

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA EAD NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM¹

***Efraim Da Silva Medeiros.
Jaqueline Gomes Alves.
Ozimar Cosme Tavares.
Michaene da Silva Medeiros.***

Resumo

Este trabalho busca reflexão crítica a respeito da importância da gestão da educação à distância no processo de ensino aprendizagem, de maneira que diferentes práticas de gestão possam ser levadas em consideração na perspectiva de se alcançar exitosos resultados correlacionado com a prática de uma gestão profícua. Deste modo o presente trabalho possui por objetivo geral examinar e discutir o processo de gestão acadêmica de um Curso a Distância e/ou Semipresencial, visando oferecer serviços de qualidade que atenda satisfatoriamente o seu público alvo, e para tal o mesmo se estrutura inicialmente em uma abordagem com os pressupostos teóricos, que está subdividido gestão de projetos, gestão de infraestrutura, gestão de equipe, gestão de processos, gestão de infraestrutura em TI, gestão de cursos a distância, e concluindo os pressupostos teóricos a análise sobre a gestão financeira das organizações EAD. Na sequência há o resultado e discussões estabelecendo uma visão geral sobre os aspectos pesquisados e por fim as considerações finais subsidiadas pelas referências bibliográficas.

Palavras-chave: Gestão; Educação a Distância; Aprendizagem.

1. Introdução

Diante de diferentes evoluções em que o ser humano precisou se adequar a educação teve participação e transformações peculiares e em função de novas formas e foco na abordagem do ensino e da aprendizagem abriu espaço para uma nova metodologia no processo de ensino aprendizagem e então a concepção de uma nova educação a distância. E neste contexto, de educação a distância, exigiu uma nova infra e info-estrutura que pudesse ser capaz de gestar de forma adequada esta nova realidade na educação.

Neste sentido, possuindo por objetivos específicos a Identificação os elementos que constituem um modelo educacional de EAD de modo a implantar uma gestão continuada eficaz, garantindo seu desenvolvimento, conhecer e compreender os modelos de Gestão Acadêmica de Curso a Distância e/ou Semipresencial, averiguar de forma sistêmica o funcionamento, a estrutura e a gestão acadêmica de curso à distância e semipresencial, de modo a identificar o modelo ideal de gestão para esta modalidade de ensino e compreender

¹¹ Grupo de pesquisa constituído por docentes e discentes do Centro Universitário de Barra Mansa, UBM.

as estruturas gestoras de um curso em EAD, para que sejam analisadas as possibilidades de uma educação autônoma e participativa, visando à qualidade da educação.

A Gestão Acadêmica conduzida em consonância com as normas de maturidade induzem ao êxito projetos no contexto EAD e a satisfação de seu público alvo, o aluno. Dessa forma é importante destacar o documento norteador dessa modalidade educativa, os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância. Não obstante desse referencial não deter força de lei, ele subvenciona atividades específicas de regulação, supervisão e avaliação de cursos na modalidade à distância e/ou semipresencial. É oportuno salientar que esse documento delinea a proposição da Lei de Diretrizes e Base 9.394/96, em seu artigo 80, dos Decretos 5.622/2005 e 5.773/2006 e das Portarias Normativas 1 e 2 de janeiro de 2007 no que diz respeito à modalidade EAD.

Diferentes autores afirmam que a gestão acadêmica necessita de uma equipe multidisciplinar com pressupostos com amparo em referenciais científicos e tecnológicos em consonância com a legislação vigente, sendo imprescindível a contextualização social e educacional colaborando desse modo com o apoio da tecnologia para construir a aprendizagem do estudante e, por conseguinte a democratização e socialização da educação.

É fato que a gestão acadêmica em ambientes EAD é diretamente influenciada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), e requer métodos e técnicas de implementação, gestão e manutenção distintas dos utilizados nos ambientes presenciais, em que muitas atividades laborais ocorrerem remotamente localizadas. Deste modo a dependência de recursos é marcante, e não há o fenômeno da interação face a face. Para tanto o uso da tecnologia da informação na educação à distância torna o processo de gerenciamento acadêmico mais eficaz, aumentando a produtividade e reduzindo custos.

Silva (2007, p.2) aponta que essa equipe formada por profissionais de diferentes áreas para participarem desde o planejamento, execução e avaliação: Diretor, Coordenador Pedagógico, Pedagogo, Especialistas na área específica, *Web designer*, Analista de Sistemas, Secretário, Coordenador Administrativo-Financeiro, Especialista em Marketing, Atendente e Professores/ Tutores amparados pelo equipamento tecnológico adequado. E esta equipe atua de diferentes modos tanto presencial como remotamente entre os mesmos, provendo suporte a alunos, tutores e professores.

O sucesso de um curso na modalidade à distância tem sido um grande desafio para as organizações. A gestão estratégica, por sua vez, pode contribuir, positivamente, para que algumas situações possam ser identificadas, antes que aconteçam e sejam minimizadas ao ponto de não interferirem nos resultados esperados. Autores, como LENZI (2010), por exemplo, apontam o planejamento estratégico com potencial para atingir os objetivos, por abarcar a empresa como um todo, capaz de projetar o futuro para orientar ações no presente. THIESSEN (2009), por sua vez, em seus estudos, propõe a construção de cenários prospectivos no planejamento da educação.

Da mesma forma, a gestão financeira, que também envolve toda a estrutura e recursos de uma organização, precisa ocupar-se do planejamento para garantir resultados positivos. RETAMAL (2009) ressalta que o investimento da EAD é alto, daí, a importância de se verificar quais os melhores caminhos a seguir para que o desenvolvimento de um curso não fique comprometido e garantam a qualidade do curso e a satisfação da clientela.

O estudo da Gestão acadêmica de cursos à distância e/ou semipresencial faz-se relevante em função da crescente demanda desta modalidade graças ao seu favorecimento funcional e geográfico aos que necessitam continuar ou aperfeiçoar seus estudos em um processo profícuo e sustentável. Ao buscar novas informações no campo teórico, combinando as tendências da modalidade e analisá-las sob a prática atual, deverá corroborar para uma Gestão eficiente e eficaz.

É possível perceber que a partir da inserção das novas tecnologias na educação, ampliam-se as demandas pela EAD e por profissionais qualificados, capacitados a adotar novas metodologias, que os permitam planejar, implantar e gerir esse modelo, de forma mais democrática e acessível, especialmente, em locais que ainda não possuam instituições de ensino ou que sejam insuficientes para oportunizar de forma igualitária o acesso ao conhecimento.

Desta forma, este estudo tem por objetivo Examinar e discutir o processo de gestão acadêmica de um Curso a Distância e/ou Semipresencial, visando oferecer serviços de qualidade que atenda satisfatoriamente o seu público alvo. Posto que a divulgação sobre práticas e estratégias significativas na Gestão Acadêmica da EAD, tanto Administrativa quanto Pedagógica ainda são bastante escassas ou pouco acessíveis para pesquisas. Os resultados obtidos, após esse processo, servirão para direcionar novas práticas aos gestores em formação e ainda auxiliar, enquanto referencial teórico, na elaboração de futuros projetos sobre o tema, aqui abordado.

O presente estudo para atingir os objetivos propostos, debruçar-se-á na análise teórica sobre a revisão bibliográfica já elencada e em fontes como: periódicos, monografias, dissertações, teses, artigos científicos, livros, páginas e sites da internet, a fim de observar os aspectos gerenciais mais relevantes, capazes de elevar o nível de conhecimento sobre a gestão da EAD, bem como uma geração de novas ideias, descobertas e estratégias, de maneira que todo o sistema seja beneficiado com eles. Será utilizado o método indutivo com bases empíricas, em que o conhecimento provém da experimentação, partindo de observações particulares dos modelos de gestão adotados por universidades que seguem a modalidade de EAD.

Epistemologicamente, tendo em vista os objetivos descritos e dos problemas elencados sobre gestão, a abordagem iniciará pelos referenciais teóricos, seguida da investigação sobre os modelos adotados por universidades como a UNIRIO (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro) e UFF (Universidade Federal Fluminense), ambas participantes do Consórcio CEDERJ.

Pretende-se que a fundamentação teórica e a pesquisa não ultrapassem o período de 60 dias, para que os resultados possam ser analisados e apresentados de maneira a contribuir com as expectativas iniciais deste estudo e também aos vindouros. Não se pretende, aqui, apresentar certezas nem esgotar possibilidades, mas coletar dados que permitam refletir e elaborar instrumentos indicativos que contribuam para prováveis conclusões que permitam atingir os objetivos deste trabalho.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Gestão de Projetos para a EAD

O aumento crescente da demanda pela modalidade EAD desperta a atenção de gestores, já que a mesma proporciona novas possibilidades de formação profissional e continuada.

Em EAD uma gestão eficiente possibilita alcançar resultados educacionais, que estão intimamente relacionados com a qualidade do ensino e formação acadêmica dos educandos. Não se pode aplicar o modelo de gestão empresarial cujo objetivo é o lucro da instituição, já que na EAD, procura-se o desenvolvimento do educando e sua formação integral.

Nas palavras de Rumble (2003, p.32), a gestão é vista como “um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias, na escolha e a verificação da melhor forma de executá-las”. Entretanto,

[...] implantar – e gerir – um sistema de educação a distância não é tarefa simples, principalmente quando se observam a complexidade e o elevado número de componentes envolvidos: estudantes, professores, tutores, gestores, equipe técnica, infraestrutura e a própria instituição de ensino, entre outros (RUMBLE, 2003, p.15).

Deste modo Rumble afirma que,

[...] a gestão é o processo que permite conduzir, com apoio do pessoal envolvido, uma atividade com eficiência e eficácia. A gestão é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou não. O ensino não é uma exceção. É fundamental, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente e eficaz (2003, p.13).

