

Gerenciamento de projetos em EAD: múltiplos aspectos na implementação de um curso *on-line*

Project management in distance education: multiple issues in establishing an online course

Bruno Galasso

Instituto Nacional de Educação de Surdos (Ines), Rio de Janeiro/RJ - Brasil

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo destacar as contribuições da bibliografia para o sucesso do gerenciamento de projetos de educação *on-line*. Por se tratar de uma modalidade de ensino em expansão no país, o exercício de um determinado conjunto de tarefas ligadas à gestão exige a compreensão dos desafios representados pela introdução das chamadas Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação, no terreno das relações de ensino e aprendizagem. Somente a clara percepção de que se trata de um modo renovado de promover um gerenciamento – simultaneamente pedagógico e comunicacional – é que se poderá trazer à consciência todas as etapas de um curso *on-line*. O trabalho apresenta um roteiro base de implementação e gestão de cursos *on-line*, com intuito de auxiliar novos gestores na implantação de modelos bem-sucedidos, tentando auxiliar na construção de caminhos possíveis para a sua realização.

Palavras-chave: Gestão em EAD, Educação *on-line*, Comunidades virtuais de aprendizagem, Educação a distância, Educação

Abstract

This work aims to highlight the bibliography contributions for management project success in online education. Due to the expanding of this kind of teaching in the country, the exercising of a particular set of tasks related to management requires an understanding of the challenges coming from the introduction of Digital Technologies of Information and Communication in the area of the relation between teaching and learning. Only the perception that this is a renewed way of promoting the management - both pedagogical and communication – can bring awareness of all stages of an online course. From this perspective, this paper presents a basic road map for implementing and managing online courses, aiming to assist new managers in the implementation of successful models, trying to help the construction of possible paths to carry out it.

Keywords: Management, Online education, Virtual learning communities, Distance education, Education

Introdução

Desde o início do século XX, a educação a distância passou a ser parte importante das modalidades educacionais existentes no Brasil. Essa modalidade de ensino nasceu com o intuito de ampliar a formação técnica de

trabalhadores para a indústria e, além disso, contribuir para criação de identidades nacionais e inclusão social, especialmente em países de territórios continentais. Nesse contexto, a educação privilegiava a formação e a racionalidade, deixando de ser um campo de debates, para servir de transmissora de informações, fornecendo aptidão às gerações dessa nova realidade social.

Em um primeiro momento, essa modalidade de ensino se caracterizou pela baixa qualidade em relação aos materiais didáticos, focando apenas na ampliação da oferta de cursos em todo país. Foi nesse contexto que o MEC implantou os Centros de Estudos Supletivos (CES), organizados sob o trinômio: tempo, custo e efetividade. Devido à época vivida pelo país, esses cursos oferecidos a distância foram fortemente influenciados pelo tecnicismo, adotando-se os módulos instrucionais, o atendimento individualizado, a autoinstrução e a arguição em duas etapas – modular e semestral. As consequências da adoção dessa orientação foram evasão, individualismo, pragmatismo e a certificação rápida e superficial (SOARES, 1996).

Atualmente, as ferramentas viabilizadas pela Internet permitiram um estreitamento das distâncias e uma flexibilização dos horários de estudos, e, com isso, a qualificação de tais cursos. Nos últimos anos, surgiram iniciativas que atendem a diferentes perfis e níveis dentro dessa modalidade, sejam eles semipresenciais (*blended learning*) ou inteiramente a distância. A EAD formal ganhou força com os cursos *on-line*, em plataformas virtuais de aprendizagem. Com maiores possibilidades e qualidade, a EAD saiu de seu campo, anteriormente majoritário dos cursos livres ou de formação continuada, para chegar aos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*, impulsionada, principalmente, pela criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Nesse contexto, surgiram novos paradigmas para essa modalidade de ensino, pois a educação *on-line*, exercida de forma colaborativa, pode apropriar-se das características do ciberespaço e fornecer condições culturais favoráveis ao pleno desenvolvimento dos alunos, baseada na interação e na mediação de conhecimentos, por meio de ambientes virtuais de aprendizagem (GALASSO, 2013). Assim, para que as ações de consolidação e expansão

sejam bem-sucedidas e os desafios trazidos por uma concepção inteiramente nova de educação sejam superados, a gestão se faz fundamental. Em um sistema de EAD, no qual a teia de relacionamentos se forma na organização e nas interações inerentes a qualquer projeto, desvendar como esses projetos são conduzidos e/ou produzidos e qual é o alcance para a sociedade que deles dependem são alguns dos principais aspectos a serem considerados.

