial de qualidade em seu processo de gestão que tenha um plano de ação bem definido e fazer avaliações frequentes para se certificar se estão sendo cumpridas.

Para saber como estão seus profissionais, as IES devem implementar sistemas de avaliação institucional que produzam efetivas melhorias de qualidade na gestão acadêmico-administrativa. Esta avaliação deve configurar-se em um processo permanente de forma a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo correções na direção da melhoria da qualidade do processo pedagógico, coerentemente com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES):

“A avaliação das Instituições de Educação Superior tem caráter formativo e visa o aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo. Tal ocorre, em especial, quando conta com a participação efetiva de toda a comunidade interna e, ainda, com a contribuição de atores externos do entorno institucional. Nestes casos, a instituição constrói, aos poucos, uma cultura de avaliação que possibilita uma permanente atitude de tomada de consciência sobre sua missão e finalidade acadêmica e social”.

As questões de utilização pedagógica devem ocupar lugar central no processo de planejamento da EaD. Respondendo a necessidades educacionais a serem atendidas, as alternativas de efetivação da relação pedagógica são os critérios que presidirá a escolha dos meios, o modo de produzir materiais, a organização da veiculação e dos canais de comunicação a distância entre professores e alunos durante todo o processo. Do material impresso e da correspondência, do rádio e da televisão, até as mais recentes tecnologias da comunicação - telemática, a variedade dos meios passíveis de adoção, isolada ou combinadamente, em sistemas de multimeios, impõem critérios de seleção. Certamente a escolha não pode basear-se no critério “do mais novo” ou “do mais sofisticado”, mas na

solução da questão de promoção da efetiva interação pedagógica que, obviamente, passa por critérios de viabilidade, conveniência e custo-benefício (MITCHELL *et al*, 2004).

Diante do exposto, uma opção estratégica é a implantação da EaD para a formação de profissionais, dando possibilidade de crítica e transformação. As estratégias devem estar relacionadas para a aliança entre o mundo do trabalho e os processos de formação profissional, possibilitando a educação continuada e permanente dos profissionais.

## **1.2 A QUESTÃO-PROBLEMA DO TRABALHO**

A incorporação da modalidade de EaD é uma tendência em todo o mundo, e com o Brasil não é diferente.

As transformações ocorridas nas relações do trabalho, principalmente em função da globalização e das novas tecnologias, vêm alterando as forma de organização do mercado de trabalho, ampliando a escassez de mão de obra qualificada e, conseqüentemente, aumentando o desemprego.

Neste contexto, o trabalhador necessita se qualificar profissionalmente e criar novas competências para sobreviver às demandas, cada vez mais especializada, em situações competitivas. Esta situação levou ao aumento da procura por novos cursos, por novas áreas, por especializações, assim como o interesse crescente para concluir a educação regular.

Uma das características mais importante da EaD é a flexibilidade, que permite implementar propostas educacionais organizadas e adequadas à realidade em que vivem muitas pessoas que desejam continuar estudando por diferentes necessidades. Possibilitando, assim, grupos de população excluídos do modelo educativo convencional a ter acesso a formas de estudos sistemáticos.

A EaD vem atender, também, as pessoas que se encontram distantes geograficamente ou que tenham algum outro problema que as impeça de cursar a modalidade de educação presencial.

Em função destas necessidades, parece ser estratégico a implantação da EaD. A Educação a Distância aparece cada vez mais, no contexto atual, como uma forma adequada de educação e desejável para atender estas novas demandas decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial.

A EaD, por fim, vem atender a este mercado exigente, como também diminuir a desigualdade que impera no país.

Porém, o objetivo será alcançado ou não de acordo com o planejamento estratégico elaborado pela IES. Entretanto, a grande pergunta a se fazer é se realmente é estratégico para uma IES implementar EaD e quais as estratégias mais importantes.

### **1.3 OBJETIVOS**

A seguir veremos o objetivo geral e os objetivos intermediários.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo do estudo aqui proposto consiste em perceber porque é estratégica a implantação da EaD e, a partir da análise de uma IES privada, analisar quais são as estratégias mais eficientes para o seu desenvolvimento.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Espera-se que, por meio do processo de atendimento dos objetivos aqui descritos, se atinja o objetivo geral anteriormente estabelecido.

- Analisar os fatores mais relevantes que justifiquem a implantação da EaD;
- Identificar, com base no referencial teórico, as estratégias mais importantes para implantação da EaD;
- Apresentar uma avaliação crítica do caso estudado, indicando limitações e identificando novos problemas a serem respondidos.

## **1.4 SUPOSIÇÕES**

Há uma grande demanda de profissionais que estão em busca de qualificações para competirem, de forma igual, no mercado de trabalho, por isto é estratégica a sua implantação nas IES.

## **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo tem como objetivo contextualizar as razões de implementação da EaD, bem como suas estratégias para incorporação desta modalidade de ensino.

Este trabalho é realizado em uma IES privada localizada na cidade do Rio de Janeiro / RJ. O estudo se concentrará nos profissionais diretamente e indiretamente envolvidos com o processo de gestão administrativo-acadêmica dos cursos existente na modalidade EaD.

A Universidade implantou, em 1995, de forma experimental, a EaD com objetivo de ajudar na solução de graves problemas educacionais, principalmente, por ser o Brasil um país de grande extensão territorial e enorme variedade cultural; para contribuir com a erradicação do analfabetismo e oferecer as mais altas especializações.

## **1.6 JUSTIFICATIVA OU RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O mundo vive momento conturbado por forças incontrolláveis: alto índice de desemprego, aprimoramento de tecnologias, transformações no mundo do trabalho, privatizações, analfabetismo, evasão escolar, desestabilidades, inseguranças e as competências oferecidas pela formação e qualificação são incompatíveis e insuficientes para assegurar desempenho satisfatório frente aos desafios que constituem o mundo de hoje.

Estas transformações do mundo e o aperfeiçoamento de tecnologias levaram o ensino a distância a se modificar e atender a um público que necessita urgentemente se qualificar para se manterem ou melhorarem no mercado de trabalho.

Em função disto, faz-se necessário pesquisar, analisar e refletir sobre a EaD, se a operacionalização do processo de construção de competência está atendendo a este público e se não está havendo uma deterioração do ensino.

Ensinar a distância é muito diferente de ensinar presencialmente, considerando as diferentes habilidades necessárias para apresentação da informação, planejamento, desenvolvimento e avaliação de estratégias de ensino, nas quais professores e alunos estejam distantes fisicamente.

Portanto, é fundamental estudar a EaD para saber se é estratégica ou não a sua implantação nas IES, tanto para os alunos quanto para a própria instituição de ensino.

## **CAPÍTULO 2 – REFERENCIAIS TEÓRICOS**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Esse capítulo apresenta revisão da literatura envolvendo duas grandes áreas temáticas: a primeira relacionada a EaD e a segunda aos aspectos estratégicos relevantes para a implantação desta modalidade de ensino.

### **2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – EaD**

A modalidade de cursos de EaD tem sido impulsionada, na última década, devido ao acelerado desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade atual, o que gera mudanças constantes nos ambientes de trabalho e demanda profissional mais adaptável à mudança e motivado a um aprendizado contínuo ao longo de sua vida.

No final do século XIX, ocorreu a institucionalização da EaD, como a oferta de cursos por correspondência em instituições particulares nos Estados Unidos e na Europa. Naquele momento, o intuito era fornecer uma segunda oportunidade de estudo para pessoas que fracassaram em uma instância juvenil.

Após várias décadas, a EaD se estabeleceu no âmbito educacional como uma forma competitiva perante as ofertas da educação presencial. A literatura aponta três gerações de EaD, que estão apresentados, a seguir, na ordem cronológica de seus surgimentos:

- O ensino por correspondência – beneficiou-se, no final do século XIX, com o desenvolvimento da imprensa. A comunicação entre professor e aluno era lenta, esparsa e limitada.
- Ensino multimeios a distância – desenvolveu-se na década de 1960. O uso do material impresso foi complementado por meios de comunicação audiovisual (rádio, televisão, cassete, teleconferência).
- Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) – diversas possibilidades oferecidas pelo aprendizado com o auxílio do computador como meio educacional (BELLONI, 2003).

Souza (2004 *apud* SATHLER, 2007) coloca que o marco inicial da EaD no Brasil foi o ano de 1923, com as experiências pioneiras da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, liderada por Roquete Pinto, que tinham como objetivo promover a educação. Em 1940 inicia-se o ensino por correspondência.

Na década de 1960 surgem as TVs educativas. Na década de 1970, a utilização de canais de televisão do tipo educativos obtém maior apoio governamental e tecnológico (transmissão via satélite). As décadas de 1980 e 1990 são marcadas pela criação de diversas organizações públicas e privadas voltadas para o planejamento e execução de cursos a distância. Na década de 1990, a internet começa a ser utilizada como recurso educacional da EaD. A partir do ano de 2000, a utilização de mídias virtuais torna-se mais freqüente.

O MEC, por meio da Portaria 2.253/2001, autorizou as IES, credenciadas como universidades ou centros universitários, a modificarem o projeto pedagógico de seus cursos superiores reconhecidos para oferecer disciplinas que utilizam métodos não presenciais (BRASIL, 2001). De fato, segundo a reforma Universitária do MEC (2008), para ser considerada universidade a instituição terá que contar com a oferta regular de, no mínimo, doze cursos de graduação em, no mínimo, três áreas de conhecimento, todos credenciados e com avaliação positiva pelo MEC. Além disso, a instituição deverá contar com um programa de pós-graduação com, no mínimo, três cursos de mestrado e um de doutorado. Também será exigido que um terço do corpo docente trabalhe em tempo integral ou com dedicação exclusiva, sendo a metade com titulação acadêmica de mestrado e doutorado.

Os centros universitários deverão oferecer, no mínimo, seis cursos de graduação em duas áreas de conhecimento distintas, todos credenciados e com avaliação positiva pelo MEC, ter programa de extensão em duas áreas de conhecimento, nas quais mantenha cursos de graduação. Além disso, é necessário manter um quinto dos professores em regime de trabalho integral, ou com dedicação exclusiva, e um terço com titulação acadêmica de mestrado e doutorado.

A educação superior, por meio da EaD, é considerada um forte indício da democratização da educação. É também uma importante contribuição ao desenvolvimento da educação superior, principalmente em sua modernização e diversificação, como se reflete no 3º plano em médio prazo para 1990-1995 (UNESCO, 1990) e que foi reforçada na estratégia em médio prazo para 1996-2001. Desta forma, passa a existir a necessidade de se buscar sistemas educativos alternativos, incluindo formas de atualização do saber que facilitem uma educação começada, a fim de que as IES possam servir como centros de educação permanente a qual todos possam acessar (UNESCO, 1995).

“Cada universidade deveria converter-se em uma universidade a distância, oferecendo possibilidades para a educação a distância e a educação em vários locais ao mesmo tempo”. (UNESCO, 1991)

A Unesco (1997) realizou estudo no qual apresenta diversas experiências em EaD desenvolvidas ao redor do mundo, buscando contribuir para a discussão em torno do papel gradativamente mais amplo que se espera que a aprendizagem aberta e a distância assuma no panorama educacional do amanhã. (UNESCO, 1997). Este estudo colabora para deixar mais claro que a EaD não está restrita a países de primeiro mundo, destacando-se tanto iniciativas da América do Norte e Europa, quanto da África, Ásia e Pacífico, países árabes e América Latina, muito embora nem sempre estas iniciativas obtenham o resultado esperado devido à carência de recursos ou falta de apoio, muitas vezes ocasionando problemas como o padrão inferior do material didático e do serviço de apoio oferecido aos estudantes.

No Decreto 5.622, ficou estabelecida a política de garantia de qualidade no tocante aos variados aspectos ligados à modalidade de EaD, notadamente ao credenciamento institucional, supervisão, acompanhamento e avaliação, harmonizados com padrões de qualidade enunciados pelo MEC. Entre os tópicos relevantes do Decreto, tem destaque:

- A caracterização de EaD visando instruir os sistemas de ensino;
- Estabelecimento de preponderância da avaliação presencial dos estudantes em relação às avaliações feitas a distância;
- Maior explicitação de critérios para o credenciamento no documento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), principalmente em relação aos polos descentralizados de atendimento ao estudante;
- Mecanismos para coibir abusos, como a oferta desmesurada do número de vagas na educação superior, desvinculada da previsão de condições adequadas;
- Permissão de estabelecimento de regime de colaboração e cooperação entre os Conselhos Estaduais e Conselho Nacional de Educação e diferentes esferas administrativas para: troca de informações; supervisão compartilhada; unificação de normas; padronização de procedimentos e articulação de agentes;
- Previsão do atendimento de pessoa com deficiência;
- Institucionalização de documento oficial com referenciais de qualidade para a EaD.