Com isto, as competências básicas para a construção, formação e manutenção de equipes comprometidas, devem ser prioritariamente multidisciplinar, sendo fundamental a interação entre esses colaboradores, levando em conta a diversidade. É importante que esta equipe trabalhe com seriedade de propósitos, responsabilidade, capacidade técnica, comprometimento, autonomia e envolvimento. Atuando de modo dialógico, democrático e participativo para que esta educação se dê de forma efetiva.

Conforme pronuncia SILVA e SANTO, destacam-se:

[...] liderança; disposição para enfrentar mudanças; valorização do trabalho em equipe (também, por isso, as reuniões em grupos); comprometimento da equipe; aceito de feedback e críticas; espírito empreendedor e pró-atividade (2007, p. 3).

Deve-se ter o diálogo como uma ferramenta importante na condução desse processo. O gestor deve analisar as competências de cada elemento da equipe profissional tais como: espírito empreendedor e proativo, valorização do trabalho em equipe, aceitação de opinião e críticas. Outras qualidades que corroboram para equipes de qualidade profissional elevada:

[...] comunicação interpessoal; habilidade de colaboração; habilidade de escrita (já que é EAD, e a comunicação é quase 100% escrita); proficiência em linguagem (ENAP, 2006, p. 70).

Para apresentar todas essas qualidades é necessário que tais posturas partam do gestor, acreditar em seu potencial e no da equipe, estar pronto à mudança, proporcionar um ambiente de harmonia e de comprometimento, e que seja um líder democrático. Posto que o gestor é apontado como líder e representante da equipe. Neste caso SILVA e SANTO afirma que,

[...] um líder democrático deve preocupar-se a influenciar positivamente e a estimular o seu grupo/equipe a estarem prontos (e fazerem parte) para a mudança; em acreditar em seu potencial e no de seus colegas da equipe; em acreditarem-se como potenciais colaboradores (e aí, falamos da cooperação); a comprometerem-se com a equipe, proporcionando um ambiente de harmonia e comprometimento (2007, p. 3).

Sendo que esses profissionais além do conhecimento das atividades que executam possuem atribuições definidas, e trocam informações entre si com o intuito de construir caminhos, reconhecendo falhas e desvios. A base da construção dessa proposta educacional se fundamenta, portanto, no trabalho cooperativo e na investigação o que possibilita na consolidação dos trabalhos e novas experiências.

Todos esses fatores contribuem para manter um ambiente de trabalho comprometido e acolhedor, implantando uma gestão compartilhada com sensibilização para o benefício da equipe e principalmente para o aluno que é o principal motivo para a implantação dessa modalidade de ensino.

Vieira *et al* destaca como fundamental a liderança do gestor, onde:

O exercício da liderança é fundamental para a realização de um trabalho coletivo articulado, capaz de despertar envolvimento e o compromisso de todos os membros da comunidade escolar com reflexos na comunidade externa (2003, p.14).

Para o pleno atendimento dos mínimos requisitos técnicos, didáticos e legais, o gestor terá que criar uma equipe de EAD constituída por uma equipe de especialistas multidisciplinar de forma a participar desde o planejamento até a conclusão do curso. Corrêa alega que:

[...] os cursos de EAD convivem com alguns desafios em relação ao desenvolvimento e à gestão dos sistemas de EAD. Incluem-se aí a formação e o acompanhamento da tutoria, a definição de estratégias adequadas para o serviço de apoio, a avaliação da qualidade do ensino, a convivência com instituições mistas e a escolha pela manutenção de centros locais ou pela centralização do apoio (2007, p.12).

Neste sentido, as reuniões dever ser realizadas em grupos para assuntos gerais, e tratar os assuntos por grupos menores para assuntos mais específicos a determinada equipe, dependendo do setor envolvido. Para o planejamento e implantação de uma instituição na modalidade à distância, de acordo com Garbin (2011, p.1), exige da equipe gestora os mesmos procedimentos para o modelo presencial: concepção pedagógica, conteúdo específico, metodologia e avaliação, infraestrutura física, tecnológica e de pessoal.

O modelo de gestão acadêmica descrito por Garbin (2011, p.5) está disposto em dois níveis distintos, sendo que no primeiro, na estrutura de gestão temos três grupos: coordenação administrativa, coordenação pedagógica e coordenação de tecnologia. Já no

segundo está presente a coordenação de curso e coordenação de tutoria. Compondo assim uma estrutura de Gestão Acadêmica.

Para Souza a gestão de sistemas de EAD

[...] envolve aspectos contingenciais, de modo que sua eficácia e eficiência dependem da definição de objetivos claros, do dimensionamento do sistema, dos meios de comunicação selecionados, dos recursos (tecnológicos, financeiros, materiais etc.) alocados, das características dos alunos e do meio social em que a instituição opera, entre outros aspectos (2012, p.17).

Para Rumble (2003, p. 108) são fatores decisivos para o êxito da Gestão em EAD: custo, recursos tecnológicos, características dos alunos, modalidade educativa, meio social da instituição. O fator chave para o êxito é a Gestão, através de projetos eficientes e eficazes. Segundo RUMBLE (2003, p. 108), “a maior parte dos sistemas compreende três subsistemas: Material pedagógico, estudantes e administração”. Sendo que estes são afetados diretamente pela filosofia e cultura da instituição.

O ponto principal de uma gestão eficiente é o foco, pois são consideradas as necessidades e características dos clientes, o que torna decisivo para definir o planejamento, e ao mesmo tempo reduz os riscos de erro no foco. Para Silva (2007, p.1) a composição de uma equipe gestora de EAD deve ser eficaz, de modo a efetivar a mediação e interação entre alunos/professores e alunos/alunos, sob pena da aprendizagem não se efetivar.

Na visão de Moreira (2010, p. 5) um curso na modalidade à distância, utiliza cinco fundamentos de gestão assim relacionados: Gestão estratégica, Gestão de projetos, Gestão da infraestrutura, Gestão de equipe, Gestão de processos, Gestão de projetos.

2.1.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica é fundamental na IES no sentido aumentar a eficácia através de objetivos e metas a serem alcançados. Neste sentido CHIAVENATO aponta que

Gestão estratégica é “um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. (2000, p. 58)

Estratégia relaciona-se a qualquer processo que exija tomada de decisões, mobilizando recursos de modo atingir seus objetivos. Por conseguinte, a gestão estratégica que aponta para melhoria da eficiência. Moreira (2010, p. 5) aponta que através da gestão estratégica se elaboram as estratégias e os planos de ação em prol de se alcançar os objetivos estabelecidos, e observar de forma integral os aspectos propostos.

2.1.2 Gestão de projetos

Segundo o Project Management Institute (PMI), todo o projeto envolve um esforço temporário para criar um produto ou serviço único. Uma boa prática em gestão de projetos envolve normas que foram desenvolvidas e contidas no PMBOK² um guia que reúne um

² O PMBOK é um modelo de maturidade compilado pela expertise do Project Management Institute (PMI), sendo uma linha mestra que pode conduzir ao conhecimento organizado da Gerência de Projetos.

conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Reunindo um conjunto de processos que envolvem: Conhecimento, Habilidades, Ferramentas e Técnicas às atividades do projeto com o propósito em atender aos seus requisitos.

É realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos de processos” como demonstra a figura 1:

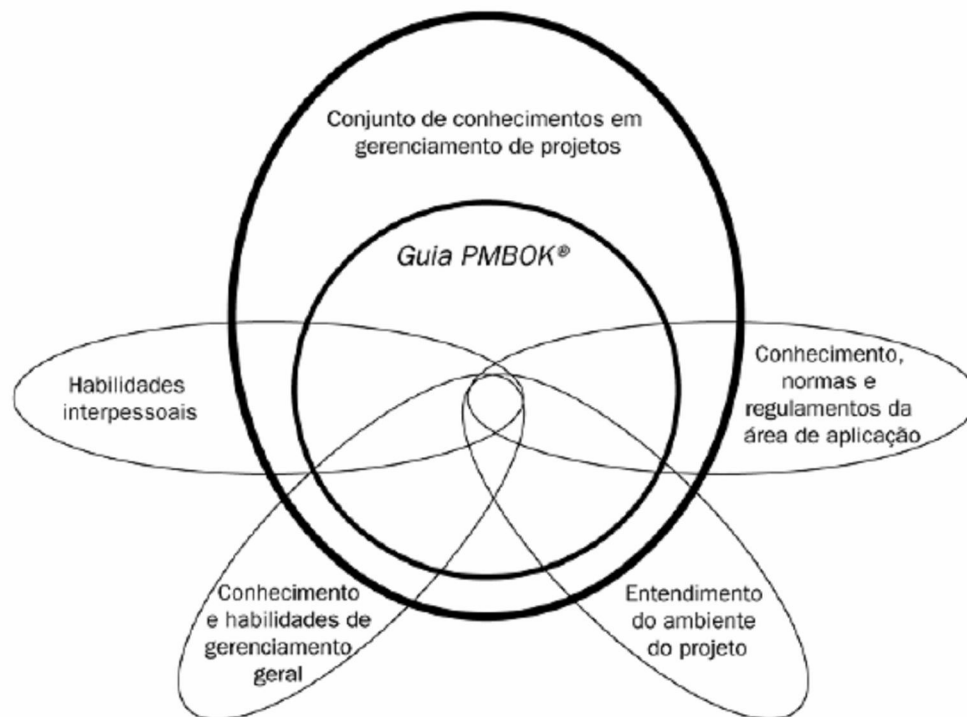


Figura 1 – Principais processos contido no guia PMBOK³

O Gestor de uma IES com certificação e experiência conduz ao sucesso do empreendimento. Sendo características de um bom gestor em projetos segundo o PMI: a liderança, habilidade de comunicação com a equipe, negociador, solucionador de problemas, e capacidade em influenciar a equipe.

