

DESAFIOS E OBSTÁCULOS PARA O SUCESSO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS EM CURSOS DE GRADUAÇÃO NA MODALIDADE ENSINO A DISTÂNCIA.

ANTONIO APARECIDO DE CARVALHO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

antonio-fasb@uol.com.br

REGINALDO BRAGA LUCAS

FACULDADE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - FASB (FASB I)

lucasrbl@terra.com.br

ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

alvarofranciscofn@gmail.com.br

DESAFIOS E OBSTÁCULOS PARA O SUCESSO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS EM CURSOS DE GRADUAÇÃO NA MODALIDADE ENSINO A DISTÂNCIA.

RESUMO: O foco do presente artigo é identificar quais são os desafios e obstáculos pelos quais as instituições de ensino superior estão suscetíveis quanto ao planejamento e gestão de projetos de cursos de graduação na modalidade a distância. Para discorrer sobre o tema foi necessário o estudo da evolução do ensino a distância no mundo e no Brasil. As inovações das tecnologias da informação e comunicação são influenciadoras para o crescimento da demanda por cursos a distância, assim como a facilidade de acesso e custo acessível aos alunos. O entendimento das fases pelas quais um projeto de educação a distância está sujeito, seguindo para o planejamento e gestão. O método empregado para levantamento de dados foi um questionário encaminhado aos gestores das vinte e cinco instituições de ensino superior da cidade de São Bernardo do Campo focando quatro dimensões: Pessoas, Organização Didático Pedagógica, Infraestrutura e Sistemas Avaliativos. Os resultados demonstraram que os obstáculos estão centrados na capacitação das equipes, produção de conteúdo dissociado do ensino presencial, a correta escolha das plataformas dos ambientes virtuais de aprendizagem e a dificuldade de mensuração efetiva dos sistemas avaliativos.

Palavras chave: Gestão, Planejamento, Ensino a Distância.

ABSTRACT: The focus of this article is to try to understand what are the challenges and obstacles by which higher education institutions are susceptible as the planning and management of undergraduate courses projects in the distance mode. To discuss the topic was necessary to study the evolution of distance learning in the world and in Brazil. The innovations of information and communication technologies are influencing to the growing demand for distance education courses, as well as ease of access and cost accessible to students. Understanding the stages by which a distance education project is subject to the following planning and management. The method used for data collection was a questionnaire sent to the managers the twenty-five higher education institutions in the city of Sao Bernardo do Campo focusing on four dimensions: People, Didactic Educational Organization, Infrastructure and systems evaluation. The results showed that the obstacle are focused on training of teams, dissociated content production of classroom teaching, the correct choice of the platforms of virtual learning environments and the difficulty of measuring the effective evaluation systems.

Keywords: Management, Planning, Distance Learning.

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, o mundo tem passado por constantes e acentuadas mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais, de costumes, de consumo, de ensino, dentre tantas outras. As tecnologias, sobretudo as que permitem acesso às informações, são influenciadoras e também produto das mudanças do período e trazem em si a característica de substituírem tecnologias do passado (mesmo que de um passado recente), deixando-as obsoletas em curto espaço de tempo.

Os serviços prestados pelas instituições de ensino, que ao longo dos anos, passaram por diversas fases, saindo do modelo tradicional, onde o professor e alunos estavam inseridos num ambiente fechado, chegando a uma das modalidades muito procuradas na atualidade, o ensino a distância, abolindo a proximidade física entre aluno e instituição, aluno e professor, aluno e alunos.

Litto (2009) discorre sobre a educação a distância e sua evolução ao longo dos anos, diante de tais evoluções e mudanças, é imprescindível que planejamentos e gestão de projetos sejam feitos e refeitos, ou seja, cada mudança gerará um novo planejamento e um novo projeto.

As teorias de administração servem de base a todos os tipos de organizações, sempre buscando identificar as oportunidades de mercado e geração de lucro a partir da entrega do produto ou serviço ao consumidor final.

Segundo Litto (2009), uma das principais inovações ocorridas na área de educação foi a criação, implantação e o aperfeiçoamento da educação a distância, que possibilitou e gerou oportunidades de inserção de grande parte da sociedade em ambientes educacionais, por vezes inacessíveis devido a distância física, falta de escolas em algumas cidades e principalmente a falta de disponibilidade de tempo.

De acordo com o Censo de Educação Superior 2016 do MEC, o número de alunos matriculados em cursos superiores a distância representa 17% do total de matrículas da educação superior de graduação, contra os 15,25% registrados no ano anterior. O percentual é um recorde para a educação a distância no país, o que demonstra o constante crescimento da busca por cursos a distância no Brasil.

A educação a distância combina o uso de tecnologias que acabam por propiciar a interação dos estudantes e o desenvolvimento de projetos que tenham como compromisso a construção de conhecimentos.