Dentre as várias definições de EaD existentes na literatura, destaca-se a de Bordenave (1986) que a define como uma proposta organizada do processo ensino - aprendizagem, na qual estudantes de diversas idades e antecedentes, estudam em grupos ou individualmente, em casa, locais de trabalho ou qualquer outro ambiente, usando materiais autoinstrutivos, produzidos em um centro docente, distribuídos por meio de diversos meios de comunicação.

A incorporação crescente das novas tecnologias da informação e comunicação ao processo ensino - aprendizagem, vem transformando essa modalidade educacional e a tornando mais extensiva em público e audiência, rompendo barreiras culturais, de língua, de espaço geográfico, de tempo, tanto quanto vem dinamizando os modos de ensinar e aprender, e de realizar as interações necessárias entre "aprendiz/interface, aprendiz/conteúdo, aprendiz/professor, aprendiz/aprendiz" (HOFFMAN e MACKIN,1996).

Almeida (2003) considera que a integração entre a tecnologia digital com os recursos da telecomunicação, que originou a internet, evidenciou possibilidades de ampliar o acesso à educação embora este uso não implique práticas mais inovadoras, não represente mudanças nas concepções de conhecimento, ensino e aprendizagem ou nos papéis do aluno e do professor.

Feldmann (1997) tem uma posição contrária. Critica a tecnologia utilizada pelas escolas, pois isto massifica a cultura e os meios de comunicação esfriam os relacionamentos humanos.

Keegan (1991, p. 38) estabelece os elementos centrais dos conceitos de EaD:

- Separação física entre professor e aluno, que distingue a EaD do ensino presencial;
- Influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto e organização rígida), que a diferencia da educação individual;
- Uso de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos;
- Comunicação de mão dupla, onde o estudante pode beneficiar-se da iniciativa no diálogo;
- Possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização;
- Participação de uma forma industrializada de educação, potencialmente revolucionária.

Uma característica importante da EaD é a mudança na direção do processo de comunicação como consequência das mudanças do papel do professor e do posicionamento

do aluno no processo. É possível afirmar que qualquer situação de comunicação compreenda produção da mensagem por alguém e a recepção desta mensagem por alguém. Portanto, os meios de comunicação formam um sistema crucial produtor e capaz de circular informação na sociedade. Braga (2001 *apud* CARVALHO, 2003) caracteriza os meios em três grandes conjuntos, conforme o tipo de interação que propiciam:

- Meios e processos difusos e diferidos, sem retorno imediato de resposta – livros, jornais, revistas, rádio, televisão e cinema;
- Meios e processos difusos, com retorno possível previsto na seletividade do usuário: *Sites* da Internet, a TV dita interativa, programas de rádio com sistema telefônico de retorno, hipertexto;
- Meios e programas dialógicos, direcionados, com retorno direto (tipo conversacional): telefone, correspondência escrita, *e-mails*, *chats*.

A verdade é que parece que a prática da EaD tem sido concretamente uma prática educativa, isto é, uma prática de interação pedagógica, cujos objetivos, conteúdos e resultados obtidos se identificam com aqueles que constituem, nos diversos tempos e espaços, a educação, como projeto e processo humano, histórica e politicamente definido na cultura das diferentes sociedades.

Entre as vantagens da EaD pode-se destacar:

- Proporcionar uma emancipação coletiva, oportunizando o acesso ao saber acadêmico difundido nas universidades tradicionais, que vem sendo privilégio de uma minoria;
- Procurar minimizar as desigualdades sociais;
- Democratizar o conhecimento, dando oportunidade a todas as camadas sociais;
- Educar um maior contingente humano, reduzindo o nível de despreparo e analfabetismo;
- Atender a pessoas ocupadas, sem disponibilidade de horário livre, pessoas com deficiência física grave ou alguma paralisia.

Desta forma, a EaD surge como uma modalidade de ensino e tecnologia educacional acessível e conveniente a várias pessoas que se encontram dispersas geograficamente, evitando deslocamentos, possibilitando ao estudante aprender em seu ritmo, no tempo e local que lhe é mais conveniente, além de favorecer o desenvolvimento de habilidades e

competências cognitivas como autonomia, criatividade, autodisciplina, responsabilidade com a própria formação, construção do conhecimento, aprendizagem cooperativa, entre outras habilidades.

O que se pretende e se espera a partir desta realidade, é que a universidade ofereça as condições necessárias a EaD, para que ela possa diminuir as desigualdades sociais, criando condições iguais de competir no mercado de trabalho, ter uma sociedade mais cônica ingressando, assim, numa verdadeira revolução cultural.

Estudos e estatísticas mostram que a dimensão do mercado para a EaD é grande, dada a forte demanda educacional existente e da necessidade de se atender a adultos que trabalham sob constante pressão, tentando acompanhar as transformações sociais, políticas e tecnológicas, e que precisam assumir diariamente novas funções para as quais nunca foram qualificados. De acordo com o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD, 2008), a Educação a Distância (EaD) cresceu 213% no período entre 2004 e 2007, sendo que o número de discentes matriculados nessa modalidade de Ensino cresceu 216% (309.957 em 2004 e 972.826 em 2007). O anuário da AbraEaD (2008) indica ainda que, em 2007, os cursos em nível de Graduação (438) superaram os que oferecido em nível Pós-Graduação *Lato-sensu* (404) nas 257 Instituições de Ensino Superior (IES) do país. No Brasil, segundo o INEP, apenas 7,7% da população brasileira, de 20 a 24 anos, freqüentam o ensino superior por motivos variados.

Com isto, a EaD se tornou de grande interesse para as IES que objetivam apropriar-se do potencial destas novas tecnologias para prover formação, educação continuada, treinamento e atualização acadêmica e profissional mais rápida e eficaz.

### **2.2.1. Políticas e diretrizes da EaD (MEC)**

A Universidade para a implantação da EaD deverá ter como referência a Constituição Federal de 1988 (Artigo 205) e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei No 9.394/96) que enuncia em seu Artigo 80 a inclusão da EaD, regulamentada pelo Decreto No 2494/98, propõem a institucionalização de política pública de EaD, tendo como horizonte: a Democratização do saber e do acesso à educação para atender a população estudantil dos diversos níveis de ensino, bem como à comunidade, empresas públicas, privadas, sindicatos, entidades representativas da sociedade civil dispersas geograficamente, que por motivos de

sobrevivência, de qualificação e de requalificação profissional não podem realizar cursos presenciais.

Criação e organização de uma estrutura para um Centro de Educação a Distância (CEaD) no sentido de assegurar a concepção, produção, difusão, gestão e avaliação dos projetos e experiências inovadoras em ensino aberto e a distância, congregando equipe multidisciplinar representativa das diversas Áreas do Conhecimento provenientes dos diversos Setores/Departamentos e Cursos desta Universidade. Este Centro de Educação a distância deverá garantir:

- A formação e capacitação dos docentes e dos funcionários administrativos em Tutoria para atuarem em EaD em nível: *Lato, Stricto Sensu*, graduação, seqüencial, pós-médio e de extensão;
- A construção e divulgação de formas e modalidades de ensino semi presencial e a distância com equipes interdisciplinares e multidisciplinares que constituam padrões de referência em qualidade em EaD, em nível estadual e nacional;
- A oferta de cursos de aperfeiçoamento em EaD aos profissionais de outras áreas do conhecimento para reciclagem teórico-metodológica contínua;
- A adoção de um sistema educativo inovador mediante a utilização de várias formas de comunicação bidirecional, audiovisual, de informática e telemática;
- A ampliação da cobertura das necessidades geográficas mediante oferta de Programas e Cursos que atendam as demandas da população;
- A flexibilização dos critérios burocráticos que vigoram no sistema educacional presencial diversificando e ampliando estudos experimentais em cursos a distância, com autonomia de recursos administrativos e financeiros, em conformidade com a legislação;
- O estímulo e apoio institucional, administrativo e financeiro da Universidade a todas as iniciativas e experiências inovadoras em Educação a distância, que possuam sustentação teórico-metodológica.

### 2.2.2. Fatores que caracterizam a Educação a Distância

Diversas fontes bibliográficas destacam algumas das características da EaD, como Willis (1992), Lezana *et al* (1995), Mata (1995), Moura Filho *et al* (1996), entre outros. Agrupando-se sinteticamente estas características, destacam-se as mais relevantes sobre:

#### Os cursos:

- São geralmente autoinstrucionais, mediante a elaboração de materiais para o estudo independente, contendo objetivos claros, autoavaliações, exercícios, atividades e textos complementares;
- São pré-produzidos, utilizando-se, geralmente, textos impressos, mas combinando-os com uma ampla variedade de recursos e meios como: suplementos de periódicos e revistas, livros adicionais, rádio e televisão educativos em circuito aberto ou fechado, filmes, computadores, videodiscos, videotextos, comunicações mediante telefone, rádio, satélite, dando um enfoque multimeio a esse tipo de integração;
- Apresentam uma característica de "processo de industrialização do ensino-aprendizagem", implicando em clara divisão do trabalho na criação e produção, tanto intelectual quanto física e material;
- Tendem a adotar estruturas curriculares flexíveis, via módulos e/ou créditos para permitir uma maior adaptação às possibilidades e necessidades dos estudantes.

#### A população:

- É relativamente dispersa, devido a razões de posição geográfica, de condições de emprego, incapacidade física;
- É predominantemente adulta;
- O estudo é individualizado;
- Possibilita a relação interpessoal entre pessoas de diferentes formações, cultura, raça.

**A comunicação:**

- É massificada: uma vez preparado e testado, é conveniente e economicamente vantajoso utilizá-lo para um grande número de estudantes;
- É organizada em duas direções: entre os estudantes e o centro produtor dos cursos, podendo ser feita por meio de tutoriais, orientações, observações sobre trabalhos, ensaios realizados pelos estudantes, autoavaliações e avaliações.
- Processa-se por vários meios de comunicação (Ex.: palavra escrita, telefone, fax, rádio, videoconferências);
- A forma mediadora de conversação é guiada, face à separação física entre professor e aluno, condicionando as formas de comunicação.

**A interatividade:**

- Alunos e professor não se encontram no mesmo espaço físico, mas podem se comunicar por vários meios (telefone, fax, correio eletrônico, videoconferência);
- É muito dependente da evolução dos meios de comunicação: expansão de linhas telefônicas de alta velocidade, expansão de usuários de microcomputadores multimídia, aperfeiçoamento das tecnologias de transmissão como satélites e fibras óticas;
- O aumento da interatividade significa o aumento da compreensão do conteúdo, absorção e domínio do assunto, pelo estudante, em tempo mais rápido;
- Ocorre entre os materiais e o aluno, mediante o uso de técnicas pedagógicas, dos suportes audiovisuais e hipermídia interativa e, entre o aluno e professor, mediante os meios de comunicação disponíveis (correio, telefone, teleconferência, videoconferência, fax, Internet e também em encontros presenciais).

**Os custos:**

- As tendências de preço por estudantes são decrescentes, depois de elevados investimentos iniciais;
- Atingem audiência mais ampla;
- Possibilitam o envolvimento de professores, profissionais especializados e pesquisadores, altamente qualificados, diminuindo custos com tempo, deslocamentos e hospedagem.

### As mídias:

- É crescente uso de novas tecnologias da informação e comunicação (computação, microeletrônica e telecomunicações);
- São utilizados variados multimeios que vão desde os impressos (livro, manuais, apostilas.) aos simuladores *on-line*, em redes de computadores, avançando em direção à comunicação instantânea de dados, voz, voz e imagem, via satélite ou por cabos de fibras óticas.

A formação deste novo perfil de profissional propõe, assim, um novo desafio às IES de incorporar as novas tecnologias da informação e comunicação às formas tradicionais de ensino (STRUCHINER e GIANNELLA, 2005). Deve-se ao fato do próprio avanço tecnológico ter possibilitado o desenvolvimento de mídias interativas e com maiores potencialidades de exploração. Além disso, o desenvolvimento das ciências cognitivas, por si só, já seria responsável pela introdução de novas abordagens de aprendizagem.