2.1.3 Gestão da infraestrutura

A infraestrutura envolve tanto a parte física, arquitetônica no caso, bem como os equipamentos que são diversos, principalmente a que envolve a tecnologia que é bem diversificada, por envolver os recursos de TIC. Necessitando do gestor conhecimentos diversificados, que propiciem o bom funcionamento dos mesmos. Cabendo a este gestor o mapeamento, a organização e a alocação dos recursos disponíveis.

³ Fonte: PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos –4ª Edição (Guia PMBOK 2008) – Project Management Institute

2.1.4 Gestão de equipe

Emprega uma equipe multidisciplinar devido a complexidade de estrutura de um curso na modalidade EAD. Localizados na IES, nos polos de apoio presencial. São profissionais administrativos e pedagógicos, na sua maioria. Possuindo diferentes tipos de formação e necessitam de uma interação para o bom andamento do processo. Garantindo melhor comunicação entre as partes e a realização dos trabalhos.

2.1.5 Gestão de processos

A gestão de processos melhora as práticas da IES e a infraestrutura de TI, trazendo retorno aos investimentos da IES, com reduções de custo, tempo e erros em seus processos fundamentais. Melhorando a capacidade da equipe gestora em modificar e adaptar as novas necessidades. Com redução de diversos ciclos, aumentando a eficiência da equipe gestora. Podendo com isto eliminar processos não automatizados, com o emprego de TI.

2.1.6 Gestão da infraestrutura em TI

Atualmente quase a totalidade das atividades das organizações é suportada pelos recursos da TI, e esta evolui rapidamente. E sua utilização vai além dos profissionais especializados, onde o conhecimento passou a ser domínio da maior parte dos colaboradores. No contexto da EAD a TI é uma ferramenta fundamental para a existência de uma instituição de ensino na modalidade EAD. A Gestão Acadêmica faz uso da TI tanto para gerenciar processos, infraestrutura e equipes. Santos (2010, p. 15) define que a “Tecnologia da Informação apoia e capacita a execução dos controles do nível estratégico ao operacional”. E também afirma que a gestão de projetos é fundamentada na gestão dos recursos de TI. Portanto a gestão da EAD depende da existência desses recursos para o êxito dos mesmos.

Com isto, os modelos de maturidade em consonância com as práticas gerenciais adequadas, proporcionam subsídios que forçosamente levarão ao êxito e a conclusão dos mesmos. Alguns modelos se destacam como: os modelos orientados para os negócios como o: Project Management Institute (PMI), SIX SIGMA, International Organization for Standardization (ISO 9.000). E na área de TI destacam-se os padrões de governança: Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), Capability Maturity Model Integration for software (CMMI), eSourcing Capability Model (eSCM) e o ISO 20.000. O que exige do gestor de TI a adoção de vários padrões. E uma escolha pouco adequada compromete todo o processo de gerenciamento desses recursos e conseqüentemente a qualidade de todo o processo educativo.

Duas propostas se consagraram como melhores práticas no universo da TI: o ITIL e o COBIT e no meio corporativo o PMI. Sendo que o PMI possui o Guia PMBOK 2004⁴

⁴ Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

O PMBOK é um termo abrangente e que descreve a soma de conhecimentos inerentes à profissão de gerenciamento de projetos. O corpo de conhecimento completo abrange práticas já aprovadas e de uso comum, além de outras inovadoras e avançadas, que possam até ter sido menos utilizadas. (PMBOK p 3).

⁴ É uma organização sem fins lucrativos de profissionais da área de gerenciamento de projetos. O PMI visa promover e ampliar o conhecimento existente sobre gerenciamento de projetos assim como melhorar o desempenho dos profissionais e organizações da área.

Enquanto que os modelos de maturidade ITIL e COBIT, procuram o alinhamento estratégico entre os objetivos da IES, focados na administração acadêmica e o perfeito andamento das atividades pedagógicas dos cursos. Que são os objetivos dos gestores da infraestrutura de TI, sendo tais serviços crucial, estratégico e principal responsável pelo bom andamento dessas atividades, devido à natureza dessa modalidade educativa.

O COBIT é um guia para gestão de TI indicado pelo ISACF (Information Systems Audit and Control Foundation, www.isaca.org). Sendo um modelo orientado aos negócios, e projetado para ser utilizado em conjunto com outros padrões de governança como o ITIL, por exemplo. Bem como sua base originária de outros modelos de maturidade em consonância com as melhores práticas.

Seu conjunto de ferramentas (framework) agregando 34 processos distribuídos em quatro domínios distintos (Planejamento e Organização, Aquisições e Implantação, Entrega e Suporte e Monitoração) descritos na figura seguinte:

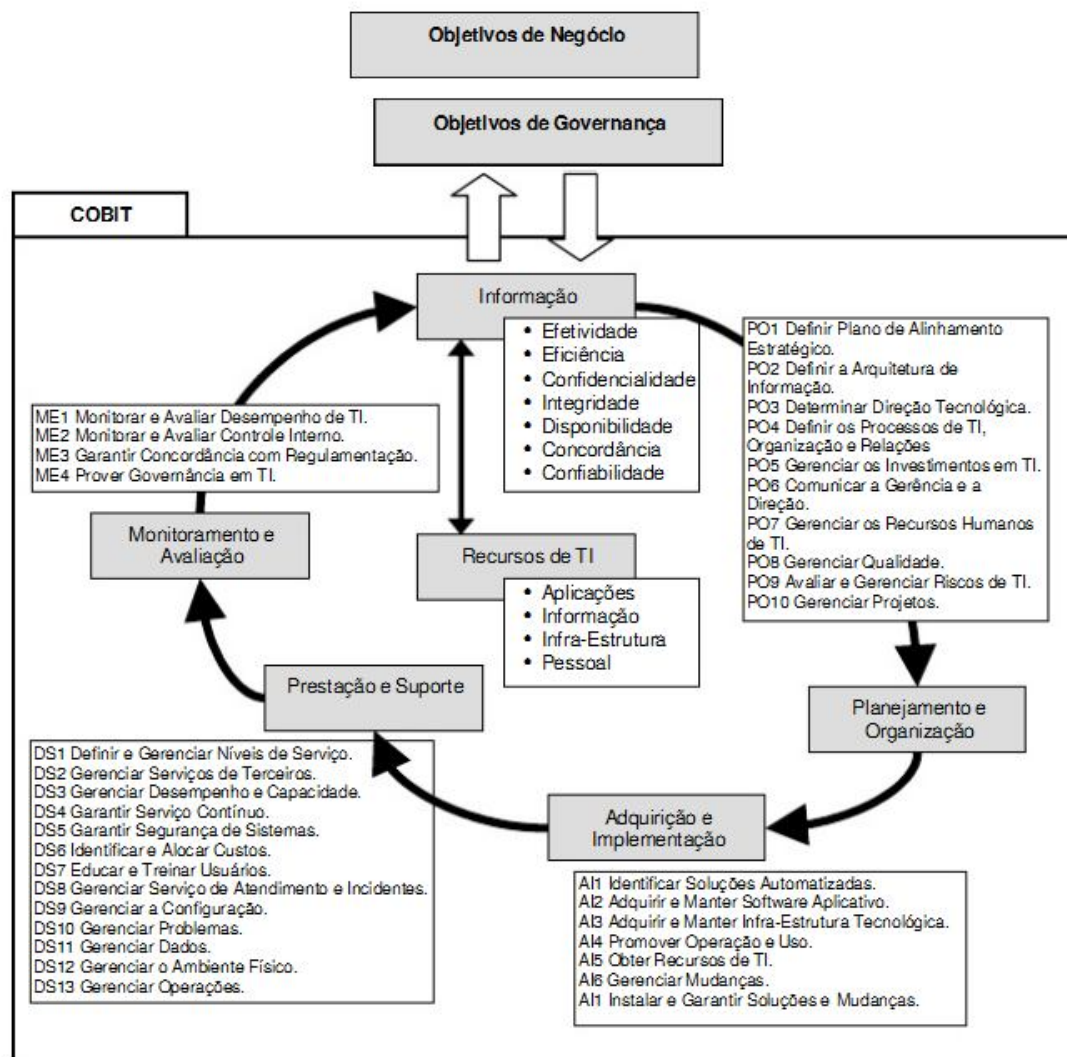


Figura 2 – O conjunto de ferramentas (quatro domínios de processos) do COBIT⁵

O ITIL possui como objetivo principal, o gerenciamento e a operação da infraestrutura de TI na IES. Considerando neste sentido, serviço de TI como a descrição de um conjunto de recursos de TI. Os serviços de suporte deste modelo contribuem para o atendimento das necessidades da IES, o que apoia aos seus objetivos principais que é a gestão acadêmica (administrativa e pedagógica). Sendo o seu fundamento baseado no fornecimento de qualidade em serviços de TI, relacionados com os custos destes serviços, agregando com isto valor estratégico ao negócio da instituição.