O censo da educação de 2016 demonstra que houve avanço no número de matrículas em cursos a distância, de 2009 a 2015 houve 60% de expansão. Em 2003 as instituições de ensino ofereciam 52 cursos, em 2016 o número de cursos oferecidos superava 1,2 mil. O número de alunos matriculados em 2003 era 49.911, em 2013 o número era de 1.153.572. Diante do crescimento de demanda por cursos a distância é salutar que as instituições de ensino façam suas análises a fim de que busquem adequações às novas necessidades dos estudantes. Contudo, para atendê-las é preciso que haja planejamento para inserção de cursos a distância, partindo de pesquisas, análise interna e externa, custos, pessoal e, por fim, a viabilidade financeira. Finalizado o planejamento, deve-se estabelecer uma detalhada e constante gestão do projeto, observando sempre os preceitos traçados pelas instituições.

Mintzberg (2000) relata que existem diversos tipos de modelo de planejamento, contudo a grande maioria deles se resume basicamente em: analisar o modelo SWOT dividindo-o em etapas claramente delineadas, cada uma delas deverá estar articulada com muitas listas de verificação e técnicas, deve-se dar ênfase à fixação de objetivos e à elaboração de orçamentos e planos operacionais.

Após a programação do planejamento e a sua implementação é necessário que haja a gestão dos projetos, pois dados extraídos do estudo feito pelo Standish Group, publicado em 2009, demonstram que 24% dos projetos fracassam ou são cancelados no meio do caminho, 44% dos projetos sofrem problemas de atraso nos prazos de entrega e apenas 32% dos projetos surtem sucesso.

Nem sempre a gestão de projetos é tarefa fácil, requer profissionais qualificados e envolvimento das áreas. Não basta conhecer as melhores práticas e técnicas, é preciso que as organizações tenham seus projetos vinculados às suas realidades, evitando desta forma a ocorrência de problemas.

É foco do presente artigo entender quais são os desafios e obstáculos pelos quais as instituições de ensino superior da cidade de São Bernardo do Campo estão suscetíveis quanto ao planejamento e gestão de projetos de cursos Educação a Distância.

A delimitação do estudo foi na cidade de São Bernardo do Campo por estar na Região Sudeste, que segundo dados do Censo da Educação de 2013 concentra o maior número de instituições de ensino superior do país (1.145 – 47,9% do total do país), e conseqüentemente conta com o maior número de alunos matriculados (3.329.946 – 45,6% do país).

Dentre as cidades que compõem o ABC Paulista, São Bernardo do Campo se destaca por possuir o maior número de universidades e faculdades. O censo demográfico de 2010 de São Bernardo do Campo divulgado no portal do IBGE apresenta que a população era de 765.463 habitantes, com projeção para 2014 de 811.489 habitantes.

As matrículas no ensino médio totalizavam 37.267 matriculados, pessoas com superior completo eram 100.053, enquanto que o número de habitantes com o nível médio incompleto somava 124.615, o número de pessoas com o nível médio completo e superior incompleto era de 199.925.

Os números apresentados demonstram que há demanda para cursos de nível superior na cidade de São Bernardo do Campo.

Segundo o portal do Ministério da Educação (2015), a cidade de São Bernardo do Campo abriga 25 instituições de ensino superior. Informações colhidas no Sumário de Educação de 2012 de São Bernardo do Campo demonstram que no ano de 2011 o número de alunos matriculados em cursos superiores em São Bernardo do Campo era de 47.116 alunos.

A questão chave que o trabalho busca responder é: Quais são os principais desafios e obstáculos encontrados no Planejamento e Gestão de cursos de graduação na modalidade EAD?

O objetivo principal é identificar os desafios e obstáculos encontrados no planejamento e gestão de cursos de graduação na modalidade EAD.

Os objetivos secundários são:

- Entender como as instituições de ensino podem atenuar os desafios e obstáculos encontrados no planejamento e gestão de cursos de graduação EAD.
- Verificar se tais desafios e obstáculos acabam por inviabilizar a implantação de cursos na modalidade EAD.

O trabalho está organizado de forma a contemplar fundamentações teóricas, discorrendo sobre a história da educação a distância no mundo, sua evolução no Brasil, o marketing de serviços e o consumidor, o planejamento e gestão de projetos em cursos na modalidade a distância.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Moore e Kearsley (2010) definem o ensino a distância como: “o aprendizado planejado que ocorre em lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação

de curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais” (MOORE, KEARSLEY, 2010).

Segundo Dias e Leite (2010), o ensino a distância não é algo inovador: sua prática vem sendo utilizada há muitos anos. Atualmente, o diferencial é que há o uso das tecnologias da informação, que acabam por facilitar este processo.

A evolução do ensino a distância está subdividida em cinco etapas: Correspondência, Transmissão por Rádio e Televisão, Universidades Abertas, Teleconferência e Internet/Web.

Litto (2008) relata que o primeiro modelo de educação a distância foi o curso por correspondência, que apresentava no início um produtor individual e um aluno, ou alguns alunos. O passo seguinte foi de produção de impressos em instituições escolares para atender um número maior de alunos. Esse novo formato fez surgir um processo mais organizado de ensino a distância, pois havia a produção e supervisão do processo ensino aprendizagem, ainda com o pensamento que o professor era o responsável por ensinar e cabia ao aluno apenas o aprendizado.