“Atualmente duas principais forças vêm contribuindo para a integração de novas abordagens na construção de diferentes programas de aprendizagem, que podem influenciar os modelos de EaD. São elas o desenvolvimento e a difusão das ciências cognitivas, que resgatam os fundamentos do construtivismo sobre o processo de aprendizagem e, também, a construção de ambientes educacionais enriquecidos com o uso de tecnologias, o que vem possibilitando uma melhor compreensão tanto de teorias como de princípios envolvidos no desenvolvimento de materiais e de atividades de ensino-aprendizagem” (VOSNIADOU, CORTE E GLASER, 1996).

Percebe-se que as transformações sociais, econômicas e tecnológicas impõem novas formas de ensinar e aprender. A realidade do mundo hoje é apresentada e conhecida principalmente por meio das mídias. A era das tecnologias da informação e comunicação tem marcado, no universo da cultura, da economia e da sociedade, uma nova forma de ver e interagir no mundo. Neste contexto, o crescente uso das tecnologias de informação e de comunicação está causando uma mudança significativa nas comunidades de aprendizagem em todo o mundo, que se moveu para o espaço virtual (SILVA, 1998).

No que se refere à educação, a comunicação mediada eletronicamente apresenta-se como uma poderosa ferramenta capaz de diminuir a barreira da separação física e temporal entre professor e aluno, além de proporcionar um aumento substancial do nível de interatividade. Qualquer que seja a forma e o meio de realizar o processo educacional, presencial ou a distância, a verdade é que o papel das mídias vem se tornando essencial para a

eficácia e qualidade da educação, possibilitando múltiplas formas de tratar o conhecimento e criar ambientes mais dinâmicos de aprendizagem. Parece que a tecnologia de base digital está complementando, como forma de educação a distância, a assistência regular que o professor oferece na chamada aula presencial (SILVA, 1998).

Silva (1998) entende que cabe à escola e à tecnologia educacional adaptar-se e inserir-se neste processo de “re-virtualização” do conhecimento, que vai além da linguagem oral e escrita, dos recursos do giz, quadro negro e livro didático.

Feldman (1997) é mais cauteloso sobre o uso da tecnologia. Afirma que os professores devem estar mais preparados tanto em técnica quanto em conceitos para lidar com as novas linguagens e também com os meios de comunicação com um olhar pedagógico para formar nas escolas um público mais crítico, exigente e pedir, por exemplo, mais da TV que assiste.

Neste contexto do uso crescente de tecnologias da informação e comunicação na educação presencial e a distância, vários softwares aplicativos e educacionais, multimídias, hipermídias, Internet, videoconferência, teleconferência, CD-ROM, realidade virtual, estão sendo desenvolvidos e apresentando rápida evolução e complexidade que vêm colocando a questão processo ensino-aprendizagem em destaque na utilização pedagógica e desenvolvimento destas novas tecnologias aplicadas ao ensino.

Mata (1995) complementa que, hoje, é amplo o leque de possibilidades que se oferece a EaD: material impresso, rádio, televisão, telefone, correio postal, correio eletrônico e fax fazem parte dos possíveis materiais e meios a serem utilizados. Além disto, os satélites de comunicação e as redes de computadores oferecem inúmeras possibilidades para criar, armazenar, distribuir, apresentar informações, motivar, interagir e estabelecer relações no âmbito da mediação pedagógica.

Para Réahume (1993 *apud* SILVA, 1998), o desafio da hipermídia é propor modos de aplicação desses ambientes que respondam às questões pedagógicas, visto que compõem uma tecnologia da inteligência e, como tal, se apresenta como uma nova mídia em evolução, e o modo de aprendizagem. Assim, uma nova tecnologia educacional deve ser (re)construída oferecendo-se, de uma maneira original, para exprimir o pensamento, o modo de organização das informações, novas racionalizações na gestão do espaço e do tempo e modos de aprendizagem individualizada e/ou cooperativa, conforme a proposta do recurso tecnológico utilizado e o uso que se faz dele.

Porém, Feldman (1997), que é contrário o uso dos meios de comunicações como TV, vídeo e o computador, ressalta que é necessário um debate em torno do uso que se faz da

tecnologia em EaD para não atribuir a ela responsabilidade e culpas como se tivesse vida e alma.

Vale destacar que o enfoque dos cursos a distância deve manter-se alinhado com o enfoque pedagógico proposto pela EaD o qual prioriza o processo de aprendizagem, ao invés da instrução, e a adoção de formas de relacionamento e interação entre os participantes que enfatizem a aprendizagem contextualizada e o domínio do próprio estudante sobre o processo de aprendizado. A EaD fundamenta-se, então, nos princípios do construtivismo, que tem como premissa básica que o indivíduo é o agente ativo do seu próprio conhecimento (STRUCHINER *et al*, 1998).

### **2.3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

As empresas, quando desejam implantar um novo projeto, necessitam de um posicionamento e planejamento estratégico, determinando suas metas e objetivos, bem como medidas de adoção de ação e recursos necessários para a execução dessas metas.

As decisões estratégicas asseguram que os produtos e mercados da empresa sejam bem escolhidos, que haja demanda adequada, e que a empresa seja capaz de conquistar uma parcela da demanda de mercado. A estratégia impõe exigências operacionais: decisões sobre preços e custos, programação da produção para atender a demanda, respostas e mudanças de necessidade do cliente, estrutura administrativa para atender essas exigências (ANSOFF, 1991).

Hayer (1984) definiu o posicionamento estratégico como sendo a identificação dos objetivos da empresa e a análise da adequação dos seus mercados e produtos para que tais objetivos sejam atingidos, determinando-se as capacidades, a prospecção dos impulsos alternativos de crescimento e a avaliação desses impulsos, gerando-se uma nova atitude estratégica.

Porter (1987) conceitua o posicionamento estratégico como a compatibilização dos pontos fortes e fracos da empresa com determinada estrutura setorial, descobrindo posições no setor onde as forças competitivas sejam mais fracas para, em seguida, adotar as estratégias genéricas para o lançamento do produto no mercado.

Mintzberg *et al* (2000) afirmam que posição estratégica é um conjunto de definições relacionadas aos produtos e serviços que a empresa oferece ao segmento de mercado em que atua e ao grau de isolamento de concorrência direta. A natureza da estratégia pode ser resumida em seis pontos, a saber:

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças no ambiente;
- A essência da estratégia é complexa. Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não repetitiva;
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização. Decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização;
- As estratégias não são puramente deliberadas. Os teóricos concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si;
- As estratégias existem em níveis diferentes. As empresas têm estratégia corporativa e estratégia de negócios;
- A estratégia envolve vários processos de pensamento. A estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), o ponto central de uma estratégia é o desenvolvimento de uma série de competências organizacionais, as quais eles chamam de competência essencial. É ela que vai dar vantagem competitiva que posicione à frente dos concorrentes. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que: (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência

essencial a longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

A chave para competir é usar sua competência essencial para criar novos produtos e serviços, especificamente, aqueles que antecipam novos desejos e necessidades. Para ter competência essencial é necessário: 1) treinar as pessoas constantemente para desempenhar novas habilidades; 2) realocar pessoas de um setor da empresa para outro; 3) reunir grupo de pessoas (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.261). Portanto, empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas.

As IES, em geral, buscam a qualidade na educação, não importa se é presencial ou a distância. Pedagogia por projetos, trabalho colaborativo, inteligências múltiplas, resolução de problemas, desenvolvimento de competências, autonomia, pró-atividade, *aprender a aprender*, são métodos, técnicas, estratégias, objetivos e posturas que devem ser utilizados tanto no ensino presencial quanto na EaD.

Neste contexto, a EaD necessita de planejamento estratégico para alcançar seus objetivos e metas e, conseqüentemente, cumprir com qualidade o papel que lhe cabe atualmente na educação e na sociedade. O grande desafio é a construção de uma rede intelectual, dinâmica, que procura o aprendizado, a discussão e a disseminação de conhecimento.

Neste sentido, conforme ressaltado por Ireland *et al.* (2006), é importante que as IES passem a compreender suas organizações em termos de um modelo no qual os atores que possuem expectativas, interesses e poder de influência sejam considerados no contexto de instituições de ensino. Pode-se mencionar: professores e funcionários (empregados), estudantes (clientes), mantenedoras (proprietários), sociedade (dependendo do tipo de IES, considerar em nível local, regional ou nacional), sindicatos de classe (associações de classe), fornecedores, MEC/INEP (órgãos reguladores) e outros.

Portanto, para que a IES privada possa criar suas estratégias deve realizar uma autoanálise para avaliar suas fraquezas, o que tem sido desenvolvido e melhorar os requisitos necessários a implantação de cursos de EaD, principalmente, no que diz respeito às exigências de qualidade do MEC.

Tachizawa e Andrade (1999) sugerem que o desenvolvimento do planejamento estratégico seja realizado nas seguintes etapas:

- Coleta de dados e informações;
- Análise de informações;
- Análise ambiental;

- Análise dos aspectos internos;
- Análise da estratégia vigente;
- Análise comparativa da missão *versus* campo de atuação;
- Formulação do plano estratégico;
- Implementação e controle.

Assim, é preciso analisar as necessidades e competências requeridas, de modo a se desenhar cursos que atendam ao mercado de trabalho, bem como as expectativas dos potenciais estudantes.

Da mesma forma, é necessário também analisar o que as outras IES estão oferecendo de modo a se determinar características próprias e distintas dos cursos EaD em relação ao oferecido pelos concorrentes, tendo-se, assim, consciência do nicho de mercado com qual se irá trabalhar. Para Parnell *et al* (2000), o posicionamento estratégico é formulado para o gerenciamento de incertezas sobre competidores, clientes e o ambiente.

Segundo Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. As forças externas à indústria são significativas, principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas. Portanto, é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor defender-se contra essas forças competitivas ou influenciá-la em seu favor.

Com relação à concorrência, Ansoff (1991) explica que no passado a concorrência era feita com base no preço e as vendas eram feitas pela empresa que tinha o preço mais baixo do produto. Este quadro foi alterado. Os clientes não mais compram apenas com base no preço. Com isto, surgiu uma série de estratégias para obter sucesso. O autor pontua que a estratégia de competição poder ser descrita em função de três componentes: a) impulso de crescimento: define as atividades através das quais a empresa assegurará seu crescimento futuro; b) diferenciação de mercado: define o modo pelo qual a empresa se diferenciará dos concorrentes junto aos clientes; c) diferenciação de produto: maneira pela qual a empresa diferenciará seus produtos e serviços dos oferecidos pelo concorrente.

Ansoff (1991) criou a matriz que tem como característica avaliar e determinar a oportunidade de crescimento das unidades de negócio, deixando claro que as estratégias da organização terão um impacto significativo nas ações tomadas, mas que, quando bem estudadas e elaboradas, serão o fator determinante para um sucesso mais próximo e focado.

Essa matriz é uma forma de representar algumas formas que o autor, Igor Ansoff, acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas: Penetração, Desenvolvimento de Mercado, Desenvolvimento de Produto e Diversificação Pura (MINTZBERG, 2000).

A matriz de Ansoff (1991) possui duas dimensões: produtos e mercados. Sobre essas duas dimensões, o autor definiu que quatro estratégias podem ser formadas:

- Penetração de mercado: a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
- Desenvolvimento de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas Marcas no mercado;
- Desenvolvimento de produtos: a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, freqüentemente intensificando os Canais existentes de Comunicação;
- Diversificação: sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na Comunicação explicando porque está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Porter (2004) também apresenta três estratégias genéricas, muito semelhantes às de Ansoff, para criar posição defensável para superar os concorrentes:

- 1) Liderança no custo total: tem como objetivo atingir a liderança no custo total. Dá-se por meio do controle rígido do custo e das despesas gerais. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;
- 2) Diferenciação: esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido. Ela proporciona isolamento contra a rivalidade devido à lealdade dos consumidores com relação à marca;
- 3) Enfoque: consiste em enfocar em apenas um segmento particular como, por exemplo, um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Ela visa atender muito bem ao alvo determinado.

Para Ghemawat, (2006), uma forma de criar vantagem competitiva deve abranger não só a análise da empresa como todo, mas sim avaliar o andamento do ciclo de vida do seu

produto, bem como projetar, produzir, comercializar e oferecer assistência. Cada uma destas atividades exerce um papel importante em relação a custos como alicerce de diferenciação.