Com isto os processos do ITIL são divididos em: Gerenciamento de Aplicações, Gerenciamento de Serviços e Gerenciamento de Infraestrutura de TIC, conforme apresenta a figura 3:

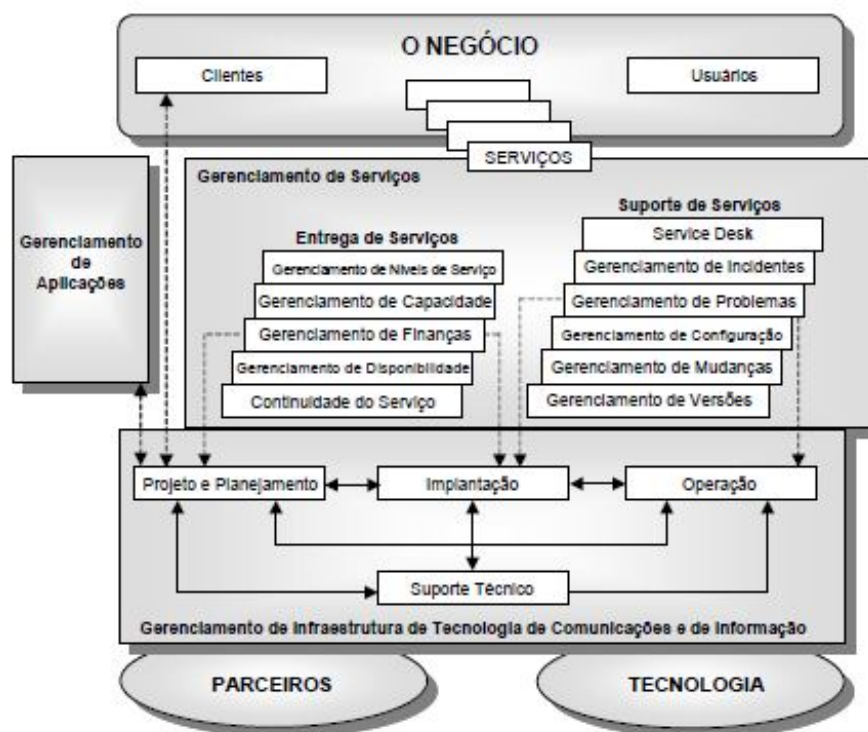


Figura 3 – Os processos do ITIL⁶

Esses dois modelos (ITIL e COBIT) contribuem para a boa prática na gestão de infraestrutura de TI numa IES, contribuindo deste modo para a melhoria dos processos de gestão acadêmica (administrativa e pedagógica), bem como para a qualidade da educação. O que permite ao gestor definir melhor quais recursos de TIC que devem ser empregados com a melhor relação custo/benefício. Otimizando seus processos operacionais e a consequente automação dos mesmos.

⁵ Fonte: ITGI, IT Governance Institute. COBIT 4.0: Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models. IT Governance Institute. Rolling Meadows, IL, EUA.2005.

⁶ Fonte: http://www.training.com.br/download/Apostila_ITIL_Cobit.pdf

[OGC 2002a] IT Infrastructure Library - Planning to Implement Service Management. OGC, London, 2002.

2.2 Gestão Acadêmica de Curso à Distância

De acordo com o estudo dos fatores críticos de sucesso na Gestão de cursos, o conceito de organização e gestão da educação, proposto por Duarte, estabelece ser “o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento de cursos oferecidos, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados”.

Na prática gestora é que serão mobilizados os recursos e métodos para que os objetivos qualitativos educacionais de um curso sejam alcançados, para tanto, a escolha desses fatores é fundamental, pois, serão eles os responsáveis pelo sucesso ou insucesso de todo o processo educacional.

Para Libâneo (2003, op. cit. Duarte, 2011), a gestão está para além desses fatores, “a gestão refere-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas”, isto é, inserem-se a coordenação e o acompanhamento dos procedimentos individuais dos participantes do processo, a fim de alinhar num mesmo sentido todas as ações do coletivo na obtenção dos objetivos.

Para Rockart (1979, citado por Duarte, 2011, p. 31-32) existem os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, “fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização, que garantem o seu desempenho competitivo, mesmo que outros fatores sejam negligenciados.”. São fatores que se traduzem em competitividade para as instituições, quando considerados, enquanto variáveis, como possíveis interferentes nos resultados, dentre eles, os que se referem ao planejamento estratégico, tanto de longo quanto de curto prazo.

Na definição de Grunert e Ellegard (1992, citados por Duarte, 2011) “Fatores críticos de sucesso são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes”. Significa dizer que são esses fatores que diferem organizações de um mesmo segmento, pois transcendem aos pré-requisitos para se estar no mercado, justificando o diferencial dos valores, segundo Duarte. Já para Shultz (1994, op. cit. Duarte, 2011), “Para o consumidor, a percepção é a verdade. A percepção pode não estar correta, mas é o que ele conhece, e o que ele conhece é tudo o que ele precisa conhecer.”, ou seja, não é exatamente o valor do produto, mas o que este produto representa para o cliente que será fator decisivo por sua escolha e, por consequência, do seu sucesso.

É necessário planejar estrategicamente para obter sucesso em uma organização de qualquer natureza. Chiavenato (2004, citado por Lenzi, 2010, p.4) afirma que

[...] o planejamento estratégico abarca a empresa como um todo; envolve todos os recursos e áreas de atividade; preocupa-se em atingir objetivos em nível organizacional; é definido pela cúpula da organização e corresponde ao plano maior. Sendo assim, gestão e planejamento estão atrelados de maneira a assegurar todo o processo funcional da EAD e com isso o êxito desejado em todos os âmbitos.

Para LENZI (2010, p.5), na EAD, em que as relações e interações são maiores, é preciso reconhecer as necessidades para que as bases do planejamento sejam traçadas, a fim de alcançar maiores abrangências, tanto em nível de instituição quanto de sociedade.

A autora aponta os estudos prospectivos e a construção de cenários como formas de superação das dificuldades do planejamento e da gestão da EAD. Segundo a autora, embora a metodologia prospectiva seja uma abordagem recente, conhecer o futuro já fazia parte da prática antiga, realizada por profetas presentes nas religiões judaica, cristã e islâmica e também nos oráculos, onde era realizada a predição (discurso sobre uma condição futura) por sacerdotes, na Grécia. Mas foi pelas exigências desencadeadas pelas grandes guerras do século XX que instrumentos e técnicas de planejamentos foram criados, assim como a própria história da prospectiva e a construção de cenários.

Como o nome já evidencia, uma pesquisa prospectiva ocupa-se de estudar o futuro e são importantes no planejamento em longo prazo, pois, como afirma LENZI (2010, p. 6), “oferecem orientação para as tomadas de decisões sobre iniciativas e ações para a construção de um futuro almejado pelas instituições e consequentemente pela sociedade”.

A construção de cenários é um dentre outros conjuntos de métodos e técnicas utilizados em organizações privadas nos setores de serviços e tecnologia, especialmente, no setor econômico. Para Lenzi, “Planejar por meio de métodos e técnicas de cenários prospectivos implica em definir estratégias que definirão a vida futura da organização...”.

Lenzi (2010, p. 7), apresenta em sua tese de mestrado o quadro teórico proposto por Thiesen (2009) para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento da educação. O modelo tem como bases a Gestão do Conhecimento e os estudos prospectivos de outras áreas da economia e sua metodologia sistematiza as fases e as técnicas do processo de construção dos cenários, considerando os conhecimentos compartilhados, conceituais, operacionais e sistêmicos propostos por Nonaka (1997).

Neste sentido, Thiesen confirma que o método

[...] vem se tornando uma potencial ferramenta no campo da gestão estratégica, sobretudo no âmbito das organizações contemporâneas que, frente a horizontes de incertezas e de alta competitividade, precisam tomar decisões considerando as múltiplas alternativas de futuro no médio e longo prazo (2009, p.94).

Sendo assim, ao que se refere ao perfil diferenciado da EAD e do seu público, esta ferramenta demonstra ser significativa para minimizar possíveis dificuldades.

Thiesen cita Moritz (2004, p.49) para explicar o uso da expressão – cenário – “deriva do termo teatral grego “*cenário*”, que quer dizer o roteiro de uma peça de teatro.” E evidencia ainda que, para compreender a técnica é necessário pensar a partir dos elementos trabalhados no teatro moderno, pois são os mesmos: cenários, cenas, trajetórias e atores.

Embora existam outras definições de cenários prospectivos, de acordo com THIESEN (2009, p.94), todas se aproximam com esta adotada por Michel Godet (1993), “a técnica de cenários é um conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento imaginado e criado dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”.

Thiesen adota, a partir das pesquisas, a definição de cenários prospectivos como sendo

[...] um modo sistematizado e tecnicamente coerente de representação de futuros imagináveis, possíveis e ou desejáveis em horizontes temporais de médio e longo prazo caracterizados pela descrição essencial de estratégias que potencializem sua consecução. É, portanto uma ferramenta que permite a antecipação simbólica do futuro, construída por intermédio da aplicação de um conjunto de técnicas associadas ao exercício da intuição, da criatividade, da inovação e do uso intensivo do conhecimento (2009).

Sobre o aspecto metodológico, Thiesen considera que os aspectos internos garantem, ao método mais coerência no momento da análise e que

[...] constituindo-se como uma ferramenta técnica situada no campo da estratégia prospectiva, ela necessita de bases teóricas para assegurar a coerência e a plausibilidade das hipóteses sobre o futuro e analisar a consistência das combinações dessas incertezas, de modo que a representação da realidade futura tenha fundamentação (2009, p, 97).

De acordo com a classificação, os cenários prospectivos estão divididos em exploratórios e normativos, utilizados de acordo com as necessidades e propósitos diferenciados. Thiesen afirma que

Quando os interesses dos formuladores e decisores são estratégicos e, portanto, parte-se da ideia de uma utopia plausível, a aplicação da ferramenta torna-se um elemento importante tanto como alternativa de aprendizagem organizacional quanto de possibilidade de antecipação (2009, p. 101).

Desta maneira, ter claro os objetivos a ser alcançados é tão importante quanto à escolha do tipo do método a ser desenvolvido.