Ainda segundo Litto (2008), no fim da primeira metade do século XX surgem cursos com a utilização da radiodifusão. Com o advento da Segunda Guerra, surgiu a necessidade de treinamentos, que buscavam na EAD e outras tecnologias processos que pudessem promover a capacitação em menor espaço de tempo. Após o término da Segunda Guerra esses procedimentos foram utilizados na Europa e Japão, com o auxílio do material impresso e das emissoras de rádio.

Na década de 1950, a televisão começa a despontar como novo meio de comunicação que acabou sendo utilizado como meio educacional; na década de 1960 surgiu a TV educativa, que mesclava som e imagem. Com o passar dos anos, os programas educativos veiculados pela televisão tiveram evolução e interação com outros meios, propiciando novas formas de organização do processo ensino aprendizagem.

Daniel (1988) descreve que outra característica daquele momento da educação a distância foi a criação de mega universidades que atendiam mais de 100 mil alunos, como exemplo, no Reino Unido foi criada a *Open University*.

Moore e Kearsley (2010) relatam que nos anos de 1970, surgiu nos Estados Unidos o uso da teleconferência, que permitia a participação de grupos, a Universidade de Wisconsin apresentava uma inovação: a transmissão de um programa semanal com a interação dos participantes por intermédio de telefone, microfone e alto falantes.

Soares (2014) relata que na década de 1980 dá-se início a transmissão via satélite de videoconferências, a princípio pelo Consórcio da Universidade Nacional de Teleconferência em Rede (MUTN), dando um novo formato ao ensino à distância focado no mercado, pois várias universidades ofereciam vários cursos para empresas e sociedade. A etapa vigente da educação a distância é caracterizada por aulas virtuais com o uso de computador e internet, a partir do uso das tecnologias inovadoras que permitem a participação de pessoas, grupos de pessoas, instituições e organizações.

Moore e Kearsley (2008) descrevem o novo milênio como a Sociedade do Conhecimento, pois os avanços tecnológicos em conjunto com a expansão econômica, demografia e pedagógica reforçam e convergem para que as mudanças sejam cada vez mais aceleradas. Para entender a educação a distância no Brasil, Moreira (2009), traça um breve relato sobre sua evolução, segundo o autor várias fontes indicam que os primeiros passos do ensino a distância eram anteriores ao ano de 1900, contudo o marco de referência oficial foi a instalação de filiais de escolas internacionais no ano de 1904, foi a fase inicial, eram cursos que focavam a expansão de empregos, ofereciam a profissionalização principalmente nos setores de comércio e serviços. O ensino era totalmente por correspondência.

Moreira (2009) cita que assim como no resto do mundo houve no Brasil a revolução do rádio, em 1923 foi fundada a Radio Sociedade do Rio de Janeiro, a emissora tinha como propósito difundir a educação popular, o funcionamento da emissora era numa escola superior mantida pelo setor público.

A partir de 1937 inúmeros programas foram sendo implantados, pois a partir de então foi criada o Serviço de Radiodifusão Educativa do Ministério da Educação. O SENAC iniciou suas atividades em 1946 e desenvolveu no Rio de Janeiro e em São Paulo a Universidade do Ar.

Moreira (2009) relata ainda que a TV educativa foi utilizada de forma positiva na década de 1960, a partir de 1967 o Código Brasileiro de Telecomunicações determinou que tanto as TVs educativas quanto as TVs comerciais deveriam transmitir programas educacionais.

O autor assevera que no ano de 1972 foi criado o Programa Nacional de Teleducação que posteriormente deu lugar ao Centro Brasileiro de TV Educativa, contudo na década de 1990 houve um retrocesso, pois, as emissoras ficaram desobrigadas a manterem em suas grades de programação horários diários para transmissão de programas educacionais.

Moreira (2009) relata que houve uma reformulação no Sistema Nacional de Radiodifusão Educativa em 1994, ficando a Fundação Roquete Pinto responsável pela coordenação das ações educativas, porém, os anos seguintes não buscaram aprimoramento, os programas eram transmitidos em horários totalmente incompatíveis com a disponibilidade dos alunos usuários. Vale mencionar que a Fundação Roberto Marinho criou alguns programas que atingiram seus objetivos, como o Telecursos.

Na atualidade o surgimento da TV a cabo trouxe inovações permitindo que algumas emissoras se dedicassem à educação, tais como as TVs Universitárias, a TV Cultura e o Canal Futura.

Moreira (2009) afirma que para discorrer sobre o ensino a distância no Brasil, vale ressaltar que na década de 1970 os computadores chegaram ao Brasil, a princípio com altos custos e com o decorrer do tempo ficaram com custos menos elevados e mais acessíveis à população, hoje disponíveis nos computadores pessoais, o advento da *internet* propiciou a difusão do ensino a distância, contudo, existem alguns aspectos que ainda precisam ser superados, principalmente no que tange aos altos custos de transmissão, não obstante haver legislação que beneficie os programas educativos não há regulamentação da matéria e as instituições e pessoas acabam tendo o mesmo custo para acesso a programas educacionais ou qualquer outro tipo de acesso, como por exemplo, entretenimento ou até mesmo a pornografia.