Garcez (2000) discute a questão da combinação das dinâmicas de competição e cooperação como forma de melhor desempenho competitivo, ou seja, acredita que pode competir sem massacrar a oposição, muito pelo contrário, unir-se a ela.

A combinação das dinâmicas de competição e cooperação é que leva à busca pelos melhores desempenhos competitivos observados nas aglomerações produtivas territoriais (GARCEZ, 2000).

O conceito de eficiência coletiva não exclui a ocorrência de competição. Esta é uma das características entre os produtores, mas não os impede de juntar forças e cooperar para ultrapassar gargalos em comum como, por exemplo, em infraestrutura, insumos ou acessos a mercados. A combinação da competição e cooperação leva à busca pelos melhores desempenhos competitivos, observados nas aglomerações produtivas territoriais (GARCEZ, 2000).

Para Ghemawat (2006), uma forma de análise das dinâmicas competitivas e cooperativas é a de usar informações detalhadas a respeito dessas empresas para antecipar suas prováveis ações ou reações e desenvolver estratégias capazes de prevenir ou moderar movimentos ameaçadores. Dada a natureza qualitativa da pesquisa, o autor propõe a Teoria Comportamental e a Teoria dos Jogos para tentar explicar a tomada da decisão no âmbito dos processos entre cooperação e competição. A Teoria dos jogos consiste na interação entre participantes, cujos retornos dependem das opções uns dos outros e que levam essa interdependência em conta quando procuram maximizar seus respectivos retornos. A Teoria comportamental verifica que o comportamento dos indivíduos, em relação ao processo decisório, não se restringe ao ambiente interno das organizações, ele influencia e é influenciado também pelas relações entre gestores de empresas distintas.

Estes modelos são úteis, uma vez que contém elementos que ajudam a sistematizar a análise que as IES privadas devem fazer quando oferecerem cursos de graduação na modalidade a distância

Para Fontes (2006), é imprescindível a realização de uma análise do planejamento estratégico em termos de pequenas e médias empresas. Dependendo se a IES é de pequeno ou médio porte, as adaptações têm que ser realizadas de modo a considerar especificidades típicas de tais empresas.

Diante desses apontamentos, compreende-se que o posicionamento estratégico é análise e decisão. E conclui-se que, para a definição das posições a adotar, torna-se necessário

analisar a IES sob os mais diversos aspectos: objetivos estabelecidos, mercado, lucratividade, concorrência, público que atenderá, entre outros.

O modelo de Porter (2004), das forças competitivas, considera cinco aspectos (ou chamadas forças) que são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Abaixo, segue uma lista de alguns aspectos que devem ser analisados no contexto da EaD em termos do modelo de Porter:

- No caso de cursos de EaD, a análise da concorrência é importante em termos dos serviços oferecidos a um determinado custo. Assim, se deve considerar o conjunto de cursos de graduação oferecidos pela concorrência em termos das características que distinguem esses cursos e os faz atrativos aos seus estudantes, de modo a avaliar a capacidade da concorrência de oferecer serviços (cursos EaD) de melhor qualidade a custo competitivo. Essa análise é de difícil avaliação, uma vez que tal compreensão necessita de acesso ao projeto pedagógico de um curso, bem como o meio tecnológico disponível para o mesmo. Conseqüentemente, tal avaliação é difícil por definição devido à dificuldade de acesso a tais informações em nível de profundidade necessária. Ao mesmo tempo deve se analisar a capacidade do concorrente de ofertar cursos EaD a preços competitivos ou até mesmo de sustentar políticas de atração de estudantes;
- Em relação à capacidade de oferta de produtos substitutos, deve-se considerar que é muito alta no sentido de que as técnicas e até mesmo a plataforma de desenvolvimento dos cursos de EaD (Moodle), o que faz com que a diferença esteja no como fazer ou como usar tais ferramentas, o que requer uma equipe técnica especializada trabalhando de forma multidisciplinar os grupos responsáveis pela definição didático-pedagógica do curso, dos seus conteúdos e atividades para que o aluno se torne o agente ativo do seu processo de construção do conhecimento;
- Similarmente o risco de novos entrantes é real a medida que mais e mais IES privadas nacionais percebem a importância de oferecerem cursos na modalidade EaD. Instituições como a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (FGV/RJ – [www.fgv.br](http://www.fgv.br)) tem desenvolvido centros especializados (FGV-OnLine) não somente dedicado a cursos de graduação, mas de pós-graduação também. Mesmo entre as IES públicas essa é uma tendência que tem se confirmado: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ),

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e Universidade Federal Fluminense (UFF), todas têm aumentado significativamente sua oferta de cursos EaD. Recentemente, o governo Lula lançou um programa de interiorização das universidades públicas federais o que, muito provavelmente, fará com que cursos a distância sejam implantados de forma semipresencial ou completamente não presencial;

- De forma a se manter o poder de barganha dos fornecedores, deve-se pensar em avaliar as vantagens de uma solução tecnológica própria (por exemplo, utilizando softwares livre como o Moodle) em relação às vantagens da utilização de uma solução tecnológica terceirizada. Neste caso, as instituições de ensino se assemelham a situação de instituições financeiras, em que o desenvolvimento próprio (*in-house*) das soluções tecnológicas necessárias para oferta de seus serviços constitua o diferencial competitivo, que lhes permite uma conseqüente vantagem competitiva, apesar dos custos de tal forma de desenvolvimento que, potencialmente, são elevados, diminuindo, assim, as chances de que os serviços oferecidos possam ser copiados ou substituídos;
- Finalmente, em relação ao poder de barganha dos consumidores deve-se reconhecer que é razoável na medida em que, devido a falta de necessidade de deslocamento físico freqüente por parte dos estudantes, como em cursos presenciais, faz com que os mesmos, possam mais facilmente migrar de uma IES para outra. Desta forma, as práticas que levam em consideração a diferenciação são extremamente necessárias para diminuir essa mobilidade dos estudantes em seus processos de escolha.

Outra técnica útil para o planejamento estratégico que pode ser empregada é a chamada matriz BCG (desenvolvida pela consultoria Boston Consulting Group), que permite a avaliação do conjunto de serviços (cursos de graduação EaD) providos por cada IES em termos do crescimento do mercado e da participação relativa da organização no mesmo. Assim, são colocadas quatro situações básicas possíveis previstas na matriz BCG, que são: “vaca leiteira”, “abacaxi”, “estrelas” e “oportunidades”.

A primeira situação mencionada na matriz BCG se refere aos serviços que geram caixa (“vacas leiteiras”) em mercados estáveis (sem perspectivas imediatas de crescimento) por meio de serviços mais tradicionais que apresentam uma maior participação no mercado. A segunda (“abacaxi”) se refere às atividades comerciais cuja participação no mercado não é

significativa além do fato de que o próprio mercado está estagnado ou até mesmo em declínio. A terceira situação (“estrelas”) prevista na matriz BCG acontece em mercados com taxas de crescimento significativas e cuja participação das atividades comerciais oferecida pela organização analisada é grande. A última situação (“oportunidades”) é semelhante a anterior apenas pelo fato de que a participação da organização no mercado é baixo (IRELAND, HOSKISSON, HITT, 2009).

Deve-se ressaltar aqui que a utilização desse e de outros tipos de ferramenta de análise para a construção do planejamento estratégico das organizações pode levar a uma visão por demais focada nos interesses de lucratividade e do curto prazo. Nos “negócios” das instituições de ensino, o sucesso de que qualquer curso de graduação depende de tempo e investimento de recursos materiais, humanos entre outros. Assim, pode-se decidir eliminar cursos classificados como “abacaxi” na realidade de hoje, mas que potencialmente podem alterar sua classificação. Esse tipo de atitude não se coaduna com uma instituição dedicada à educação cujas responsabilidades sociais devem ir além de oferecer cursos, mas sim de constituir-se centro de desenvolvimento de saberes e conhecimentos, o que é inclusive requerido pelo MEC em seus processos de avaliação.

Em geral, os cursos EaD, quando consolidados, provavelmente podem ser considerados como serviços do tipo “estrela” na medida em que o mercado se expande, assumindo-se que a participação neste tipo de mercado (cursos a distância) cresça. Por outro lado, enquanto as organizações (IES privadas) estão se estruturando para implantarem cursos EaD, os mesmos podem ser considerados como do tipo “oportunidades”, na medida que a participação em um mercado em expansão (dos cursos a distância) é baixa.

Como uma IES apresenta peculiaridades que a distingue de outras formas de organização, no planejamento estratégico deve haver uma escolha consciente da concepção de educação adotada, um estudo minucioso sobre o aluno-cliente que se quer captar e formar, método de ensino, material pedagógico, mídias utilizadas.

Na fase do planejamento se deve considerar, como explica Rumble (2003), a definição da missão da instituição, expressando as expectativas, a filosofia e os valores fundamentais que a motivam. As missões se referem, geralmente, a conceitos que traduzem a política da organização, como a qualidade dos serviços ao consumidor, a integridade, a abertura, a igualdade de oportunidades, as atitudes frente aos outros, bem como as questões de pessoal, meio ambiente, lucro, entre outros.

Neste momento, não se pode esquecer de levar muito em conta as fragilidades e limitações da instituição, as margens de riscos e possibilidade de incompatibilidade da

instituição com a EaD. Rumble (2003) alerta para a importância de identificação de fatores-chaves do sucesso e a implementação de estratégia de acordo com as possibilidades da instituição.

Após o planejamento, cabe a IES tomar medidas para a implantação e implementação do programa e metas de EaD. O planejamento dará respaldo para a criação de uma boa organização, mas tem-se que considerar o surgimento de problemas eventuais, que necessitará de ações corretivas constantes, sempre focando seus objetivos. Para Ansoff (1991), uma nova estratégia explícita se torna necessária quando os objetivos da organização se modificam em função de problema, novas exigências impostas pela sociedade à organização.

Segundo o MEC / Secretaria de Educação a Distância (SEED), devido à complexidade e à necessidade de uma abordagem sistêmica, referenciais de qualidade para projetos de cursos na modalidade a distância devem compreender categorias que envolvem, fundamentalmente, aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Para dar conta destas dimensões, devem estar integralmente expressos no Projeto Pedagógico de um curso na modalidade a distância os seguintes tópicos principais: a) Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; b) Sistemas de Comunicação; c) Material didático; d) Avaliação; e) Equipe multidisciplinar; f) Infraestrutura de apoio; g) Gestão Acadêmico-Administrativa; e h) Sustentabilidade financeira.

**Concepção de educação** e currículo no processo de ensino e aprendizagem - O projeto pedagógico deve apresentar claramente sua opção epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem, de perfil do estudante que deseja formar; com definição, a partir dessa opção, de como se desenvolverão os processos de produção do material didático, de tutoria, de comunicação e de avaliação, delineando princípios e diretrizes que alicerçarão o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

**Sistemas didáticos** - O desenvolvimento da EaD em todo o mundo está associado à popularização e democratização do acesso às tecnologias de informação e de comunicação. No entanto, o uso inovador da tecnologia aplicada à educação deve estar apoiado em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes efetiva interação no processo de ensino-aprendizagem, comunicação no sistema com garantia de oportunidades para o desenvolvimento de projetos compartilhados e o reconhecimento e respeito em relação às diferentes culturas e de construir o conhecimento.

Portanto, a EaD supõe a incorporação de estratégia de comunicação que garanta o espaço de interação entre tutor e aluno, necessário no processo de reconstrução do conhecimento.

**Material didático** - O Material Didático, tanto do ponto de vista da abordagem do conteúdo quanto da forma, deve estar concebido de acordo com os princípios epistemológicos, metodológicos e políticos explicitados no projeto pedagógico, de modo a facilitar a construção do conhecimento e mediar a interlocução entre estudante e professor, devendo passar por rigoroso processo de avaliação prévia (pré-testagem), com o objetivo de identificar necessidades de ajustes, visando o seu aperfeiçoamento.

As estratégias de ensino devem incorporar as novas formas de comunicação e, também, incorporar o potencial de informação da internet. A internet passou a ser potencialmente um veículo para a comunicação a distância. Por isso, o trabalho colaborativo e a pesquisa na internet passam a ser as estratégias mais eficientes.