Desse modo, pode-se afirmar que a metodologia constitui um instrumento que auxilia as organizações e as instituições, em função de seus objetivos, na antecipação de pelo menos três grandes possibilidades de visão de futuro: aquele “*que deve acontecer*” (normativo ou desejado), aquele “*que vai acontecer*” (extrapolativa) ou aquele “*que pode acontecer*” (exploratório). (Thiesen, 2009, p. 102)

Ao que se refere à educação, Thiesen considera que essa ferramenta exige:

Compreensão sobre a base teórico-conceitual que orienta essa metodologia; compreensão sobre o conjunto de técnicas que subsidiam a aplicação da ferramenta visando torná-la consistente, coerente e plausível; compreensão sobre sua importância técnica e política da metodologia na área da educação; definição da tipologia em função de seus objetivos, definição do nível de abrangência dos cenários dado a característica do sistema-objeto (no caso da educação pode ser um sistema municipal, estadual ou federal); definição de um horizonte temporal para o estudo que pode ser de médio ou longo prazo (2009, p. 102).

A tabela proposta por Thiesen demonstra a construção de cenários por fases

Fase	Descrição da Fase	Foco Central	Técnicas que serão utilizadas na construção dos cenários
01	Construção da base para o trabalho.	Preparação da equipe de trabalho.	• Workshop/Oficina de Trabalho.
02	Construindo o diagnóstico do sistema de ensino e definindo o problema central.	Delimitação do sistema-objeto: seleção das variáveis-chave que influenciam o sistema.	• Mapeamento de processos; • Árvore de competências; • Diagrama de inter-relação e de afinidade; • Entrevistas; • Brainstorming; • Análise estrutural de Godet.
03	Compreendendo o jogo dos atores externos	Identificação dos atores e seus jogos de influências.	• Análise estrutural de Godet; • Matriz autor/autor proposta por Godet.
04	Identificando os fatos portadores de futuro.	Identificando forças motrizes, tendências e incertezas do sistema.	• Matriz SWOT; • Análise de documentos; • Entrevista com especialistas; • Aplicação do método Delphi ou entrevistas; • Brainstorming; • Análise estrutural de Godet.
05	Gerando cenários e testando sua consistência	Gerar cenários provisórios, testar consistência e plausibilidade e elaboração de cada enredo.	• Método de estruturação dedutiva; • SMIC2; • Investigação morfológica, que procura cruzar todas as possibilidades de articulação de incertezas críticas com suas hipóteses; • Método SWOT; • Análise estrutural: matriz de impactos cruzados; • Estruturação dedutiva conforme Kees Van Der Heijden.
06	Avaliando os cenários como decisão estratégica para a elaboração do plano de desenvolvimento da educação	Avaliação dos cenários prospectados como decisão estratégica para a construção do planejamento estratégico.	• Modelo Delphi – para seleção dos cenários normativos.

Tabela 1 – Resumo da metodologia proposta por Thiesen (2009)

Fonte: Adaptado de Thiesen

2.3 Gestão Financeira

Para garantir uma gestão financeira eficiente, ocupar-se do planejamento e da organização ajuda a gerir os recursos da escola, garantindo economia de tempo e bons resultados. Neste sentido, a gestão financeira é uma atividade que exige organização, responsabilidade e transparência, em especial, nas escolas públicas, pois a gestão de recursos públicos é regulada por leis federais e de responsabilidade fiscal, como aponta Almeida (2009).

Na constituição de 1988, também há descritos os percentuais a serem aplicados pelos estados e municípios na educação, uma vez que a verba tem procedência federal. Desta forma, o gestor financeiro precisará planejar antecipadamente os gastos e as prioridades para que as verbas destinadas sejam bem aplicadas e de maneira clara.

Uma abordagem teórica dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), utilizada para empresas foi adaptada para a academia e educação. A partir dela é necessário que sejam estabelecidos pelos gestores da EAD de Instituições de ensino superior um plano de gestão, que defina “objetivos, etapas e atividades, mecanismo de apoio à aprendizagem, as tecnologias a ser utilizadas, a avaliação e os procedimentos formais acadêmicos”, uma vez que, segundo Bielschowsky (2002, citado por Retamal) exigem muitos recursos financeiros.

A gestão financeira gerencia os recursos financeiros, prestando contas às entidades ou órgãos associados a eles, Retamal (2009, p.67) e quanto aos recursos financeiros, a autora diz que “eles provêm recursos orçamentários e extra orçamentários. O desenvolvimento da EAD na Universidade, somente a partir dos recursos orçamentários, pode ficar comprometido devido ao quadro econômico que hoje as IES estão inseridas”. Sob esse ponto de vista, os recursos extra orçamentários permitem maiores fontes de recursos a partir das pesquisas que são financiadas.

Para Danihelková (2006, citado por Retamal 2009, p.40) “a instituição deve definir estratégias de gestão financeira para que os cursos sejam bem sucedidos, visto que a preparação de um curso exige o envolvimento de vários especialistas na área de EAD.”, e Retamal complementa “Isso significa dizer que se deve pensar que os recursos humanos, a pesquisa e as tecnologias exigem atualizações e investimentos, devido às constantes mudanças tecnológicas.”.

De acordo com Brasil (2007, p. 7, 8) dentre os referenciais de qualidade para a EAD está elencada a sustentabilidade financeira, que também deve estar presente no PPP de um curso a distância, para que se efetive enquanto diretriz do planejamento a ser desenvolvido.

Retamal (2009, p. 58, 59) ressalta que o investimento na EAD é alto, por isso há necessidade de ser “planejado e projetado” minuciosamente para que o curso não seja interrompido, prejudicando a instituição e também os estudantes. A fim de minimizar essas possíveis intempéries é necessário que se estabeleça uma planilha de custos de todo o projeto, onde estejam previstos os recursos a serem utilizados em conformidade com os PPP, Brasil (2007, p. 7, 8), tais como: os investimentos de curto e médio prazo: produção de material didático, implantação do sistema de gestão, equipamentos em geral e implantação dos polos descentralizados de apoio presencial e centro de educação à

distância ou salas de tutoria e de coordenação acadêmico-operacionais nas instituições; e o custeio da equipe docente – coordenador do curso e coordenadores de disciplinas, coordenador de tutoria e professores conteudistas, equipe de tutorial, equipe de gestão de sistema, recursos de comunicação, distribuição de material didático e sistemas de avaliação, além da oferta de vagas e toda estrutura a ser oferecida ao longo do curso.

A partir desses dados pode-se depreender que a Gestão financeira da EAD é bastante complexa por envolver toda a estrutura da instituição. Para que seja eficiente, planejar o curso em todos os seus aspectos considerando todos os seus elementos formadores, certamente minimiza os insucessos.

3. Resultados e Discussões

A educação a distância traz uma proposta bem desafiadora de educação em sua metodologia, favorecendo o aprendizado a quem quiser, e principalmente aqueles com dificuldade no que diz respeito à distância, sob o aspecto de seu posicionamento geográfico. Neste sentido, há grandiosos esforços para construir um sistema educacional via Educação à Distância capaz de atender todas as demandas originadas por esta metodologia de ensino. A gestão de um programa de educação à distância, que busca resultados profícuos em sua sistemática, que leva em consideração todas estas variáveis, deve se preocupar com o planejamento, com a organização, com a direção e com o controle de todas as atividades demandadas por este sistema de educação.

Durante a revisão bibliográfica alguns fatores puderam ser salientados, de maneira que alguns deles se destacaram, um deles é o fato de que a gestão da Educação à Distância contemporânea é fundamentada em TI (Tecnologia de Informação) sendo considerada base para futuras discussões a respeito da temática. Comumente, as pessoas fazem, ainda hoje, associação da EaD (atual) com EaD por correspondência, utilizada há alguns anos, em que as postagens nos correios eram o elo mais importante no sistema. Dentro da nova roupagem da EaD existe uma grande necessidade de usar a Tecnologia de ponta, demanda da gestão que busca um posicionamento mais dinâmico, o que vai de encontro com a definição de Santos (2010, p. 15) que diz que a “Tecnologia da Informação apoia e capacita a execução dos controles do nível estratégico ao operacional”, ou seja, por todos os níveis hierárquicos está a figura da tecnologia da informação como elemento chave para o funcionamento de toda a estrutura.

Observa-se na visão do autor que não há limitação de abrangência da utilização das diferentes possibilidades tecnológicas, sendo, portanto, utilizada nos níveis operacional, tático e estratégico. É evidente que nas diferentes frentes, a utilização se justifica em função da especificidade de cada nível.

Para gestores que desconsideram a necessidade deste tipo de tecnologia (TI), sua probabilidade de falha é facilmente previsível, sendo mais cedo ou mais tarde, uma vez que para Santos (2010, p.15) a Educação a Distância depende deste amparo tecnológico.

Ter o entendimento do que é “gestão” dentro de uma organização, que no final de seu processo produtivo entrega ao mercado, um produto ou um serviço, é mais simples, já o entendimento Gestão no segmento educacional é compreender que existem diversos fatores que às vezes seus papéis se invertem e seu entendimento pode se tornar mais confuso. A contribuição de Rumble (2003, p.32), com sua definição do que é gestão, se

percebe de maneira clara, que está ligada ao processo decisório, e que todas as decisões organizacionais se baseiam em informações, quanto mais e de melhor qualidade, mais assertividade se obterá no resultado. A eficiência e a eficácia gerada compensarão os esforços em compreender os diferentes elementos organizacionais, como os citados pelo autor: estudantes, professores, tutores, gestores, equipe técnica, infraestrutura e a própria instituição de ensino, entre outros (RUMBLE, 2003, p.15), o que em outras organizações normalmente não se leva em consideração.