Gerenciar um projeto de curso a distância requer do gestor uma série de planos de ações estratégicos, incluindo: planejamento, procedimentos e atribuições diferenciadas em relação ao gestor de cursos presenciais. Cabe aos profissionais da área compreender melhor as funções desempenhadas por esse “novo profissional”, examinando suas responsabilidades e competências, para garantir qualidade e êxito em sua atuação. Como colocam Moreira et al. (2010, p.10), “a gestão continuada tem sido o fator de definição entre uma experiência bem-sucedida em EAD e aquelas que vêm a perecer”. O gestor colabora no desenho estratégico do curso e viabiliza os projetos, facilitando sua realização, fornecendo ao ambiente os recursos necessários para a atuação dos demais atores envolvidos nesse processo. Para tanto, cabe ao gestor conhecer todos os seguimentos que constituem um sistema educacional, articulando-os de forma competente, com atitudes eficazes, para que a construção do curso obtenha êxito.

Pelas razões elencadas acima, percebe-se que a experiência profissional contribui significativamente para a sensibilização e compreensão dos profissionais face ao perfil do gestor de projetos em EAD. Sem um gestor ciente do campo interdisciplinar, instrumentalizado e com formação adequada, os projetos tendem, muitas vezes, a naufragar prematuramente, sem que suas potencialidades possam ser completamente exploradas.

1.1 O papel do gestor e as competências necessárias para uma gestão de qualidade

Identificar as competências necessárias para o gestor de EAD não é tarefa fácil, visto tratar-se de uma modalidade de ensino que ainda está em fase de consolidação, com pouca produção científica em gerenciamento de

projetos específicos e, principalmente, porque se tem muito a investigar e aprender com os atuais cursos em desenvolvimento. Nesse contexto, no que diz respeito à educação a distância, o país vem enfrentando sérios problemas como: a descontinuidade da legislação, das políticas públicas e de financiamentos; a utilização de modelos inadequados de ensino; o alto custo dos sofisticados equipamentos importados e de *softwares*; a escassez de material disponível na rede na língua portuguesa; a pouca experiência de ponta; a escassez de profissionais com experiência para criar e operar a educação *on-line* (LITTO, 2006). Portanto, é sabido que os desafios trazidos por essa nova concepção de ensino pede por um gestor multitarefa, capaz de prever o planejamento de fatores relevantes, como a articulação das estruturas curriculares, acadêmicas e administrativas.

Outro fator de grande relevância, que deve ser levado em conta para compor o perfil desse gestor é a diversidade cultural existente no país. Dessa forma, não se pode pensar em um modelo único de gestão a ser seguido, pois cada curso possui seu público-alvo, com suas particularidades e sua demanda exclusiva, o que torna maior o desafio para uma instituição ao implementar um curso a distância.

[...] Não se trata, portanto, apenas de infraestrutura tecnológica, declaração de princípios pedagógicos e de um local físico devidamente identificado, mas de um ponto de referência institucional que norteie e agregue os recursos de planejamento e desenvolvimento da educação a distância, com critérios claros de planejamento e gestão, bem como instrumentos para acompanhar e coordenar cada etapa do trabalho. (RIBEIRO et al, 2007, p.67)

O papel do gestor nessa modalidade de ensino é de alta complexidade, na medida em que ele deve conhecer, direcionar e acompanhar todas as etapas do desenvolvimento do curso, inclusive as questões técnicas do projeto, bem como se relacionar com todos os profissionais nele envolvidos, assegurando uma comunicação efetiva, com intuito de entender o funcionamento dessa engrenagem, garantindo qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Os gestores que irão compor essa equipe de trabalho devem aprender a planejar com os seus pares, para desenvolverem a interaprendizagem, pautada pela competência em resolver problemas em

grupo, e a autonomia em relação à busca, ao fazer e ao compreender (MASETTO, 2010).

A estrutura de um curso em EAD começa com articulação entre o planejamento, implementação e gestão, a partir de um diagnóstico inicial, conhecido como “Termo de Abertura”, o qual vai elencar as necessidades de um público-alvo até a sua avaliação. O gestor deve liderar todo o processo, desde a sua concepção até sua implementação e manutenção, para que se tenha controle de todas as etapas e a garantia da qualidade das atividades propostas. Conforme Litto e Formiga (2009), é premente compor uma equipe gestora com especialistas das áreas pedagógicas e tecnológicas com foco em EAD, para definir, organizar e acompanhar o projeto de implementação do curso. Uma equipe multidisciplinar, com conhecimentos diversificados, que trabalhem de forma articulada nesse projeto, bem como na elaboração de um plano de gestão que atenda ao desenvolvimento das atividades do curso, favoreça condições de serviços adequados e suficientes, além de atender às expectativas, às necessidades e às demandas.