**Avaliação** - Trata-se da verificação da eficiência do gerenciamento, do uso eficiente da receita, da avaliação do plano de ensino em relação aos objetivos, estudantes, produção de recursos, comunicação, planos e programas, materiais instrucionais, melhorias, desenvolvimento e pesquisa. Segundo Biembengut (2002), a avaliação é um processo sistemático de levantamento e interpretação de informações capazes de fundamentar um julgamento de mérito e valor de um objeto, com o propósito de mantê-lo, transformá-lo, melhorá-lo ou substituí-lo. Duas dimensões devem ser contempladas na proposta de avaliação de um projeto de educação a distância:

- A que diz respeito ao processo de aprendizagem - Na educação a distância, o modelo de avaliação da aprendizagem deve ajudar o estudante a desenvolver graus mais complexos de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos. Para tanto, esta avaliação deve comportar um processo contínuo, para verificar constantemente o progresso dos estudantes e estimulá-los a serem ativos na construção do conhecimento. Desse modo, devem ser articulados mecanismos que promovam o permanente acompanhamento dos estudantes, no intuito de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e saná-las ainda durante o processo de ensino-aprendizagem.
- A que se refere à avaliação institucional - As instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, incluindo ouvidoria, que produzam efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico. Esta avaliação deve configurar-se em um processo permanente e conseqüente, de forma a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo efetivamente correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico coerentemente com o Sistema Nacional de

Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para ter sucesso, essa avaliação precisa envolver os diversos atores: estudantes, professores, tutores e quadro técnico-administrativo.

**Equipe multidisciplinar** - Em EaD, há uma diversidade de modelos, que resulta em possibilidades diferenciadas de composição dos recursos humanos necessários à estruturação e funcionamento de cursos nessa modalidade. No entanto, qualquer que seja a opção estabelecida, o RH deve configurar uma equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos a distância, onde três categorias profissionais devem estar em constante qualificação. Segundo Tachizawa e Andrade (1999), a finalidade maior de uma instituição de ensino somente pode ser atingida pelo desempenho do RH que a compõe. Por isso, para os autores (1999, p. 92):

“Os objetivos no processo de gestão do RH, que irão subsidiar o seu planejamento, devem ser estabelecidos coerentemente com os objetivos da instituição e norteiam o atingimento desses objetivos por parte dos funcionários. Esse planejamento observa: a alocação de responsabilidades entre os trabalhos, a sequência de atividades de trabalho, as políticas e os procedimentos de trabalho”.

Uma instituição de ensino, portanto, é uma junção e interação de pessoas com suas respectivas atividades que são essenciais para uma oferta de qualidade: docentes; tutores; pessoal técnico-administrativo. Docente: É um facilitador do processo de construção do conhecimento e deve estar a disposição do aluno, o acompanhando durante todo o processo de ensino/aprendizagem. Desta forma, é enganoso considerar que programas a distância minimizam o trabalho, a responsabilidade e a mediação do professor. Muito pelo contrário, nos cursos superiores a distância, as funções dos professores se expandem, o que requer que sejam altamente qualificados e bem preparados. Em uma IES, que promova cursos a distância, os professores devem ser capazes de: a) estabelecer os fundamentos teóricos do projeto; b) selecionar e preparar todo o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas; c) identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes; d) definir bibliografia, videografia, iconografia, audiografia, tanto básicas quanto complementares; e) elaborar o material didático para programas a distância; f) realizar a gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem, em particular motivar, orientar, acompanhar e avaliar os estudantes; e g) avaliar-se continuamente como profissional

participante do coletivo de um projeto de ensino superior a distância. Tutores: o corpo de tutores desempenha papel de fundamental importância no processo educacional de cursos superiores a distância e compõem quadro diferenciado no interior das instituições. O tutor deve ser compreendido como um dos sujeitos que participa ativamente da prática pedagógica. Suas atividades desenvolvidas a distância e/ou presencialmente devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico. Cabe a ele qualificar os exercícios de avaliação a distância que os alunos realizam em suas casas e dirige os trabalhos práticos e dinamiza os conhecimentos para fazê-los operativos na realidade circundante. O professor tutor é um recurso humano mais próximo do aluno e o referencial permanente em que ele encontra ajuda no estudo, na motivação e o apoio em seu esforço pessoal. Segundo Biembengut (2002), a tutoria é muito mais que uma fórmula de enquadramento e de assistência ao estudante, deve ser visto como educação individualizada, cooperativa e uma abordagem pedagógica centrada no ato de aprender que põe à disposição do estudante-adulto recursos que lhe permitem alcançar os objetivos do curso totalmente, desenvolvendo a autonomia em sua caminhada de aprendizagem. O corpo técnico-administrativo: tem por função oferecer o apoio necessário para a plena realização dos cursos ofertados, atuando na sede da instituição junto à equipe docente responsável pela gestão do curso e nos polos descentralizados de apoio presencial. As atividades desempenhadas por esses profissionais envolvem duas dimensões principais: a administrativa e a tecnológica.

**Infraestrutura de apoio**: Além de mobilizar recursos humanos e educacionais, um curso a distância exige infraestrutura material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território que deve ser alcançado, o que representa um significativo investimento para a instituição.

**Gestão Acadêmico-Administrativo**: A gestão acadêmica de um projeto de curso de educação a distância deve estar integrada aos demais processos da instituição, ou seja, é de fundamental importância que o estudante de um curso a distância tenha as mesmas condições e suporte que o presencial e o sistema acadêmico deve priorizar isso, no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para o do ensino tradicional, como: matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais, secretaria, tesouraria, entre outros. A Instituição deve explicitar seu referencial de qualidade em seu processo de gestão, apresentando em seu projeto de sistema de educação a distância, o atendimento, em particular, a serviços básicos como:

- Sistema de administração e controle do processo de tutoria especificando, quando for o caso, os procedimentos logísticos relacionados com os momentos presenciais e a distância;
- Sistema (logística) de controle da produção e distribuição de material didático;
- Sistema de avaliação de aprendizagem, especificando a logística adotada para esta atividade;
- Bancos de dados do sistema como um todo, contendo em particular: cadastro de estudantes, professores, coordenadores, tutores etc;
- Cadastro de equipamentos e facilidades educacionais do sistema;
- Sistema de gestão dos atos acadêmicos tais como: inscrição e trancamento de disciplinas e matrícula;
- Registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante, prevendo-se, inclusive, recuperação e a possibilidade de certificações parciais;
- Sistema que permita ao professor ter autonomia para a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo, e que isso possa ser feito de maneira amigável e rápida, com liberdade e flexibilidade.

**Sustentabilidade financeira:** A educação superior a distância de qualidade envolve uma série de investimentos iniciais elevados para a produção e aquisição de material didático, na capacitação das equipes multidisciplinares, na implantação de polos de apoio presencial e na disponibilização dos demais recursos educacionais, assim como na implantação (metodologia e equipe) da gestão do sistema de EaD.

Pode-se concluir que a EaD cresceu e criou suas próprias características, usando tecnologias modernas de comunicação e foi regulamentada pelo governo com diretrizes próprias para atender as exigências do mercado competitivo.

## **CAPITULO 3 - METODOLOGIA**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

Por ser um tema atual na sociedade, devido ao crescimento que a EaD vem obtendo no mundo em função das suas transformações e da necessidade da qualificação que o trabalhador necessita para competir no mercado de trabalho, a pesquisa tem como objetivo analisar porque é estratégica a implantação da EaD e quais as estratégias necessárias para a sua efetivação.

A minha escolha pelo tema se deu porque sou pedagoga e venho atuando em EaD há três anos em uma IES privada, que vem expandindo a modalidade para vários cursos e com a criação de polos por todo o país. Em função da minha experiência na modalidade, acredito que ela pode atender um nicho da população que necessita urgentemente se preparar para competir no mercado de trabalho, cada dia mais exigente, atender pessoas que não tiveram oportunidade de concluir seus estudos, bem como pessoas que se encontram distantes com dificuldades de acesso às escolas “tradicionais” ou com pouca disponibilidade de horário. Ainda assim, tenho interesse em investigar as estratégias usadas para sua implementação e tomar conhecimento das suas eficácias e fragilidades, objetivando melhorar sua atuação.

Independente disto, acredito que só a Educação, seja ela presencial ou a distância, é capaz de reduzir a desigualdade no país.

### **3.2 A EMPRESA A SER PESQUISADA**

A IES que foi pesquisada é uma instituição educativa pluridisciplinar de formação de quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano do Rio de Janeiro, posicionada a atender alunos de classes C e D, provenientes, em sua maioria, de escolas públicas e que apresentam formação básica deficiente. Hoje, atua em cursos de graduação, graduação tecnológica e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância.

Devido ao êxito que obteve em 1996 com a EaD, a IES, em 2006, disponibilizou inicialmente quatro cursos nesta modalidade e hoje conta com duzentos e quarenta e seis polos no Brasil. Em função disto, vem incentivando o uso de novas tecnologias na organização de cursos de graduação e pós-graduação a distância.

A IES, visando atender às mudanças que atingem diretamente as bases e preceitos da educação brasileira, vem buscando capacitação, envolvimento, adaptação às realidades e necessidades, reconhecendo as demandas e implementando projetos e tecnologias capazes de munir todos os participantes deste incrível processo ensino-aprendizagem com as ferramentas apropriadas à educação a distância de sucesso. Por isto, tem como estratégia expandir a EaD com mecanismos de controle de qualidade dos cursos.

Nesta perspectiva, considera-se a Educação a Distância – EaD – uma possibilidade promissora e decisiva no sentido de fazer chegar às mais remotas localidades do país esta formação de docentes, na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias da informação e comunicação, envolvendo estudantes e professores no desenvolvimento de atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Para viabilizar a qualificação de um quantitativo adequado de professores geograficamente dispersos em um país como o Brasil, é importante contar com os recursos tecnológicos e com a metodologia da educação a distância.

Atenta a essa política de formação do educador, a instituição pesquisada propõe-se a investir na formação de um profissional da Educação, na modalidade a distância, que possibilite aos seus alunos a docência na Educação Básica.

Isto posto, a IES vem desenvolvendo suas atividades em âmbito nacional que sejam capazes de educar cidadãos conscientes do seu papel dentro de uma realidade social, histórica, econômica, regional e nacional e em seu meio ambiente, que merece ser conhecida e respeitada.

A IES concebe a educação a distância como uma modalidade de ensino capaz de oferecer o acesso e a permanência de estudantes no ensino superior, rompendo barreiras geográficas de tempo e espaço.

A IES pretende, com a educação a distância, ampliar o seu campo de alcance para o exercício da educação na sociedade brasileira como um todo, tendo em vista as demandas sociais, ratificando o papel da universidade como agente de promoção do desenvolvimento social.

Os cursos oferecidos se propõem a dar uma formação crítica e criativa, desenvolver

uma postura transformadora frente à realidade educacional, seguindo uma linha da educação integral e continuada no sentido de: a) capacitar para o exercício profissional, como agente de transformação; b) possibilitar ao futuro docente conhecer, discutir e refletir sobre várias tendências e concepções filosóficas, sociológicas e pedagógicas que tentam explicar o fenômeno educativo; c) fazer emergir as potencialidades do discente; d) oferecer condições para a transformação do discente em analista com olhar científico sobre a realidade social; e) capacitar o docente a desenvolver competências e habilidades necessárias ao exercício profissional e f) promover o reconhecimento de sua responsabilidade como cidadão integrante da sociedade em que vive, conscientizando-o da sua contribuição para o desenvolvimento do país.

De acordo com Yin (2005), o fundamento lógico para a escolha de um caso único envolve o caso revelador – quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. Entre os cinco fundamentos que justificam a utilização de caso único, encontra-se, ainda, o do caso decisivo que serve para confirmar, contestar ou estender a teoria. O autor afirma que esse tipo de estudo pode ajudar a redirecionar as investigações futuras em uma área.

### **3.3 COLETA DE DADOS (MÉTODOS E PROCEDIMENTOS)**

O método da coleta de dados consistiu na realização de entrevistas individuais em profundidade, conduzida pelo pesquisador.

A coleta de dados foi dividida em duas etapas: na primeira fase, as perguntas foram mais abertas e o objetivo foi aprimorar o roteiro de entrevistas e gerar subsídios e dados para identificar o que estava sendo dito a respeito de EaD. O roteiro, portanto, foi aperfeiçoado e os profissionais foram novamente entrevistados. É um procedimento sistemático de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas sobre fenômenos essencialmente sociais, ou processos sociais abrangentes.

O método usado na pesquisa será o qualitativo. A pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Permite melhor obtenção de informação que podem elucidar o objeto do estudo para elaboração de construtos a respeito do assunto em vigor.