A linha de pensamento de Rumble (2003) vai de encontro com Silva e Santo (2007), quando que para Rumble (2003) “A gestão é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou não” (2013, p. 13) e neste sentido Silva e Santo contribui de maneira mais específica, dizendo que em todas estas organizações, para que exista gestão, é necessário um gestor, e para existir gestor, deve existir alguém à ser gerido ou alguma coisa e a valorização da equipe gera relevante contribuição para a melhoria dos resultados de qualquer organização, sejam elas pertencentes ao primeiro, segundo ou terceiro setor.

A capacidade de possuir condições adequadas de gestão é vista também por Correia (2007) como algo primordial, devendo o gestor compor sua equipe pela multidisciplinariedade desde o planejamento até a conclusão do curso oferecido, levando em consideração suas diferentes etapas.

Dentro dos pré-requisitos na busca de uma organização ensino a distância bem sucedida, na visão de Garbin (2011, p1) é necessário: a concepção pedagógica, conteúdo específico, metodologia e avaliação, infraestrutura física, tecnologia e de pessoal. Observa-se que o alcance de êxito em programas de EaD está fundamentado, para o autor, em diferentes pontos dentro desta organização de recursos, a necessidade de suprir tais variáveis pode ser decisivo no momento em que se aferir os resultados.

Dentro desta visão macro do processo, Garbin (2011) direciona a percepção administrativa em duas vertentes, a primeira se fundamenta na estrutura de gestão que é subdividida em três subgrupos: a coordenação administrativa, a coordenação pedagógica e a coordenação de tecnologia e a segunda vertente é a coordenação de curso e coordenação de tutoria. Observe que o autor possui dentro do primeiro campo visual administrativo, uma visão funcional burocrática, práticas consideradas como de governança, orientações específicas de como o processo deve funcionar, bem como os elementos primordiais ao seu funcionamento. No segundo prisma, o autor dedica atenção à questão propriamente dita do foco da atuação do ensino, como por exemplo, a criação de um ambiente de co-criação do saber.

A gestão de uma unidade de Educação a Distância, possuindo dois focos diferentes na condução da administração, trata com as devidas considerações as diferentes realidades e focos exigidos por cada área, desenvolvendo as melhores decisões e aperfeiçoando as diferentes habilidades necessárias para a execução das atividades realizadas. Diferenciar o aprendizado, ou aqueles envolvidos neste processo com aqueles envolvidos em questões burocráticas é valorizar e especializar os diferentes assuntos dentro das organizações, ainda que integrado, mas tratado com abordagem diferenciada, de maneira que no final os resultados apresentados sejam maiores do que a soma das partes.

Dentro desta divisão macro da gestão, Rumble (2003, p. 108) no primeiro momento não difere pela finalidade as diferentes áreas da administração nos programas de Educação a Distância, mas pontua de maneira clara os fatores que acredita merecer maior atenção, que são os custos, recursos tecnológicos, características dos alunos, modalidade educativa, meio social da instituição. Para o autor há três subsistemas que envolvem estas organizações chamando o primeiro deles de Material Pedagógico o segundo de Estudantes e o segundo de Administração.

Em uma comparação do posicionamento de Rumble (2003) e Garbin (2011) existe similaridade, pois a primeira divisão feita por Rumble (2003) sendo a Coordenação Administrativa, Coordenação Pedagógica e Coordenação de Tecnologia está alinhada com o que Garbin chama de Administração e a segunda divisão de Rumble é a Coordenação de curso e Coordenação de Tutoria, que para Garbin é chamado de Material Pedagógico e Estudantes, na sua classificação. O que é chamado de Administração com foco em questões burocráticas da unidade pode também ser entendido como Coordenação dos cursos e nesta interpretação haveria uma sobreposição de idéias nas diferentes classificações, mas que não interfere ou prejudica a *performance* do entendimento.

Fica claro mais uma vez, nesta comparação, independentemente de existir consenso na classificação, é que um fator preponderante que novamente aparece na discussão, são as Pessoas, ou seja, os profissionais envolvidos. As divisões acontecem por uma necessidade de organização e predisposição dos recursos, mas são as pessoas que estarão ocupando os cargos, executando as diferentes tarefas neles, e, portanto, o entendimento de ter um cuidado especial com estes atores educacionais é de extrema importância para sua manutenção. Um bom exemplo que registra de maneira clara a maneira com a qual estes profissionais devem ser tratados é a sua remuneração, condições de trabalho, os fatores que geram a satisfação no ambiente de trabalho, os fatores que geram a insatisfação, dentre outros.

Dentro desta linha de pensamento, fazendo alusão àquilo que é importante, ou mais importante para a contribuição dos resultados, existem os “fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização, que garantem o seu desempenho competitivo, mesmo que outros fatores sejam negligenciados. Chamados de “Fatores Críticos de Sucesso”, por Rockart (1979, citado por Duarte, 2011, p. 31-32), dentro desta percepção pode se entender num primeiro momento que se fala de uma organização inserida no segundo setor, aquelas que possuem proposta de lucro, no entanto o foco está em organizações de ensino do primeiro setor que prioritariamente busca levar a educação sem custo na ponta para seus usuários. Independentemente de possuir lucro ou superávit, estas organizações buscam eficiência e eficácia em suas operações, pois de alguma forma este ou aquele programa gerará custo e o importante é que ele tenha a melhor performance possível. Considerar uma organização de educação a distancia, levando em consideração seus FCS (Fatores Críticos de Sucesso) é estar preocupado com sua sustentabilidade, ou seja, os processos devem ser minimamente consolidados, ao passo, que seus resultados se tornem perenes.

Analisar aquilo que é considerado essencial à organização, é olhar a organização por inteiro e destacar todos seus processos, olhar o que é significativo para seu crescimento e aquilo que de repente não tenha tanto significado, mas é necessário, para se achar o importante, que se conheça tudo e só depois possa dizer o que é agregador de valor e o que está demais, que na maioria das vezes sobra.

A visão de Grunert e Ellegard (1992, citados por Duarte, 2011) a respeito dos “Fatores Críticos de Sucesso” é de que são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. Significa dizer que são esses fatores que diferem organizações de um mesmo segmento, pois transcendem aos pré-requisitos para se estar no mercado, justificando o diferencial dos valores.

Observa-se de maneira clara e inequívoca que a geração de valor para o cliente/usuário/consumidor/cidadão/aluno está em primeiro lugar, de modo, que se esforce para se apresentar melhores resultados, para este que está na ponta do processo produtivo possa usufruir de seu melhor. Geração de valor, prioridade na essencialidade da instituição é algo a ser perseguido por ela através da análise dos Fatores Críticos de Sucesso. A observância de um simples detalhe pode representar o sucesso da organização, e sua análise deve contemplá-la por inteiro, e absolutamente nada deve ser desprezado ou deixado de lado, pois o nada pode representar tudo e o tudo pode virar nada.

Toda organização visa alcançar resultados específicos e neste sentido Grunert e Ellegard (1992, citados por Duarte, 2011) se posiciona de maneira alinhada com a visão de Chiavenato (2011, p. 10), que de acordo com a visão do autor a compreensão do planejamento estratégico é sua condição de abarcar a empresa como um todo, de maneira que todos os recursos e áreas de atividades possam ser contemplados, com a preocupação de que os objetivos organizacional sejam atingidos. A formulação do planejamento estratégico fica a cargo da cúpula organizacional, que no caso de uma instituição de EaD, pode ser compreendido como o diretor da instituição, que fica a cargo de constituir tal planejamento.

O diretor institucional, membro da cúpula organizacional, no uso de suas atribuições, deverá, portanto formular o referido planejamento estratégico, no entanto, conforme sugere LENZI (2010, p.5), antes desta formulação, é necessário que se tenha conhecimento de todas as necessidades da instituição sob o aspecto interno, e suas consequências, quanto no aspecto externo e suas consequências.

O planejamento estratégico parte do princípio, de que ações a serem executadas no futuro possam ser estabelecidas no presente, e neste particular, o foco no planejamento a longo prazo é um desafio, pois a obtenção de cem por cento de precisão nas ações é algo difícil a ser alcançado, mas quanto mais informações forem alcançadas maiores as probabilidades de êxito. Neste sentido a autora, LENZI (2010, p. 6) diz “oferecem orientação para as tomadas de decisões sobre iniciativas e ações para a construção de um futuro almejado pelas instituições e conseqüentemente pela sociedade”, o desafio de se alcançar melhores resultados está embasado no estudo das tendências, construção de cenários.

O desejo de se alcançar os resultados mais assertivos, é indubitavelmente de todas as organizações, no caso das instituições de ensino, isto não é diferente. Observe, que o que se quer ainda não se tem, se trata de um desejo futuro, de algo que não aconteceu, e pensar em algo que não aconteceu, é brincar com o provável, é sentenciar uma decisão hoje, com vistas a alcançar um resultado amanhã, é plantar com expectativas de colher, mas nem sempre germina, e se não germinou, alguma coisa faltou no plantio. Isto quer dizer que, se pretendo colher em determinado tempo “banana” preciso entender sobre esta cultura, sobre clima, adaptação, pragas, etc. Quanto mais souber a respeito de um determinado assunto, maiores serão as chances de se alcançar os resultados à frente.

Na educação a distancia que se trata de uma modalidade em crescimento, no Brasil e fora dele, é necessário que os objetivos sejam traçados, e que haja um esforço grande na busca de conhecimento maior a respeito do assunto, identificação de todas as variáveis de influenciarão no meu resultado, sejam diretas ou indiretas, Lenzi (2010) diz que “Planejar por meio de métodos e técnicas de cenários prospectivos implica em definir estratégias que definirão a vida futura da organização...”, isto implica dizer que é necessário levar em consideração em um processo decisório no presente, possíveis fatores que possam interferir no futuro.