Ainda há um mercado amplo a ser explorado e a tendência é que haja redução de custos, o esperado é que a burocracia para credenciamento deve ser reduzida.

Desde o início em 1904 até os dias atuais muitas foram as conquistas pelas quais passaram o ensino a distância no Brasil, é inegável sua necessidade e também que a legislação relativa a EAD precisa ser alterada, para garantir ensino acessível e com qualidade aos que optaram por tal modalidade de aprendizado.

Com o advento das novas tecnologias e a crescente demanda por cursos a distância, as instituições de ensino vêm aumento a adesão pela modalidade, implementando projetos e planejamento para inserção na modalidade.

Segundo Litto (2009), são muitas as formas de oferta de ensino a distância, dentre as quais se destacam os cursos a partir de uma rede de polos presenciais, permitindo acesso a bibliotecas, laboratórios e tutoria presencial.

Moraes (2010) indica que outro modelo utilizado é o que consiste em um tipo de consórcio de instituições, o modelo prevê que os alunos sejam matriculados em uma determinada instituição, a qual possui contrato de cooperação e compartilhamento de

recursos com outras instituições, ainda se refere a outro modelo é o que das instituições que tradicionalmente ofertam cursos semipresenciais.

No Brasil o ensino a distância é uma modalidade que apresenta crescimento a cada ano. Em 2007 o número de alunos matriculados em cursos de graduação a distância chegava a 2,5 milhões (Sanchez, 2008). A EAD foi legalmente reconhecida no Brasil em 1996 a partir da Lei de Diretrizes de Base da Educação (LDB) – Lei 9.394/96, porém somente em 2005, com o Decreto 5.522 de 19 de dezembro de 2005, ocorreu o reconhecimento no sistema oficial de ensino dos cursos ofertados na modalidade por instituições credenciadas pelo MEC.

Moreira (2009), afirma que para aumentar a oferta de cursos a distância e atender a demanda o Ministério da Educação lançou em 2005 a Universidade Aberta a Distância, com um modelo adaptado à realidade brasileira.

As constantes transformações requerem que as empresas passem por processos de readaptação ante às novas necessidades dos clientes, novas tecnologias, novas formas de comunicação e novos fatores determinantes do consumo de bens e serviços. Saade (2006) defende que existem várias teorias que explicam os fatores determinantes do consumo, contudo, de modo bastante sintético e resumido, o autor alega que o consumo nasce da combinação de três fatores: a população, a renda e os hábitos de escolhas. O que forma os hábitos de escolha são outros fatores intrínsecos: confiança na marca, preço, cultura e o marketing que a empresa desenvolve para promover produtos ou serviços. Quando uma empresa pretende entrar em um novo mercado, ou inserir um novo produto ou serviço deverá observar todos esses fatores.

O ensino por ser algo intangível faz parte do mercado de serviços, surge então a necessidade de entender o marketing de serviços. Segundo Bateson e Hoffman (2001), marketing de serviços abrange todas as atividades operacionais destinadas a investigar oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviço com qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais.

Soares (2014) alega que muitos projetos de ensino a distância acabam por fracassar, pois não buscam entender as questões ligadas ao planejamento de que os cursos a distância são diferentes dos cursos presenciais, pois se deve dar importância aos ambientes virtuais, os quais devem ser efetivamente disponibilizados aos alunos, e ainda no que diz respeito ao desenvolvimento de conteúdos. Entende-se então que é imprescindível que haja foco na abordagem do planejamento da gestão em ensino a distância.

Amaral e Figueiredo (2010) afirmam que uma vez definidos os objetivos educacionais, competências, modelo pedagógico, etapas e atividades, sistemas de apoio à aprendizagem, mídias, avaliação, procedimentos acadêmicos, é fundamental que sejam estabelecidas as estratégias para que o planejamento seja implementado.

Planejamento e gestão de projetos devem estar alinhados aos negócios e à estratégia da empresa. Muitas são as definições de estratégia, uma delas relata que “são planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos das organizações” (WRIGHT et al., apud MINZBERG, 2000). Para Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que envolve um conjunto de diferentes atividades.

Steiner (1969) apresenta os principais estágios do planejamento: primeiramente está o estágio de fixação de objetivos - é a fase de quantificar as metas da organização; o segundo estágio é o da auditoria externa - refere-se à avaliação do ambiente externo da organização, conjunto de previsões feito a respeito do ambiente externo, mercado, principais concorrentes, políticas econômicas e previsões futuras; o terceiro estágio é o da auditoria interna - são as forças e fraquezas apresentadas no interior da organização,

avaliam-se as competências; o quarto estágio é o da avaliação da estratégia - vai desde a avaliação do retorno do investimento até a avaliação da estratégia competitiva, dizem respeito a dados financeiros; o quinto estágio é o da operacionalização da estratégia - é o mais detalhado; é a fase da implementação, aqui todos os elementos dos estágios anteriores estão presentes; o último estágio é o chamado: programando todo o processo - é a programação de todo o cronograma dos estágios do processo.