É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas as práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana. A meta da pesquisa concentra-se em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas (FLICK, 2004).

Apesar da gravação de entrevista contribuir nos avanços da pesquisa qualitativa, que faz com que se obtenha registro naturalista dos eventos (FLICK, 2004), a pesquisa não foi gravada porque não houve autorização dos entrevistados, mas foram feitas anotações, onde existem os elementos essenciais das respostas dos entrevistados e sobre o desenvolvimento da entrevista.

Para Flick (2004), as perspectivas da pesquisa no campo qualitativo se dão por meio de três posturas básicas: a tradição do interacionismo simbólico, que trata do estudo dos significados subjetivos e das atribuições individuais do sentido; a etnometodologia, interessada nas rotinas do cotidiano e em sua produção; e as posturas estruturalistas ou psicanalíticas, que partem de processo de inconsciência psicológica ou social.

Nesta pesquisa, foi usada a etnometodologia, pois lida com a questão de como as pessoas produzem a realidade social no processo interativo e através deste. Houve a preocupação de captar a percepção de gestores de uma IES privada com relação a EaD.

**Tabela 1 – Perfil dos entrevistados**

| Nº | Idade | Formação            | Função                      | Tempo que atua no ensino | Tempo que atua na EaD | Tempo trabalho na IES |
|----|-------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1  | 33    | Administração       | Gerente Financeiro          | 6 anos                   | 3 anos                | 6 anos                |
| 2  | 44    | Economia            | Vice-Reitor de Planejamento | 14 anos                  | 3 anos                | 6 anos                |
| 3  | 42    | Pedagogia           | Assistente Administrativo   | 4 anos                   | 4 anos                | 4 anos                |
| 4  | 28    | Educação Física     | Assistente Administrativo   | 10 anos                  | 4 anos                | 8 anos                |
| 5  | 34    | Serviço Social      | Administrativo              | 7 anos                   | 2 anos                | 7 anos                |
| 6  | 20    | Letras (incompleto) | Auxiliar Administrativo     | 2 anos                   | 2 anos                | 2 anos                |
| 7  | 24    | Administração       | Administrativo              | 2 anos                   | 2 anos                | 2 anos                |
| 8  | 44    | Veterinária         | Vice-Reitor de Graduação    | 17 anos                  | 3 anos                | 8 anos                |
| 9  | 65    | Economia            | Professor                   | 36 anos                  | 2 anos                | 30 anos               |
| 10 | 58    | Pedagogia           | Professor                   | 34 anos                  | 3 anos                | 32 anos               |
| 11 | 27    | Administração       | Administrativo              | 2 anos                   | 2 anos                | 2 anos                |
| 12 | 48    | História            | Professor                   | 10 anos                  | 3 anos                | 9 anos                |
| 13 | 35    | Biologia            | Professor                   | 15 anos                  | 4 anos                | 15 anos               |
| 14 | 29    | Economia            | Administrativo              | 6 anos                   | 2 anos                | 4 anos                |
| 15 | 32    | Geografia           | Professor                   | 8 anos                   | 4 anos                | 8 anos                |

### 3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS A SEREM PESQUISADOS

Foram selecionados quinze profissionais de IES privada que trabalham com EaD em diferentes níveis hierárquicos. O CEaD é composto de quarenta e cinco profissionais que estão na sede, portanto os entrevistados correspondem a 30% dos funcionários. A decisão de escolher este perfil se deu devido à facilidade de acesso aos mesmos. Não há preferência quanto ao sexo ou idade, mas quanto a experiência profissional, que tivessem no mínimo dois anos de tempo de experiência profissional em EaD.

### **3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS COLETADOS**

Após as entrevistas em profundidade, as respostas foram transcritas e analisadas, e posteriormente interpretadas por meio do método de análise de conteúdo. Esta análise dos dados ofereceu condições para a criação de categorias, onde surgiram os achados da pesquisa. No roteiro foi incluída uma seção com dados gerais.

Foi utilizada a análise de conteúdo. Como proposto por Bardin (1977), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Tem como objetivo confirmar ou não hipóteses ou suposições pré-estabelecidas. Para Bardin (1977):

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade grande de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais o pesquisador terá que organizar para depois interpretar.

A interpretação é o ponto de ancoragem para a tomada de decisões sobre quais dados ou casos serão os próximos a serem integrados na análise e sobre a forma ou os métodos através dos quais eles devem ser coletados (FLICK, 2004).

Segundo Roesch (2005), a análise tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre estes fenômenos. Assim, por meio da análise de conteúdo, o pesquisador entenderá e capturará a perspectiva dos respondentes. Como

também captará o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.

A análise de conteúdo permite a criação de categorias, que é feita por meio da classificação de palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Para Roesch (2005), a análise de dados coletados compreende três etapas básicas: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos dados e interpretação.

A pré-análise refere-se à seleção e definição do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação de dados referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta última fase, as suposições poderão ser confirmadas ou não. Obtidos os resultados, cabe ao pesquisador resgatar o problema, ou seja, a suposição inicial que suscitou a investigação e discuti-los.

A coleta de dados foi feita em duas etapas. A primeira consistiu em entrevistas com profissionais específicos, como uma coordenadora administrativa, uma professora e uma funcionária administrativa com o objetivo de aumentar o meu conhecimento a respeito do tema e do processo de entrevista. Na primeira etapa foram feitas as seguintes perguntas:

A primeira pergunta: *Por que é estratégica a implantação da EaD?*

Segundo a coordenadora administrativa, para a Universidade sai mais barato a EaD do que o presencial. Os investimentos iniciais são grandes, mas o custo por aluno fica muito mais barato, o que aumenta a busca, e traz mais lucro para a IES.

A sua explicação para o mais barato é que a IES tem todos os recursos necessários para atender um aluno distante, ou seja, tem os professores que escrevem os instrucionais e fazem as gravações, tem o Instituto de Comunicação (ICOM), que faz a revisão do material gravado e impresso e, com isto não precisa investir nessas produções. Apenas se paga os direitos autorais dos professores e a parte dos parceiros.

A professora acha que é porque atende a um número maior de alunos que estão precisando voltar a estudar para melhorar suas condições financeiras, em razão das exigências do próprio emprego.

A técnica-administrativa, por sua vez, entende que é outra forma de aprender e atender ao mercado de trabalho que precisa de profissionais preparados.

As colocações das três profissionais diferem porque cada uma responde de acordo com a sua área de atuação. A coordenadora administrativa dá importância ao custo; a professora se preocupa em atender grande número grande de pessoas, e para a técnica administrativa profissionais bem preparados é a estratégia fundamental para a implantação da EaD.

A segunda pergunta que complementa a primeira foi: *O que você acha que é estratégico para a implantação da EaD?*

A coordenadora administrativa respondeu que é preciso um investimento inicial muito alto em tecnologias, pessoal qualificado, propaganda entre outros.

A professora acha que além do investimento inicial em tecnologias, é preciso ter professores qualificados para atender a EaD, pois esta modalidade tem características próprias e em alguns aspectos é diferente do ensino presencial. É preciso ter domínio dos conteúdos para que o aluno seja estimulado a estudar. Ainda pontuou que é necessário um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) de fácil compreensão para que o aluno e o tutor possam ter boa integração.

A funcionária administrativa (supervisora dos Polos) colocou ser necessário que a estrutura dos polos atenda com rapidez os alunos. Considerou também ser muito importante que os profissionais que trabalham com EaD entendam a dinâmica do processo. Acrescentou que muitos professores ainda permanecem dando aula nos dias dos encontros presenciais, quando eles deveriam somente esclarecer as dúvidas. Quanto ao que considerava estratégico para a implantação da EaD, respondeu que, além dos recursos materiais, é preciso pessoal qualificado para atender a esta metodologia.

No contexto das respostas, observa-se que o planejamento e a implementação de uma formação a distância requerem recursos financeiros para investimentos em tecnologia, propaganda e profissionais qualificados. Para Porter (2004), o potencial estrutural e as decisões de investimento das empresas particulares podem generalizar sobre quais são os processos evolutivos importantes. Estes fatores estabelecem o ritmo da expansão para manter o equilíbrio da oferta e da procura. Segundo o autor, as inovações no marketing podem influenciar a estrutura da indústria diretamente com o aumento da demandas. Permite que novos clientes sejam atingidos. As inovações na tecnologia do computador estão promovendo o desenvolvimento de grandes centros de prestação de serviços, destruindo as barreiras para o estabelecimento de um centro de prestação de serviço.

### **3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Nesta seção será explicado como os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa de campo foram concebidos. As perguntas abertas em questionários é a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes de modo que possa analisar em relação ao referencial teórico utilizado.

### **3.6.1. Instrumentos da Coleta de Dados: Entrevista com gestores**

Entrevistar é uma técnica demorada que requer muita habilidade do entrevistador. O objetivo da entrevista em profundidade é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. Ou seja, o objetivo é desenvolver compreensão sobre o mundo do respondente, para que o pesquisador possa influenciá-lo, seja de maneira independente, seja em colaboração, como é o caso com a pesquisa-ação (ROESCH, 2005).

Cada entrevista teve a duração média de uma hora. De acordo com Roesch (2005), a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados.

O primeiro bloco de perguntas tem por objetivo identificar se o profissional da gestão acadêmico-administrativa percebe o posicionamento estratégico como sendo a identificação dos objetivos da empresa e a análise da adequação dos seus mercados e produtos para que tais objetivos sejam atingidos. Assim, determinando-se as capacidades, a prospecção dos impulsos alternativos de crescimento e a avaliação desses impulsos, gerando-se uma nova atitude estratégica, conforme definiu Hayer (1981).

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para uma seleção de programas de ação, levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. É um grande projeto para o futuro e que assegura confiança dos gestores.

### **3.6.2. Instrumentos da Coleta de Dados: Entrevista com os professores, tutores e pessoal técnico**

A entrevista foi concebida com o objetivo de avaliar o quanto professores, tutores e pessoal técnico especializado estão alinhados com os principais conceitos e estratégias de implantação da EaD. O roteiro da entrevista é composto de duas partes: a primeira capturou informações básicas que servem para situar o respondente em termos da sua experiência profissional e acadêmica. A segunda parte consiste de perguntas sobre estratégias na EaD, que permitiu realizar comparações entre as suas diferentes percepções ao mesmo tempo em que é capturada uma percepção global dos diferentes grupos de indivíduos. Foram definidas duas dimensões de análise: EaD e aspectos estratégicos.

### **3.6.3 - Prazo Previsto para aplicação dos Instrumentos de Coleta de Dados**

Considerando-se que a autora desse trabalho participa do CEaD a aplicação dos questionários e as entrevistas foram realizadas no tempo máximo de dez dias, após a homologação do projeto. As transcrições e análise dos dados levaram cerca de duas semanas, o que permitiu a conclusão do trabalho em 60 dias.

## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

A preocupação da pesquisa foi identificar porque é estratégica a implantação da EaD e as estratégias necessárias, eficientes e determinantes, segundo os entrevistados, nas atividades da EaD. Desta forma, neste capítulo, buscaremos identificar as estratégias, a partir das vivências, experiências, satisfações e insatisfações dos entrevistados, na IES que trabalham.

Após a apresentação do objetivo do trabalho, os profissionais da EaD não tiveram problemas em expor suas opiniões relacionadas às estratégias usadas pela IES na EaD. Houve sigilo nas entrevistas, portanto não foram feitas gravações das entrevistas, o que levou os profissionais a apresentarem suas colocações com bastante desenvoltura.

### **4.2 PERFIL PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS**

Foram entrevistados professores, gestores e técnicos que trabalham com EaD de dois a quatro anos, entretanto, suas experiências como professores variam de dois a trinta e seis anos no ensino. Portanto, muitos são profissionais com experiência na Educação, conscientes das fragilidades dos alunos, das necessidades das IES e dos atores envolvidos no processo da EaD, como professores, técnicos e gestores.

### **4.3 IMPLANTAÇÃO DA EaD COMO ESTRATÉGIA**

Os entrevistados são unânimes sobre a importância da EaD para atender pessoas que, por diferentes motivos, não tiveram a oportunidade de concluir seus estudos e, assim, estarem prontos para competir no mercado de trabalho, que cada dia se encontra mais exigente por profissionais mais capacitados.

Neste contexto, parece ser estratégica a implantação da EaD pelas IES. Segundo os profissionais, a EaD tem se mostrado como uma forma adequada de educação e desejável para atender esta nova demanda.