Na contribuição inicial de Santos (2010, p.15) de que a EaD depende deste amparo tecnológico, este fator deve estar em consonância também com a visão de Lenzi, pois se um gestor na tomada de decisão não identificar as diferentes possibilidades, cenários futuros a respeito da tecnologia, certamente acarretará em problemas. A EaD, nos moldes de hoje, em que a interconectividade faz toda a diferença e cria um marco entre a educação a distancia passada, conhecida com “por correspondência” para a educação a distancia fazendo das diferentes possibilidades tecnológicas, favorecendo o processo de aprendizagem de co-criação, proposto por Vygotsky, em que a interatividade produzirá resultados positivo no aprendizado.

Tais fatores devem se listado como, também importes para a criação de uma estratégia, proposta por Chiavenato (2010), em que todos os *stakeholders*, recursos, alternativas e etc., devem ser levados em consideração na construção de uma decisão compatível com o que se espera de resultado, que até o momento do planejamento não é certo, mas sim provável.

Tendo por base a busca de informações para a construção do planejamento estratégico, contribui Thiesen (2009, p. 102) com uma metodologia especifica para alcançar melhores resultados, tendo seis fases, cada qual com foco definido e com as técnicas para se alcançar o se propões, iniciando tal metodologia com a fase “ construção da base para o trabalho”, passando para a fase “ construindo o diagnóstico do sistema de ensino e definindo o problema central”, na sequencia para a fase “ compreendendo o jogo dos atores externos”, passando para “identificando os fatos portadores do futuro” depois para “gerando cenário e testando sua consistência” e por fim a “avaliando cenário como decisão estratégica para a elaboração do plano de desenvolvimento da educação”.

Observe que a metodologia Trazida por Thiesen (2009, p. 102) orienta as ações institucionais para tomadas de decisões baseadas em combinação de informações, na geração de conhecimento. Tal processo valoriza e fomenta a necessidade de se explorar todos os elementos possíveis para que nada, fique de fora da análise, na busca da construção de uma decisão que possa gerar valor agregado para a organização.

É importante registrar que todas as técnicas propostas por, Thiesen (2009, p. 102) valorizam as pessoas, dando a oportunidade de todos contribuírem com seus pontos de vista, pois tais técnicas buscam informações e depois as combinam com base na fala de todos os colaboradores. A aplicação do Brainstorming, por exemplo, explora a percepção de todos, ainda que em um primeiro momento se apresente de maneira arbitrária, mas que depois pode ser eleita como a melhor coisa a se fazer.

Cabe também aos criadores do planejamento estratégico da organização se preocupar com a questão financeira da organização, buscando de maneira eficiente e

eficaz, fazer com que aquilo que se tem como recurso financeiro não seja menor daquilo que foi gasto. Gastar menos do que se tem é a primeira regra do jogo financeiro.

Dentro do primeiro setor, as organizações, diferente das organizações, do segundo setor, que podem fazer tudo o que a lei não proíbe, devem fazer somente o que a lei determina, portanto a realização ou não realização de alguma atividade, pode ter uma repercussão não benéfica para aquele que está investido do cargo público. De acordo com Almeida (2009) a gestão de recursos públicos é regulada por leis federais e de responsabilidade fiscal, portanto é necessário que esforços sejam feitos neste sentido, em manter tais recurso de maneira que gere o melhor resultado possível, através de um planejamento eficaz.

Observe a importância do planejamento também na questão financeira, pois um bom planejamento também deve incluir o planejamento financeiro, pois gerará melhores resultados, a autora LENZI (2010, p. 6), se referindo ao planejamento e construção de cenário orienta que as tomadas de decisões serão melhores se as informações forem satisfatórias, gerando valor não só para a organização, mas também para a sociedade.

Quando se fala em recursos financeiros de organizações públicas o primeiro entendimento equivocado que se tem é pelo fato não existir fim lucrativo não há necessidade de dedicar tanto esforço quanto em uma empresa (organização com fim lucrativo), no entanto há um resultado desejado, traçado no planejamento estratégico que deve ser alcançado. Alcançar o objetivo, não significa necessariamente, conseguir angariar recursos, mas sim alcançar o propósito de cada organização, e no caso específico da organização pública de ensino com foco em EaD, o resultado esperado é que o aluno no final do processo leve para casa não somente o diploma de conclusão de curso, mas sim um novo olhar do mundo.

Os recursos financeiros bem geridos serão capazes de levar este olhar cada vez com mais qualidade a um número maior de alunos, e assim perfazer um grupo de pessoas e serão multiplicadores, agentes de mudanças. A excelência de um processo educacional bem sucedido passa pela qualificação de professores, arranjo físico, ambiente agradável, tecnologia compatível, e só estes pontos de tantos que existem já comprometem bem qualquer orçamento. A revolta da população em questões da educação é direcionada aos políticos, por entender que é deles a responsabilidade de redistribuir os recursos para a educação, e quando estes não chegam, alguma parte do processo de gestão de uma organização de ensino é prejudicada, desencadeando uma série de consequências não desejadas, tanto para a comunidade acadêmica, quanto para a sociedade.

De acordo com o decreto de lei **5.622**, dentre os referenciais de qualidade para a EaD está elencada a sustentabilidade financeira, que também deve estar presente no PPP de um curso a distância, para que se efetive enquanto diretriz do planejamento a ser desenvolvido. (Brasil, 2007, p. 7, 8), quando falamos de sustentabilidade financeira, é o mesmo que dizer que o que é gasto, é pago.

Quando se fala em tecnologia, é considerar grandes investimentos financeiros, toda a estrutura tecnológica compatível com o que a metodologia de ensino EaD, requer grande capacidade financeira, e no planejamento isto deve ser mensurado minimamente para haja acerto nos diferentes *stakeholders*. A gestão de EaD como vista, é complexa por sua natureza intrínseca e, portanto deve considerar que funcionará somente se houver interação

e boa relação com todos os elementos que a compõe. Os esforços em gestão serão inúteis se não houver a cooperação entre os diferentes atores envolvidos no processo, pois seu resultado será a soma de seus esforços, e cabe ao gestor buscar com cada qual sua parcela para evolução deste sistema educacional desafiador.

Conclusão

Em diferentes momentos da história, o conhecimento gerou diferencial para seu dominador. O tempo passou, passa e passará, e o conhecimento continua sendo importante e promovendo divisores de água para aqueles que o perseguem. Diferentes políticas públicas são pensadas e produzidas no sentido de fazer com que a sociedade seja mais conhecedora e conseqüentemente seja mais valorizada, dentro e fora do país.

A metodologia de ensino a distância, que em seus primórdios era basicamente constituída por correspondência, hoje, mais livremente, é exercida através das benesses oriundas da interconectividade. O presencial cede, as facilidades da aproximação, tendo em vista o distanciamento geográfico como o fator limitador, para o virtual, que também é real, mas em outra dimensão, uma nova proposta que fascina pela facilidade e pelos encantos das diferentes ferramentas tecnologicamente inovadoras, e com promessas de promover a interação e também a interatividade.

Este trabalho, dentro do que se entende como nova forma de ensinar e aprender se limitou a abordar a gestão deste processo, as diferentes possibilidades a serem discutidas. Com base na literatura analisada, pode-se destacar prioritariamente que a nova roupagem da Educação a distância está fundamentada em tecnologia de informação e por seu intermédio a realidade da Educação a distância pôde ser mudada, e considerada, em alguns casos, como uma modalidade de ensino mais audaciosa do que a educação presencial. A tecnologia passa a ter um ponto de destaque dentro da estrutura da educação a distância, seja nos níveis estratégico, tático e operacional.

Observou-se de maneira expressiva que gestão em seus diferentes prismas (financeiro, marketing, operacional e pessoal) que deve existir equilíbrio na dedicação de esforços, quando a compreensão adequada de cada um destes pontos pode significar o diferencial ou não para a instituição, no que diz respeito aos seus resultados.

O processo decisório nos diferentes níveis está ligado com a performance da gestão, buscando-se legitimidade nos diferentes tipos de informação para compor uma decisão mais assertiva. Gestão está presente em todos os tipos de organização, desde a padaria da esquina até a multinacional, de modo que cada organização possui suas características específicas, mas são comuns no que diz respeito à necessidade de possuir *Know How* em gestão.

Dentro da especificidade de uma instituição de ensino, discutido neste trabalho, diferentes autores puderam contribuir para dois pontos específicos pudessem ser dimensionados, que é parte acadêmica e a administrativa.

Dentro dos pré-requisitos na busca de uma organização ensino a distância bem sucedida, na visão de Garbin (2011, p1) é necessário: a concepção pedagógica, conteúdo específico, metodologia e avaliação, infraestrutura física, tecnologia e de pessoal. Observa-se que o alcance de êxito em programas de EaD está fundamentado, para o autor, em

diferentes pontos dentro desta organização de recursos, a necessidade de suprir tais variáveis pode ser decisivo no momento em que se aferir os resultados.

Dentro desta visão macro do processo, Garbin (2011) direciona a percepção administrativa em duas vertentes, a primeira se fundamenta na estrutura de gestão que é dividida em três subgrupos: a coordenação administrativa, a coordenação pedagógica e a coordenação de tecnologia e a segunda vertente é a coordenação de curso e coordenação de tutoria.

Dentro do processo de gestão, analisar aquilo que é considerado essencial à organização é olhar a organização por inteiro e destacar todos seus processos, olhar o que é significativo para seu crescimento e aquilo que de repente não tenha tanto significado, mas é necessário, para se achar o importante, que se conheça tudo e só depois possa dizer o que é agregador de valor e o que está demais, que na maioria das vezes sobra.