Finda a fase do planejamento vem a gestão do projeto. Vargas (2014) define projeto como um conjunto de atividades temporárias desenvolvidas em grupo com a finalidade final de produção de um bem ou serviço. Um projeto é chamado de temporário por existir uma data de início e uma data prevista para término. Um projeto poderá fazer com que pessoas que nunca trabalharam juntas passem a compartilhar de uma mesma tarefa, por vezes vindas de localidades geográficas diferentes.

Um projeto é feito em etapas: o início do projeto, a organização e preparação do projeto, a execução do trabalho e o encerramento do projeto. Segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK (2013), os projetos são divididos em dez áreas: Gerenciamento de Integração, Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento de Comunicações, Gerenciamento de Risco, Gerenciamento Aquisição e Gerenciamento dos Envolvidos no Projeto.

A gestão de cursos presenciais está voltada a recursos numericamente estáveis e previsíveis, já a gestão do ensino a distância abarca processos imprevisíveis, sendo necessário que o planejamento tenha conhecimento das variáveis condizentes com tal modalidade, como: número de aluno, professores, coordenadores e tutores, recursos tecnológicos e pedagógicos, metodologias, objetivos do projeto e custos, assim como o pleno conhecimento da demanda e público alvo. O conhecimento prévio das variáveis elencadas trará o entendimento dos valores necessários para o investimento antes do oferecimento do curso.

Segundo Rumble (2003), os elementos que um sistema de gestão de ensino a distância deve considerar são os seguintes: Planejamento, organização e controle de novas tecnologias de informação e comunicação; Concepção e organização dos processos administrativos; Planejamento e execução de sistemas de avaliação; Controle sobre os sistemas de apoio ao estudante e Organização de recursos financeiros, humanos e transporte dentre outros.

Para que a organização atinja os objetivos traçados, é preciso que sejam claros os fatores críticos de sucesso, segundo Rockart (1979), são os pontos essenciais que irão definir o sucesso ou insucesso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Segundo o autor, os fatores críticos de sucesso são representados pelas variáveis e áreas da organização que possuem maior prevalência no alcance dos objetivos. O conhecimento dos fatores críticos de sucesso pode auxiliar na gestão, oferecer suporte ao planejamento em todas as suas etapas, auxiliar ainda na correta alocação de recursos. Os Fatores Críticos de Sucesso - FCS apresentam três principais aplicações: auxiliar os gerentes na identificação do que necessitam; auxiliar a organização no planejamento estratégico e auxiliar a organização no processo de planejamento do sistema de informação.

Porter (1980), afirma que empresas do mesmo ramo de atividade podem apresentar desempenhos diferentes, o que se explica em dois fatores básicos: o valor percebido pelos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos e o custo para criar esse valor. Grunett e Ellegard (1992), afirmam que os fatores críticos de sucesso são as habilidades e recursos que explicam o valor percebido pelos clientes.

Segundo Arnold (2002), o planejamento deve estar focado na produção de cursos, sendo necessárias equipes multidisciplinares, com habilidades e conhecimentos específicos, bem como a escolha de um modelo conceitual de aprendizagem, tecnologias da informação e de comunicação.

Ainda Arnold (2002), assevera que o planejamento é constituído por cinco etapas distintas: 1 – Definição da natureza e nível de alcance do curso; 2 – Estruturação da equipe responsável pelo curso EAD; 3 – Elaboração do projeto didático pedagógico do curso; 4 – Produção do curso e 5 – Implementação do curso.

Lee e Owens (2000), afirmam que o planejamento de cursos a distancia necessita da elaboração de um projeto, seguido das etapas seguintes: desenvolvimento, implementação e avaliação. De certa forma o planejamento e gestão de cursos a distância devem seguir os processos organizacionais, merecendo maior atenção à coordenação de atividades independentes executadas por equipes multidisciplinares, desenvolvidas seguindo as etapas: diagnóstico e análises preliminares; formulação do projeto; produção; implementação e avaliação.

Diagnóstico e análises preliminares dizem respeito ao perfil do aluno a quem será oferecido o curso, suas necessidades, expectativas e contexto social, geográfico e tecnológico.

A formulação do projeto é feita a partir dos objetivos educacionais que segundo Arnold (2002), nesta etapa são projetados a estrutura curricular, os conteúdos programáticos, materiais que serão utilizados, sistemas de suporte ao desempenho do aluno, recursos educacionais e sistema de avaliação.

Arnold (2002), afirma que a produção consiste na operacionalização do que foi previsto no projeto, partindo de um cronograma de execução para verificação de prazos relativos às mídias e indo até a aprovação do material didático. Na etapa de produção deve-se buscar ainda treinar professores, tutores e monitores.

Na fase de implementação Arnold (2002), relata que é o momento da decisão quanto à infraestrutura logística e tecnológica.