A grande maioria dos profissionais entrevistadas, que era de professores, portanto preocupados com a Educação para todos, responderam que é estratégica a implantação da EaD para *“atingir população que não teve oportunidade de estudar”* (9), *“atingir fatia da população que não teve acesso ao ensino convencional, seja por tempo ou recurso financeiro”* (13), *“para alcançar parte da população que não tem compatibilidade de horário com as IES”* (15), *“por causa das dimensões do país, muitas pessoas não puderam estudar, pois não tinham escolas na sua região”* (10). Por fim, um dos entrevistados levantou que *“é bom para conquistar a cidadania, diminuir a desigualdade e através dos estudos alcançarem a estabilidade financeira no trabalho”* (12).

Os profissionais da área administrativa, que já perceberam a importância desta modalidade de ensino, levantaram a importância da EaD para: *“atrair recursos financeiros para a instituição”* (1) ou que *“há grande mercado para a EaD”* (2).

Os relatos apresentados, portanto, mostram que é estratégica, por diferentes motivos e interesses, a implantação da EaD.

A IES, por sua vez, sabe que há um grande nicho de pessoas necessitando concluir os estudos para competir no mercado de trabalho ou para manter ou aumentar seus rendimentos nas empresas em que trabalham e, em função da falta de tempo ou recursos financeiros para fazer um curso na modalidade presencial. A opção da modalidade a distância se tornou interessante e acessível para todos: *“a IES que não tiver a opção dos seus cursos na modalidade a distância, corre o risco de deixar de ganhar muitos alunos...”* (3).

#### 4.4 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA EaD

Os profissionais quando questionados sobre o que considera estratégico para a implantação da EaD, a grande maioria deu destaque a importância dos profissionais especializados: *“profissionais qualificados para atender esses alunos”* (12), *“mão de obra qualificada em todos os segmentos da EaD”* (14), *“treinamento para os profissionais envolvidos na EaD”* (15), *“tutoria eficiente, presente e assídua”* (9).

O Material didático também foi citado: *“uma excelente plataforma virtual, uma excelente tutoria, um cronograma fidedigno, ou seja, boa arrumação administrativa (6)”* e *“o uso de material específico para alunos de EaD, moldados em formatos que facilitem a aprendizagem”* (15), enfim *“bons gestores, tecnologia de ponta, boa estrutura logística e profissionais especializados em EaD”* (11).

Os profissionais administrativos apontaram o investimento, estrutura logística e tecnologia de ponta como estratégias fundamentais: *“planejar os projetos baseados na economia de escala, não esquecendo da constante necessidade de investimento”* (1), *“economia em escala, após os investimentos iniciais”* (2), *“...um marketing arrojado”* (3).

#### 4.5 ELEMENTOS UTILIZADOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PELA IES

Os relatos apresentados pelos profissionais de EaD sobre a estratégia que a IES na qual trabalha mais se dedicou, destacaram a intensificação nas parcerias, atendimento ao aluno, material didático: *“... temos bons materiais didáticos, pois percebemos a satisfação dos alunos”* (7), *“... bom material didático com professores especializados”* (4), *“qualidade no atendimento ao aluno e no material produzido, além da agilidade no atendimento acadêmico”* (2) e *“expansão da IES com as parcerias”* (8).

Citaram também o método de avaliação, orientação acadêmica, estrutura logística e localização dos polos, que são estratégias que deram qualidade a EaD: *“a avaliação é uma estratégia, é um termômetro para sabermos onde podemos melhorar e desenvolver”* (1), *“a posição dos polos foi muito bem planejada, por isto atende uma boa demanda no Brasil todo”* (3).

#### 4.6 ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA QUE A IES MENOS SE DEDICOU

Porém, a mesma IES, segundo a maioria dos entrevistados, se dedicou pouco na tutoria: *“a instituição deveria se empenhar mais na parte da tutoria”* (5), *“tutoria on-line ainda não está eficiente”* (15), *“um acompanhamento on-line mais amplo, com tutores em conversação direta com os alunos, fórum de debates entre os alunos”* (9); *“... mais horas disponíveis para a tutoria, com respostas imediatas aos alunos”* (12), *“a tutoria ainda se encontra ineficiente, por isto não há muito apoio ao aluno”* (10).

Desta forma, os profissionais entendam que a tutoria é extremamente importante, por isto é uma estratégia fundamental para o desenvolvimento da EaD na IES.

Para os gestores o planejamento operacional e o logístico (1, 2) merecem muito mais atenção da IES, para que ela possa se desenvolver com estruturas sólidas.

#### 4.7 ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA O DESEMPENHO DO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS

Para que uma estratégia tenha uma excelente resposta, é necessário que ela coopere para o desempenho do trabalho dos profissionais. Segundo Mintzberg *et al* (2000), a estratégia diz respeito tanto a organização como ao ambiente. A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.

Observa-se pela entrevista que a IES estudada tem a preocupação de adequar a estratégia ao trabalho, pois a maioria das respostas afirma que as estratégias aplicadas ajudam no desempenho de seus trabalhos, mas ainda não está totalmente adequada e madura (1 e 2): *“sim, mas estamos sempre revendo e buscando novas formas de melhorar”* (5), *“de certa forma sim, porém tem muita coisa para melhorar”* (3), *“em alguns momentos sim, mas poderia haver mudanças”* (14), *“muitas adequações estão sendo feitas, mas este processo é normal para a EaD em qualquer IES”* (4).

Parece que todos os entrevistados estão cientes de que a IES fez um bom planejamento para a EaD, mas que precisa de tempo para se adequar e atender melhor aos alunos e profissionais e, assim, apresentar uma forte EaD.

#### 4.8 ESTRATÉGIA QUE ESTÁ FALTANDO PARA A EQUIPE EXERCER A FUNÇÃO

Como foi colocado anteriormente por alguns entrevistados, o CEaD está precisando de reparos em algumas estratégias e criação de outras para adequar seus serviços e os profissionais exercerem de forma produtiva suas funções na EaD. Mais capacitação é uma estratégia que necessita de mais dedicação, segundo os entrevistados: *“é necessário que conceitos básicos sejam entendidos mesmo por quem não atua diretamente com EaD, para isto é necessário capacitação”* (4), *“oferecer cursos e treinamentos tanto para os profissionais quanto para os alunos”* (5), *“mais capacitação para todos os membros envolvidos na EaD”* (7).

Outra estratégia muito comentada, que é de fundamental importância para a equipe exercer de forma produtiva sua função, é o treinamento dos alunos, onde entenderão a metodologia da modalidade: *“os alunos devem ser treinados para saberem sua função e não perdermos tempo com coisas desnecessárias”* (9), *“a IES tem que explicar os deveres e*

*direitos dos alunos nesta modalidade de ensino” (15), “os alunos, por desconhecerem a modalidade, não sabem que as aulas presenciais são para tirar dúvidas, e ficam aguardando aulas da matéria, que deveria já estar estudada” (13).*

Como já foi discutido na pesquisa, a EaD é uma modalidade de ensino antiga, mas sofreu muitas transformações. A partir de 2001, a EaD sofreu modernização e diversificação. O uso da tecnologia digital deu a possibilidade de ampliar o acesso à educação, mas mudou a direção do processo de comunicação e como consequência transformou o papel do professor e o posicionamento do aluno. Desta forma, é uma modalidade que necessita de pesquisa, treinamento, transformações e, conseqüentemente, mais estratégias para que possa atender a todos envolvidos, como bem colocaram os entrevistados.

#### **4.9 ESTRATÉGIAS QUE APRESENTAM MAIORES DIFICULDADES**

As duas estratégias mais apontadas com as quais os entrevistados têm maiores dificuldades são: a falta de treinamento dos alunos: *“... eles têm muita dificuldade em entender o processo EaD. Acredito que deveria ser feita uma capacitação maior com os alunos” (8), “é a falta de entendimento do aluno com relação à necessidade fundamental que os instrumentos tecnológicos tem para que a EaD aconteça realmente” (5), “falta de informações aos alunos sobre o que vem a ser EaD” (14).* Estas afirmações vêm confirmar a falta de conhecimento que ainda há sobre o funcionamento da EaD.

E tutoria: *“ela deveria ter uma atuação mais freqüente” (11), “a tutoria é a peça fundamental na EaD, por isto, ela deveria ser mais assídua e atuante com os alunos” (9).*

#### **4.10 ESTRATÉGIA QUE PERMITE A INTERAÇÃO ENTRE IES E ALUNO**

Os profissionais no ensino, que segundo a pesquisa têm uma experiência no ensino bem vasta, varia de dois a trinta e seis anos, e em EaD de dois a quatro anos, a estratégia fundamental para que haja uma interação entre a IES e o aluno, para garantir seu desenvolvimento é a tutoria on-line *“a tutoria on-line, onde o aluno pode retirar dúvidas por e-mail...”, “...sem dúvida a tutoria on-line, o apoio que é oferecido virtualmente e frequentemente ao aluno” (6), “uma boa tutoria acompanhada de uma excelente plataforma virtual” (4), “é a comunicação professor/aluno via computador” (9).*

O tutor é o recurso humano mais próximo do aluno, que faz a ligação entre o aluno e a IES e o referencial de ajuda no estudo, na motivação e o apoio no seu esforço pessoal.

O material didático e a comunicação constante também foram apontados como estratégias importantes de interação: *“facilidade na comunicação, profissionais competentes e material didático de qualidade”* (13), *“a IES tem que possuir uma infraestrutura compatível para atender as necessidades do aluno como material didático, textos para leitura etc.”* (5), *“... material institucional de boa qualidade e que tenha a ver com a realidade do aluno”* (10).

Por meio das aulas presenciais, segundo os entrevistados, *“estabelece uma interação e cria condições para o professor ter acesso as necessidades e dificuldades dos alunos”* (14) e *“o momento presencial do aluno com a IES”* (11).

#### 4.11 ESTRATÉGIA QUE PERMITE A INTERAÇÃO ENTRE IES E PROFESSOR

Seguindo a mesma linha de questionamento, os entrevistados apontaram a capacitação do profissional e clareza na metodologia, como estratégias fundamentais para boa relação entre IES e o professor: *“definições claras do que a IES deseja do profissional e capacitação”* (3), *“as regras claras sobre a metodologia adotada”* (8), *“fala unificada”* (12). Outras estratégias foram sugeridas como: avaliação institucional, melhor remuneração, mais comunicação, *“constante diálogo, professor mais bem remunerado...”* (10), *“reuniões de avaliação que permitirão mais interação”* (13).

Alguns entrevistados ainda citaram a remuneração: *“o profissional quando tem uma remuneração justa para exercer sua função, ele se sente respeitado, o que facilita a interação dele com a IES”* (14). Outros falaram da maturidade de ambas as partes: *“quando se tem uma postura madura e responsável sobre a sua profissão e a IES sabe respeitar isto, a relação se torna muito saudável”* (15).

#### 4.12 COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

Por fim, para os entrevistados é por meio da definição de forma clara dos objetivos que a compreensão da estratégia terá sucesso, *“é através da estratégia que as ações ocorrerão, sem a compreensão da mesma todo o trabalho poderá ser invalidado e terá efeito contrário”* (5). A compreensão das estratégias, para os pesquisados é de fundamental

importância, pois facilitará o oferecimento ao candidato plena confiança, “....todos devem entender a estratégia usada afim de oferecer ao candidato/aluno uma proposta clara e oferta-lhe toda confiança nesta modalidade” (2), “para que todos os processos do curso transcorra sem nenhum tipo de imprevisto, e para que o aluno não tenha problemas com as informações diferentes sobre o mesmo assunto” (4), “a compreensão melhora a satisfação de todos os atores envolvidos” (11), “facilita o reconhecimento das possibilidades existentes orientando as tomadas de decisão permitindo a melhora da qualidade institucional” (1).

Pode-se perceber que a clareza dos objetivos estratégicos da EaD são fundamentais para sua compreensão, e, conseqüentemente, o seu desenvolvimento, facilitando, assim, a ótima relação professor-IES-aluno.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como proposta saber se é estratégica a implantação da EaD e contribuir para o conhecimento a respeito das estratégias, que são usadas pela IES pesquisada, para implantar a esta modalidade de ensino, que vem se tornando uma educação desejável para atender grande demanda da população que busca concluir seus estudos.