1.2 As dificuldades e entraves surgidos na implementação de um curso a distância e suas possíveis soluções

Considerando que a *on-line* é uma vertente da educação a distância que utiliza as mais recentes tecnologias informatizadas, faz-se possível afirmar que, junto com suas inovações, também aparecem, com frequência, diversos entraves. Assim, um bom gestor deve conhecer seus problemas e antecipar soluções, para que o estudante consiga concluir seu estudo com mais facilidade. Uma das primeiras dificuldades encontradas pelos gestores é com relação ao planejamento e organização de todos os recursos materiais e equipamentos que serão empregados no decorrer do processo de ensino e aprendizagem. Esses materiais e equipamentos devem seguir um padrão que siga a proposta acadêmica de ensino (GARBIN, 2009).

O gestor deverá prever e mapear todos os possíveis entraves na execução do trabalho, por meio do gerenciamento de riscos do projeto. Um dos maiores gargalos encontrados é o isolamento do estudante nessa modalidade

de ensino. Diferentemente do curso presencial, na modalidade EAD, o estudante trilha seu caminho de forma isolada. É a partir de sua disposição que a sequência do trabalho progredirá e, se não tiver um acompanhamento de suas atividades, ficará desmotivado e poderá até mesmo desistir do curso (TESTA, 2007).

Outro fator preponderante para o enraizamento do estudante é o incentivo e a colaboração durante o curso. Caso essa interação seja satisfatória, os conteúdos trabalhados e a tecnologia a ser aplicada serão amenizados e acarretará um aprendizado menos cansativo (OKADA; ALVES; BARROS, 2009). A importância da interação caracteriza um novo modelo de educação, *on-line*, que passa a ser motivo de estudo, com intuito de introduzi-lo dinamicamente como uma nova modalidade de ensino. Com isso, percebe-se que a educação, seja ela a distância ou presencial, não pode atrelar-se apenas à transmissão de conteúdos. Além disso, outros pontos essenciais necessitam de compreensão por parte do gestor, como: a mediação pedagógica, a virtualização, a colaboração.

Alguns fatores devem ser analisados nessa fase de implementação de curso. Conforme Preti (2013), o fator econômico prevalece, quando analisamos os custos com que o Estado terá que arcar para implantar essa modalidade de ensino nas universidades públicas: "Como dar essa formação, sem onerar os cofres públicos, diante da redução de investimentos na educação?". Outra questão essencial é o planejamento pedagógico do curso:

A escola atual [...] não é criativa. Sua estrutura muito fechada e burocratizada é um obstáculo para o trabalhador. Necessita-se de uma modalidade mais leve, mais flexível e que ofereça alternativas que correspondam à realidade do trabalhador". (PRETI, 1998, p 14)

Por último, destaca-se o fator tecnológico, pois os atuais meios tecnológicos nos favorecem pensar em situações novas de aprendizagem, com diversas ferramentas interativas, mas a maioria dos cursos de EAD ainda é baseada em um modelo fordista de ensino.

Todos esses eventos contribuem para o aumento da evasão, tão característica dessa modalidade de ensino. Essas demandas, que não foram

supridas no transcorrer do curso, causam uma frustração no aluno e nos tutores. Por isso, pode-se afirmar que os principais entraves para o gestor são: a desmotivação do aluno; os conteúdos desinteressantes; o insuficiente domínio das TICs; a preparação inadequada dos alunos para um curso *on-line*; as dificuldades de interação do aluno com seus tutores, colegas e tecnologias; a ineficiente utilização da administração do tempo de estudo; o excesso de atividades referentes ao conteúdo das matérias ministradas; e as expectativas irreais que acompanham o aprendiz no transcorrer do curso. Tudo isso colabora sobremaneira para um alto grau de desistência e frustração dos alunos nesse tipo de ensino.

Resolver tais impasses não é uma tarefa fácil, mas é possível tomar como ponto de partida algumas características que devem nortear qualquer atividade de gerenciamento e liderança, como: (1) Divulgar as metas e mantê-las à vista da equipe; (2) Verificar junto aos membros da equipe quais as necessidades de treinamento e desenvolver um planejamento para a concretização deles; (3) Interagir com a equipe técnica, para assegurar um apoio adequado aos planos de ação do projeto.

1.3 Roteiro de gestão de um curso *on-line*

Com o intuito de auxiliar novos gestores em projetos de EAD, desenvolveu-se um breve roteiro, para estabelecer algumas diretrizes básicas, que possam auxiliar a gestão de um curso *on-line*. Ressalta-se aqui o objetivo pedagógico não prescritivo, pois sabemos que muitos modelos podem representar adequadamente essa modalidade de ensino.