A etapa final é a da avaliação do programa, segundo Rodrigues (1998), consiste em avaliar a aplicabilidade do programa, tal como o tempo de resposta das atividades propostas, satisfação do aluno quanto ao suporte acadêmico e tecnológico, tempo de retorno dos tutores ou professores aos questionamentos dos alunos, e prioritariamente avaliar o custo benefício do programa.

3. MÉTODO

Atrelada à coleta de informações a partir da pesquisa bibliográfica o presente estudo fez uso do estudo de campo, que propiciou maior profundidade dos dados coletados realizados com um grupo que possui as mesmas características relativas ao objeto da pesquisa.

Como instrumento de pesquisa aplicado aos gestores das 25 instituições de ensino superior de São Bernardo do Campo foi adotado um questionário que teve como foco os objetivos traçados pela pesquisa.

O questionário apresentou-se com dez perguntas semiestruturadas que apresentam uma série de possíveis respostas escalares, permitindo que a tabulação seja facilmente elaborada e que proporcione a exploração em profundidade.

A escala varia de 1 a 5 da seguinte forma: 1 - corresponde a pouca ou nenhuma concordância; 2 – concordância abaixo da média; 3 – concordância média; 4 – concordância acima da média e 5 – muita concordância.

O questionário foi elaborado no site *SurveyMonkey.com*, enviado pela *internet*, pois sua distribuição ao grupo pré-determinado trouxe ganho de tempo na transmissão e recepção dos questionários, bem como na elaboração da tabulação dos dados.

As etapas para a coleta de dados e informações foram as que seguem:

1^a. Etapa: consistiu em coletar informações sobre o tema, livros, revistas especializadas, artigos, portal do Ministério da Educação, portal do INEP, portal do SEMESP, portal da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e do Município de São Bernardo do Campo e consulta ao IBGE.

2^a. Etapa: consistiu na elaboração do instrumento de pesquisa tomando por base a questão a ser respondida e os objetivos principal e secundário. O questionário foi aplicado aos gestores das 25 instituições de ensino identificadas e localizadas na cidade de São Bernardo do Campo.

3^a. Etapa: Encaminhamento dos questionários aos gestores das instituições de ensino superior com a utilização do site *SurveyMonkey.com*.

4^a. Etapa: Encerramento do prazo de resposta dos questionários encaminhados aos gestores.

5^a. Etapa: Análise dos resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de pesquisa aos gestores.

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de informações considerou questões relacionadas à oferta dos cursos na modalidade a distância, divididas em quatro dimensões: Dimensão 1, envolvendo pessoas; Dimensão 2 envolvendo a Organização Didático Pedagógica e Dimensão 3 relacionada à Infraestrutura e Dimensão 4 Sistemas Avaliativos.

A Dimensão 1 Pessoas: abrange questões quanto à capacitação de professores, tutores monitores e ainda, a formação da equipe e a coordenação do curso.

A Dimensão 2 Organização Didático Pedagógica: envolve questões quanto à dissociação do desenvolvimento do projeto pedagógico dissociado dos projetos pedagógicos existentes dos cursos presenciais, sistema de ensino, atividades acadêmicas, organização do curso e expectativas quanto à construção do conhecimento e empregabilidade, bem como a produção de conteúdos.

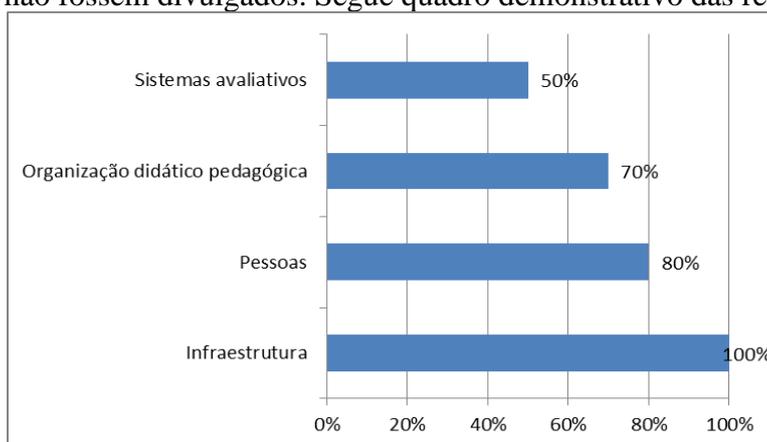
A dimensão 3 Infraestrutura: apresenta questões ligadas a condições do polo, suporte acadêmico, tecnologias de informação principalmente no que tange a necessidade de atualização decorrente das constantes inovações tecnológicas, a implantação de ambientes virtuais e devolutivas aos alunos.

A Dimensão 4 abrange as questões dos sistemas avaliativos relacionados aos alunos, ao curso, às necessidades do mercado de trabalho, aos egressos quanto suas colocações no mercado de trabalho e ainda quanto às exigências legais dos órgãos avaliadores.

4. RESULTADOS

Ao serem pesquisados os desafios e obstáculos para o sucesso do planejamento e gestão de projetos em cursos de graduação na modalidade ensino a distância na cidade de São Bernardo do Campo, foi aplicado o questionário aos gestores das 25 instituições de ensino superior da cidade de São Bernardo do Campo, tanto para as que ofertam cursos na modalidade a distância tanto para as que ainda não oferecem.