Os resultados da pesquisa mostraram que é estratégica a implantação da EaD nas IES para atender pessoas que carecem de uma formação acadêmica. Os entrevistados se mostraram preocupados com esta parcela da população que está ávida por uma formação superior, não só para atender ao mercado de trabalho, mas também para diminuir a desigualdade social, para contribuir com o desenvolvimento do país, tornando a sociedade lúcida, consciente e justa.

É estratégico também para a IES, pois há um grande mercado que busca esta modalidade de ensino, portanto atrai recursos financeiros, além de gerar empregos, visto a necessidade de uma composição diversificada de profissionais nesta estrutura.

Desta forma, emergiram novas preocupações com as estratégias utilizadas para que elas possam contribuir para a implantação da EaD e atender os objetivos dos alunos, dos profissionais envolvidos, e da IES, que busca desenvolver estratégias e metas para que alunos obtenham uma ótima aprendizagem e, conseqüentemente, a instituição de ensino se tornar mais forte no mercado e levar vantagem na competição por novos alunos-clientes.

Percebemos que as estratégias para alcançar seus objetivos devem ser claras e bem formuladas, de modo a criar uma estrutura adequada para atender a todos os envolvidos, e impedir que o ensino perca a qualidade. As estratégias mais citadas foram profissionais qualificados, treinamento para os profissionais, tecnologia de ponta, boa estrutura logística, bons materiais didáticos, investimento, parcerias, avaliação, tutoria, entre outros.

Segundo os entrevistados, as estratégias que foram melhor desenvolvidas, que fazem a diferença e dão uma vantagem competitiva à IES foram os materiais didáticos, qualidade no atendimento do aluno, parcerias, a localização dos polos distribuídos pelo país, que atendem uma grande demanda, e avaliação constante, que vem dando condições para que a IES corrija suas falhas e busque novas formas e estratégias para se adequar.

Entretanto, os entrevistados apontaram diferentes estratégias que estão se mostrando ineficientes e que necessitam ser reavaliadas e melhoradas. A tutoria é uma estratégia

fundamental no planejamento e que vem se mostrando deficiente. Parece que a IES está investindo pouco no acompanhamento e assistência *on-line* aos alunos.

O tutor, além de ser o vínculo do aluno com a IES, está mais próximo do aluno e cabe a ele estimular e motivar os alunos e dinamizar conhecimento para que se obtenha a aprendizagem. Estes profissionais têm como objetivo principal prestar aos estudantes distantes um atendimento personalizado, atuando como participantes ativos de um processo colaborativo de construção do conhecimento do aluno distante. O tutor é responsável pela obtenção do sucesso da aprendizagem e é o facilitador na interação entre IES e aluno, por isto podemos considerar como uma das funções mais importantes no ambiente dos cursos ofertados na modalidade da educação a distância.

Segundo Biembengut (2002), a tutoria é muito mais que uma fórmula de enquadramento e de assistência ao estudante. Ela deve ser vista como educação individualizada, cooperativa e com uma abordagem pedagógica centrada no ato de aprender, que põe à disposição do estudante-adulto recursos que lhe permitem alcançar os objetivos do curso totalmente, desenvolvendo a autonomia em sua caminhada de aprendizagem.

Os profissionais ainda citaram que as estratégias de capacitação e treinamento de alunos, tutores e profissionais também estão deficientes e necessitam ser reavaliadas. Na IES pesquisada, os alunos não estão recebendo informações que os esclareçam sobre o que é EaD, para que possam melhor organizar os estudos. Parece claro que esta deficiência está muito ligada a pouca atuação e poucas horas disponíveis do tutor com os alunos, pois cabe a ele apresentar, informar, esclarecer todas as dúvidas com relação a EaD.

Feldman (1997) condena a EaD justamente pela falta de contato dos professores com os alunos que, segundo a autora, esfria os relacionamentos humanos. Para a autora, os professores devem estar mais preparados para lidar com as novas linguagens e com a nova forma de educação, como a EaD, caso contrário não se obtém aprendizagem e nem os alunos desenvolvem uma visão crítica.

Portanto, se faz necessário que o tutor seja mais presente, estabeleça um vínculo maior com os alunos, auxiliando e orientando nas dificuldades, para que não esfrie o relacionamento e contribua, assim, na aprendizagem.

Podemos concluir que os entrevistados que trabalham na EaD, mesmo tendo algumas dificuldades com as estratégias da IES que trabalham, acreditam que a modalidade de ensino tem perfeita condição de atender, de uma maneira ética e cumprindo as exigências do MEC, a uma parcela da sociedade que necessita obter uma formação específica, portanto, é estratégica a sua implantação.

Com relação à IES é também estratégica a implantação da EaD, desde de que as estratégias empregadas estejam funcionando em harmonia, que facilitará na execução do trabalho dos profissionais envolvidos e, principalmente, contribuirá com o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. Por fim, alcançando estas metas a instituição estará mais forte para competir no mercado com as outras IES.

O mundo vem sofrendo transformações e é inevitável que novas formas no paradigma educacional surjam. A EaD é um processo de ensino-aprendizagem que vem crescendo no mundo e no Brasil e, em função das novas tecnologias e de uma prática pedagógica inovadora, vem conseguindo oferecer ótima formação aos alunos e colocá-los no mercado de trabalho para competir de forma igualitária.

Estas e outras ideias são caminhos em aberto que podem ser explorados, para conhecer realidades que são importantes na configuração do mercado de trabalho e da implantação da EaD.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

ALMEIDA, M. E. B. Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.29, n.2, p. 327-340, jul./dez. 2003

AMARAL, R. L. B. e CASTRO. L.V. A construção de um modelo de gestão do programa de e educação a distância da UNISUAM: a experiência com os cursos de gestão educacional e psicopedagogia institucional. Rio de Janeiro: Revista Augustus, v. 11, n. 22, 2006.

AQUINO, C. T. E. Como aprender - Andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Persona, 1977.

BELLONI, M. L. Ensaio sobre a educação a distância no Brasil. Campinas: Educação e Sociedade, ano XXIII, n. 78, Abril/2002

BIEMBENGUT, M. S.; HEIN, N. Modelagem matemática no ensino. São Paulo: Contexto, 2002.

BORDENAVE, Juan Diaz e PEREIRA, Adair Martins. Estratégias de ensino aprendizagem. Petrópolis: Vozes, 1986.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura (MEC). Educação superior a distância.

CAJUEIRO, Joyce Lene Gomes; SICSU, Abraham Benzaquem. Gestão de conhecimento: uma abordagem preliminar para construção de modelos em Instituições de Ensino Superior. XXVII Encontro acional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, 2007.

CARVALHO, Renata Innescco Bittencourt de. Aprendizagem e comunicação: os desafios da educação a distância. Universita face, v. 1, n. 1, 2003.

FELDMAN, Márcia. TV na escola: nem Deus nem o Diabo na terra do sol. Presença Pedagógica. V.3, n. 17, 17-23, Set/ Out, 1997.

FERREIRA, Oscar Manuel de Castro; GUIMARAES, André. O pensamento estratégico gestão de pessoa e equipe. In Gestão de Pessoas. Curitiba: IESDE, 2006.

\_\_\_\_\_. Políticas e diretrizes na gestão de pessoas e equipes. In Gestão de Pessoas. Curitiba: IESDE, 2006.

FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

GARCEZ, Cristiane M. D'avila. Sistemas Locais de Inovação na Economia do Aprendizado: Uma abordagem conceitual. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 351-366, Dezembro 2000.

GARCIA, Walter E. Legislação, políticas públicas e gestão para o ensino à distância. Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro, V.25. nº 139, 16-18, Nov/Dez, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, Robert H., WHEELWRIGHT, Steven C. Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HOFFMAN, Jeff, MACKIN, Denise. The learner interaction model for the design of interactive television. 1997, URL: <http://www.cta.doe.gov>. (acessado em 13.08.09)

IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E., HITT, Michael A. The Management of Strategy: concepts and cases. Canada: South Western Cengage Learning, 2009.

JOIA, Luiz Antonio; MAGALHÃES, Carlos Augusto de S. Evidências empíricas da resistência à implantação da prescrição eletrônica: um estudo de caso. ENANPAD, 2007.

KEEGAN, D. Foundations of distance education. Londres, 1991.

LEZANA, A.R. ; CRUZ, D.M.; BOLZAN, R.; RODRIGUES, R. Educação a Distância: o estado da arte. Florianópolis: UFSC, 1995.

MATA, Maria Lutgarda. Educação a Distância e novas tecnologias: um olhar crítico. In: Tecnologia Educacional, São Paulo: v.22 (123/124), 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, Luis Henrique Raja Gabaglia; FUKS, Hugo; LUCENA, Carlos José Pereira da. Contribuições da gestão por competência para a educação a distância: experimento com o ambiente AulaNet. Rio de Janeiro, PUC, 2004.

MOURA FILHO, C. O.; OLIVEIRA, M.B.. Um Sistema de Vídeo Conferência para o Ensino Tecnológico a distância, apresentado no I WEaD (Workshop Em Educação a distância) do XIV SBRC - Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores, Fortaleza, 20 a 23 de Maio de 1996.

PARNELL, L. A.; LESTER, D.; MENEFEE, M. Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy – performance relationship. Management Decision, London, v. 38, issue 8, 2000.

PORTER, Michael, E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, Michael, E. Vantagem competitiva. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

RUMBLE, Greville. A gestão do sistema de ensino a distância. Brasília: UNB, 2003.

SATHLER, Thais Cardoso. Desenvolvimento da criatividade da educação a distância segundo a percepção de universitários. Universidade de Brasília, 2007.

SENGE, P. A quinta disciplina. 2ª edição. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Cassandra Ribeiro de Oliveira e. Bases pedagógicas e ergonômicas para concepção e avaliação de produtos educacionais informatizados. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SÍTIO da AbraAED – Anuário Brasileiro de Educação Aberta e a Distância. <http://www.abraead.com.br>. Acessado em 28/02/2009.

SÍTIO DO MEC.  
[http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=com\\_content&task=view&id=248&Itemid=426](http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=com_content&task=view&id=248&Itemid=426) Visitado em 13/10/08.

STRUCHINER, M.; GIANNELLA, T. R. Aprendizagem e Prática Docente na Área da Saúde: conceitos, paradigmas e inovações. 1. ed. Washington: Organização Panamericana da Saúde, 2005. v. 1. 116 p.

STRUCHINER, Mirian, RESENDE, Flávia, RICCIARDI, Regima M. V., CARVALHO, Maria Alice P. de. Elementos Fundamentais para o Desenvolvimento de Ambientes Construtivistas de Aprendizagem a Distância. Tecnologia Educacional, vol 25, Jul-Ago-Set, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de instituições de ensino. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TERRA, C. Definindo gestão do conhecimento. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acessado em novembro de 2005.

VOSNIADOU, S.; CORTE, E.; GLASER, R. & Mandl, H. (Eds) International perspectives in the design of technology – supported learning environments. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1996

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2008.

WILLIS, B. Distance education: A practical guide. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1992.

## ANEXO A

### Dados pessoais:

- 1) Sexo: M ( ) F ( )
- 2) Qual a sua idade?
- 3) Qual a sua formação básica?
- 4) Qual a função que desempenha na Educação a Distância?
- 5) Há quanto tempo atua no ensino?
- 6) Há quanto tempo atua no ensino superior?
- 7) Há quanto tempo atua na Educação a Distância?
- 8) Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- 9) Há quanto tempo trabalha na Instituição na Educação a Distância?
- 10) Já estudo em cursos a distância na IES? Se SIM, em quantos cursos? Quantos eram dessa IES e quantos eram de outra IES?

Por que é estratégica a implantação da EaD?

O que você acha que é estratégico para a implantação da EaD?

Qual(is) a(s) estratégia(s) que a IES que você trabalha mais se dedicou na EaD?

Qual(is) a(s) estratégias(s) que a IES que você trabalha menos se dedicou e que seria(m) fundamental(is) para a EaD?

As estratégias utilizadas pela IES na qual trabalha são adequadas para o desempenho de seu trabalho na EaD?

Qual a estratégia que está faltando na IES que **você** trabalha para exercer suas funções na EaD?

Qual a estratégia da IES que você tem mais dificuldade na EaD?

Qual a estratégia que você acha mais importante que permite a interação entre a IES e o aluno na EaD, garantindo o desenvolvimento dos alunos?

Qual a estratégia que você acha mais importante e que garante uma boa relação entre a IES e o professor?

De que forma a compreensão da estratégia institucional é importante para o sucesso da EaD?