A visão de Grunert e Ellegard (1992, citados por Duarte, 2011) a respeito dos “Fatores Críticos de Sucesso” é de que são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. Significa dizer que são esses fatores que diferem organizações de um mesmo segmento, pois transcendem aos pré-requisitos para se estar no mercado, justificando o diferencial dos valores.

Observa-se de maneira clara e inequívoca que a geração de valor para o cliente/usuário/consumidor/cidadão/aluno está em primeiro lugar, de modo, que se esforce para se apresentar melhores resultados, para este que está na ponta do processo produtivo possa usufruir de seu melhor. Geração de valor, prioridade na essencialidade da instituição é algo a ser perseguido por ela através da análise dos Fatores Críticos de Sucesso. A observância de um simples detalhe pode representar o sucesso da organização, e sua análise deve contemplá-la por inteiro, e absolutamente nada deve ser desprezado ou deixado de lado, pois o nada pode representar tudo e o tudo pode virar nada.

O desejo de se alcançar os resultados mais assertivos, é indubitavelmente de todas as organizações, no caso das instituições de ensino, isto não é diferente. Observe que o que se quer ainda não se tem, trata-se de um desejo futuro, de algo que não aconteceu, e pensar em algo que não aconteceu, é brincar com o provável, é sentenciar uma decisão hoje, com vistas a alcançar um resultado amanhã, é plantar com expectativas de colher, mas nem sempre germina, e se não germinou, alguma coisa faltou no plantio. Isto quer dizer que, se pretendo colher em determinado tempo “banana” preciso entender sobre esta cultura, sobre clima, adaptação, pragas, etc. Quanto mais souber a respeito de um determinado assunto, maiores serão as chances de se alcançar os resultados à frente.

A compreensão do que a gestão de uma unidade de um curso a distancia deve ser, passa obrigatoriamente, por sua missão, ou seja, para que se faz o que é feito? Com base nesta resposta, quando se espera que o resultado do processo educacional é formar profissionais capacitados, tendo noção de sua participação neste processo é fundamental para o bom andamento das atividades.

A gestão deve estar alinhada com o que se espera da organização da qual ele é o gestor e neste sentido seus esforços devem se ser direcionados. Propõe-se em outro momento que diferentes gestores possam se expressar através de pesquisa de campo para

se ter noção mais realística e atual de outras problemáticas enfrentadas no dia a dia, até mesmo para se propor mudanças e contribuir com o sistema.

Referências

ALMEIDA, Daniela. **Como garantir uma gestão financeira eficiente**. Revista Nova Escola. Ed. 01. Abril/2009. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/gestao-financeira-448591.shtml>. Acesso em: 11/03/2013.

AMARAL, Rita de Cássia Borges de Magalhães; ROSINI, Alessandro Marco. **Desafios na Gestão e Inovação de Produtos em Educação à distância: Como assegurar a sustentabilidade e melhores práticas de gestão nas organizações de aprendizagem**. Faculdades São José - FSJ. Maio/2009. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2009/CD/trabalhos/1552009200708.pdf>. Acesso em: 27/03/2013.

Brasil. **Decreto nº. 5.622**, de 19 de dezembro de 2005 (revoga o Decreto 2.494/98). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/decreto/D5622.htm. Acesso em: 02/05/2013

_____. **Decreto Nº. 5.773**, de 09 de maio de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 02/05/2013.

_____. **Decreto Nº. 6.303**, de 12 de dezembro de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/decreto/D6303.htm. Acesso em:

_____. **Educação a Distância em Organizações Públicas**. Mesa-redonda de Pesquisa-ação. Brasília, ENAP, 2006.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação. Coordenação de Biblioteca. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_6e_d.pdf?sequence=7. Acesso em: 09/03/2013

_____. **Portaria Normativa 1**. Janeiro/2007. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/Portaria%20Normativa%20MEC%20n%C2%BA1%20de%2010.01.2007.pdf>. Acesso em: 01/04/2013

_____. **Portaria Normativa 2**. Janeiro/2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/portaria2.pdf>. Acesso em: 01/04/2013

_____. **SEED/MEC**. Referenciais de qualidade para educação superior à distância. 2007. Disponível em: portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf. Acesso em: 08/03/2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, Juliane. **Estruturação de programas em EAD**. IN. CORRÊA. Juliane. (org.) **Educação a distância orientações metodológicas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUARTE, Zalina Maria Cancela. **Educação a Distância (EAD): Estudo dos Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Cursos da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/zalina_maria.pdf. Acesso em: 10/05/2013.

GARBIN, TANIA ROSSI; DAINESE, CARLOS ALBERTO. **Complexidade da Gestão em EAD**. UFOP. Ouro Preto – MG – Maio 2010. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/352010000655.pdf>. Acesso em: 08/03/2013.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Disponível em: ITIL - <http://www.itil-officialsite.com>. Acesso em: 08/03/2013.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol. **Diretrizes para a gestão de projetos de cursos de capacitação na modalidade de educação à distância**. Florianópolis: 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2010.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

MARTINS, Carlos José Vieira; JUNIOR, Ilton Curty Leal. **Título: Sistemas integrados de gestão**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Educação Superior a Distância, Tecnologias de Informação e Comunicação e Inclusão Social no Brasil**. Volume VII, N 2. Revista de Economía Política de la Información y Comunicación. Mayo-Agosto 2010. Disponível em: www.eptic.com.br. Acesso em: 29/05/2013.

MEDEIROS, Efraim da Silva; **Ninguém Motiva Ninguém**. Rio de Janeiro: Editora Publit, 2012.

MILL, Daniel et al. **Gestão da Educação à distância (EAD): Noções sobre Planejamento, Organização, Direção e Controle da EAD**. Disponível em: http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf. Acesso em: 08/03/2013.

MORAN, M. J.M. **Educação Inovadora Presencial e à Distância**. São Paulo: USP, 2003. Disponível em: http://www.eca.usp.br/prof/moran/inov_1.htm. Acesso em: 30/05/2013.

MOREIRA, Bruno César de M. et al. **Gestão Acadêmica na Educação à distância: Desafios e Práticas**. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata. Argentina. 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010. Disponível em: http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/152.pdf. Acesso em: 08/03/2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PMI (**Project Management Institute**). Disponível em: www.pmi.org, no Brasil - <http://brasil.pmi.org>. Acesso em: 08/03/2013.

POLAK, Ymiracy N de Souza; DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos G.; ASSIS, Elisa Maria. **Construindo um Novo Conceito da Gestão de Sistemas de Educação à distância**. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/6262008111904AM.pdf>. Acesso em: 08/03/2013.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles; ROCHA, Henrique Martins. **Análise dos Fatores Críticos de Sucesso no Lançamento de Veículos Automotivos na Indústria Sul Fluminense**.

RETAMAL, Daniela Rodrigues Cunha. **A gestão em cursos de educação a distancia via internet: uma visão a partir dos fatores críticos de sucesso**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

RIBEIRO, Luis Otoni Meireles; TIMM, Maria Isabel; ZARO, Milton Antonio. **Gestão de EAD: A Importância da Visão Sistêmica e da Estruturação dos Ceads para a Escolha de Modelos Adequados**. V. 5 Nº. 1. CINTED-UFRGS. Julho/2007. Disponível em: <http://www2.ufmg.br/ead/content/download/9716/70599/file/OTONI-TIMM-ZARO.pdf>. Acesso em: 11/03/2013.

ROCKART, J. F. Harward Business Review, v. 57, n.2, 1979. VALENTINI, C. B. **Interação em ambiente virtual de aprendizagem: redes sociocognitivas e autopoieticas**. Revista Colobar@, vol. 3 n 11. Julho/2006.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Trad. De Marília Fonseca. Brasília: Unesco. 2003.

SEGET - Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende, 2005. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos05/363_FCS.pdf. Acesso em 21 de agosto de 2013

SILVA, Odilia Silva da. **Gestão de Equipes de EAD**. Disponível em: http://www.senacead.com.br/pos_trabalhos/professores/gestao_de_equipes_de_ead_2008.pdf
Acesso em: 20/10/2012

SHULTZ, Tamar, Kurtz, Gila, Friedman, Benny, Alberton, Yael. **The use of techonogy to evaluate the technology**: theoretical and pratical implications. In: WORLD ICDE CONFERENCE, 18 th. Proceedings. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 1997.

SILVA, Odília Silva da; SANTO, Ricardo Melo Dal. **Gestão de equipes de EAD: como montar uma equipe eficaz para atuação em Educação a Distancia**. 2007.

SOUZA, Jonilto Costa. **Processo de Inovação na Gestão de Sistemas de Educação a Distância: Estudo de Casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal**, 2012. Disponível em: http://www.ppga.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=37:2012&Itemid=167. Acesso em: 29/06/2013

TESTA, Gregianin Mauricio. **Fatores Críticos de Sucesso de programas de educação a distância via internet**. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em administração. Porto Alegre, 2002. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3341/000336679.pdf?sequence=1>. Acesso em 21 de agosto de 2013.

THIESEN, Juares da Silva. **Método para a construção e Análise de Cenários Prospectivos em Planejamento Educacional baseado em Gestão do Conhecimento**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2009/12/Juares-da-Silva-hiesen.pdf>. Acesso em 01/06/2013.

TOFFLER, A. **O Choque do Futuro**. (5ª ed.) São Paulo, Editora Record, 1994.

VIEIRA. Alexandre Thomaz. ALMEIDA. Maria Elizabeth Bianconcini. ALONSO. Myrtes (orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. Avercamp: São Paulo, 2003.