Dos questionários enviados, apenas 5 foram os respondentes que solicitaram que seus nomes não fossem divulgados. Segue quadro demonstrativo das respostas



Quadro I – resultado da pesquisa – Fonte: Autor

Os resultados estão elencados segundo as dimensões:

Dimensão 1 Pessoas: das instituições respondentes foi possível verificar que a Dimensão Pessoas está em 2º. lugar como obstáculo e desafio a serem suplantado pelas instituições de ensino, pois as repostas sugerem que as questões ligadas à estruturação de equipes responsáveis por cursos a distância convergem para questões ligadas à capacitação e formação de equipes; não é fácil encontrar no mercado profissionais que já tragam capacitação, habilidades e competências para utilização das ferramentas disponíveis em cursos a distância. Na sequência estão as questões relacionadas também à preparação dos tutores quanto ao conhecimento dos conteúdos, quanto a agilidade no tempo de retorno relacionado às atividades elaboradas pelos alunos. Surgiram também como influenciadores negativos os conflitos entre professores e tutores.

Dimensão 2 Organização Didático Pedagógica: surge como 3º. lugar dentre os obstáculos e dificuldades para o planejamento e gestão de cursos a distancia, prioritariamente no que diz respeito à elaboração das grades curriculares, desenho instrucional, pois as mesmas devem integrar conteúdos e disciplinas de forma clara e abrangente, como forma de tentativa de evitar a evasão dos alunos. As questões relativas à dificuldade de criação de atividades acadêmicas incentivadoras para que o maior número de participantes interaja entre si e produzam material de forma coletiva são apresentadas como desafios e obstáculos.

Dimensão 3 – Infraestrutura: A unanimidade dos respondentes, a totalidade alega que a escolha da adequada plataforma dos ambientes virtuais é um forte fator de insucesso de um curso a distância, pois ambientes pesados não propiciam agilidade, os ambientes de aprendizagem devem ser leves, devem ofertar maior presteza para o envio das atividades, a navegação deve ser de fácil acesso, a necessidade constante de ampliação dos acervos bibliográficos e a necessidade de sincronicidade das ferramentas. Somam-se aos itens anteriores os custos de instalação, aquisição, manutenção e ainda as constantes inovações tecnológicas que surgem a todo o momento tornando necessária a readequação estrutural, há ainda a questão relacionada à conexão, principalmente nas videoconferências e aulas ao vivo. Outra questão que foi levantada pelos participantes diz respeito ao despreparo dos alunos quanto ao conhecimento e manuseio das ferramentas tecnológicas e navegação nos ambientes virtuais.

Dimensão 4 Sistemas avaliativos, os resultados demonstram que esta dimensão ocupa a 4ª posição, as instituições de ensino pesquisadas relatam que existem dificuldades quanto ao registro, acompanhamento e avaliação do aluno, bem como avaliar se o curso está

atendendo as necessidades e expectativas do mercado de trabalho e ainda se os cursos estão realmente capacitando seus egressos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É incontestável que o ensino sofreu alterações ao longo do tempo, o advento da internet e maciço uso de computadores alterou o conceito de presencialidade, hoje é possível estar conectado com pessoas de toda a parte do mundo, foram extintas as barreiras geográficas. As novas tecnologias trouxeram inovação na educação, hoje a demanda e oferta por cursos a distância apresentam crescimento ano após ano.

O ensino a distância é uma modalidade que cada vez mais deverá estar presente nas instituições de ensino, é um processo contínuo que desde sua concepção na fase de projeto até sua implantação requer que haja uma perfeita análise quanto a abrangência do curso e o público que se deseja atingir, quanto à equipe responsável pela estruturação do curso, quanto às tecnologias a serem empregadas, quanto a produção e implementação do curso. Visando entender quais são os desafios e obstáculos pelos quais as instituições de ensino enfrentam ao planejar e gerir cursos de graduação a distância, o presente artigo ao ter seu questionário aplicado aos gestores de instituições de ensino superior da cidade de São Bernardo do Campo pode verificar que apesar dos avanços ocorridos, ainda é grande o custo com infraestrutura, existe ainda a questão relativa às pessoas quanto à capacitação da equipe responsável pelo curso, bem como a existência de atritos entre professores e tutores, as instituições ainda enfrentam problemas quanto ao grau de conhecimento do uso das ferramentas tecnológicas por parte dos alunos. A organização didático-pedagógica ainda apresenta dificuldade em dissociar conteúdos dos cursos na modalidade presencial, pois o ensino a distância abrange um número maior de alunos, sendo necessário que projetos sejam desenvolvidos seguindo as necessidades de cada curso.

Por fim o sistema avaliativo seja dos alunos, das necessidades do mercado e dos egressos acabam por apresentar desafios e obstáculos às instituições de ensino superior. Ao se planejar e implementar cursos na modalidade a distância os objetivos da instituição devem ser claros, os conteúdos devem ser estruturados, as tecnologias inovadoras devem estar presentes, os profissionais devem ser capacitados, os ambientes virtuais devem ser preparados para torna-los fáceis e acessíveis.

Respondendo à questão chave do presente artigo, os elementos citados acima são os obstáculos e dificultadores para o planejamento e gestão de projetos de cursos de graduação na modalidade a distância.

Para que as instituições de ensino atenuem tais desafios e obstáculos é fundamental que se preparem para enfrenta-los e ofereçam cursos que atendam as necessidades dos alunos, do mercado de trabalho e dos órgãos avaliativos das instituições de ensino.

Finalizando, pode-se concluir que a questão chave foi respondida e que os objetivos foram alcançados, como limitação da pesquisa deve ser considerada o baixo retorno dos questionários. Como sugestão para pesquisas futuras, seria propício aplicar a mesma pesquisa num espaço de cinco anos para verificar se os desafios e obstáculos tiveram alteração quanto à ordem de importância, pois a pesquisa atual apresenta que em primeiro lugar está a dimensão infraestrutura, em segundo está a dimensão pessoas, seguido pela dimensão organização didático pedagógica e por fim os sistemas avaliativos.

6. Referências Bibliográficas

ARNOLD, Stela B. **Planejamento em Educação a Distância**. In: ARNOLD, Stela Beatris Tôrres; MOREIRA, Mércia (Orgs.). Educação a distância. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2002.

- BAIN, J. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press. 1956.
- BATESON, John E.G, HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://mecglis.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>. Acesso em 27/08/2014.
- BRASIL. **Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei n. 9,394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ At02004-2006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/At02004-2006/2005/Decreto/D5622.htm). Acesso em 27/08/2014.
- BRIGHAM, Eugene. F., HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CASTRO, J. N.; LADEIRA, E. S. **Gestão e Planejamento de cursos a distancia (EaD) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três instituições de ensino superior**. Revista Gestão e Planejamento – UNIFACS. Salvador: v.10, n.2, p. 220-247, jul./dez. 2009.
- CHAOS, Summary 2009. **The StandishGroupInternational, 2009**. Disponível em: <http://www.standishgroup.com>. Acesso em 01/08/2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DIAS, R.A.; LEITE, L.S. **Educação a Distância: Da Legislação ao Pedagógico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: A Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FERNANDES, M.L.R. **Educação a distancia em organizações públicas**. Brasília: ENAP, 2006.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRUNERT, Klaus G.; ELLEGAARD, Charlotte. **The Concept of Key Success Factors: Theory and Method**. MAPP working paper, n. 4, October, 1992.
- GUIA DO ESTUDANTE ENSINO SUPERIOR 2015. São Paulo: Abril, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico de São Bernardo do Campo**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=354870&idtema=105&search=sao-paulo|sao-bernardo-do-campo|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-educacao-->. Acesso em 06/01/2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 29/12/2014.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. **Custo e Desempenho**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip, JAIN, Dipack C., MAESINCEE, Suvit. **O consumidor no centro do palco**:

LEE, William W.; OWENS, Diana L. **Multimedia Based Instructional Design**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LITTO, Fredric M., FORMIGA, Marcos. **Educação a Distância o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009.

LOBATO, David Menezes, et. Al. **Estratégia de empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituições Credenciadas**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13105&Itemid=879. Acesso em 06/01/2015.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookamn, 2000.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MORAES, R.C. **Educação a Distância e Ensino Superior**: Introdução didática a um tema polêmico. São Paulo: SENAC, 2010.

MORAN, José Manuel. **O que é educação a distância**. 2002 .Disponível em: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm>. Acesso em 28/02/2015.

MOREIRA, J.M.A. **A Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Perarson Hall, 2009.

OLIVEIRA, Selma Regina Martins; SANTOS, Elaine Maria dos; KALATIZIS, Adriana Cadalis. **Suporte Metodológico para Aperfeiçoamento de Planejamento em EAD Utilizando Estilos de Aprendizagem, Inteligências Múltiplas e Competências Requeridas**: Um Estudo Multi-Casos nos Cursos de Administração. EnEPQ, 2007.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. e ZEITHAML, V. A. **Empirical Examination of Relationships in Extended Service Quality Model**.Cambridge, MA: Marketing Science Institute. 1990.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 5. ed. Atlanta: Project Management Institute, 2013.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. **Modelo de Avaliação para Cursos no Ensino a Distância**. Florianópolis, 1998. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, 1979.

SAADE, Alessandro, GUIMARÃES, Thelma. **Dominando estratégias de negócios, ideias tendências do novo universo corporativo**. São Paulo: Pearson, 2006.

SEABRA, Gerson dos Santos. Universidade Estácio de Sá: 1970 - 2000: **Onze Fatores Críticos de Sucesso, Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estácio de Sá, 2006.

SOARES, S.L. **Estratégias e Gestão em Educação a Distância**: Estudo de Caso da SEIFAI. Revista Administração, Santa Maria, v. 7, Edição Especial, P. 127-143, SET. 2014.

VARGAS, Ricardo V. **Manual Prático do Plano de Projeto utilizando o PMBOK Guide**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.