Destarte, para elaboração de diretrizes, buscou-se a área de Gerência de Projetos, posto que ela se constitui em uma estratégia administrativa, moldada a partir da necessidade de executar empreendimentos temporários e exclusivos, com diferentes graus de complexidade, buscando atingir o objetivo proposto e visando a acompanhar os projetos desde o seu início até o fim. Para além disso, a bibliografia específica da área traz diversos indicativos de um modelo adequado de gestão. Nesse contexto, a qualidade dos cursos *on-line* está intimamente ligada ao planejamento detalhado das ações do projeto, cujas

etapas procuram prever as dificuldades que ele possa vir a apresentar. “As etapas que seguem todo planejamento em torno de um curso a distância são fatores fundamentais, que determinam a qualidade desse curso, identificando problemas e soluções na análise das estratégias pedagógicas” (ARBEX; BITTENCOURT, 2007, p. 51).

O simples uso das tecnologias proporcionadas pelo computador e pela Internet não é garantia da qualidade do curso. Portanto, é preciso superar as dificuldades através de um desenho atencioso das atividades, tirando o máximo partido do potencial tecnológico. “[...] de ahí la necesidad de diseñar e-atividades cuidadosamente para reducir barreras y ressaltar el potencial de la tecnologia” (SALMON, 2004, p. 21).

Dessa forma, as teorias do planejamento educacional indicam um conjunto de elementos, que precisam ser considerados no momento da concepção dos cursos em ambientes *on-line*, ou seja: marco-referencial, diagnóstico, programas, entre outros. A ênfase dada a cada um varia de autor para autor, uma vez que dependem, em boa medida, de opções pessoais. Nesse caso, os trabalhos de Dias, (2000; 2001; 2008), Pallof e Pratt (2002) e Salmon (2004) constituem referências importantes para organização do processo de planejamento, criação e desenvolvimento das comunidades virtuais de aprendizagem.

1º PASSO: O TERMO DE ABERTURA

Antes de realizar um projeto de educação *on-line*, é necessário ter em mente o ponto em que se quer chegar, ou seja, é preciso definir e delimitar os objetivos a serem atingidos com o curso. Essa definição prévia é que vai orientar a avaliação das condições necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Além disso, essa delimitação de escopo dará suporte ao diagnóstico. Nesse ponto, o escopo de um projeto em EAD faz parte de um empreendimento colaborativo. Ao esforço para se estabelecer o conjunto de objetivos a serem alcançados, assim como os procedimentos a serem seguidos na construção de um projeto, costuma-se chamar de termo de abertura.

O Termo de Abertura formaliza o início do projeto sob a responsabilidade de um gestor ou gerente de projeto, agrupando informações relevantes para seus estágios iniciais, além de constituir uma ferramenta essencial para a tomada de decisão no decorrer da implantação do curso. Esse documento contempla, portanto, o escopo do projeto, os resultados esperados, a identificação de macro tarefas do projeto e o prazo previsto para a sua finalização.

Tais informações, após aprovação, desdobram-se, subsidiando a elaboração de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Essa, por meio da decomposição e hierarquização dos elementos presentes no Termo de Abertura em “pacotes de trabalho”, tem por finalidade não somente a visualização gráfica das partes do gerenciamento que podem ser entregues ao longo de sua realização, como também a configuração de seu ciclo de vida. O passo inicial é a elaboração do termo de abertura, que é a fonte que deverá iluminar o desenvolver das demais etapas (BAFFI, 2002, p. 2).

2º PASSO: O DIAGNÓSTICO

Depois da decisão sobre os objetivos estratégicos, o projeto deve passar para a análise das possibilidades de realização do que foi pensado. Para isso, ergue-se um conjunto de considerações a respeito da situação real em que se encontra o projeto. Também é preciso rever as possibilidades de atingir as metas de entrega pretendidas. Esse processo leva em conta os aspectos que influenciam os objetivos do curso *on-line*, como os requisitos e as restrições.

O fato de serem criadas sob o fluxo das redes digitais faz com que as comunidades virtuais de aprendizagem não possam ser identificadas fisicamente nos moldes convencionais. As pessoas que constituem o grupo se situam em contextos geográficos bem definidos fisicamente, fato que influencia na concepção e no desenvolvimento dessas comunidades, pois os espaços emergentes não substituem os anteriores. Assim, é necessário que faça parte do diagnóstico a localização dos participantes e dos pontos problemáticos de conexão da rede que esses usuários enfrentam, por sua localização ou condição. É fundamental que, ao conceber as atividades da plataforma *on-line*,

essas condições sejam levadas em consideração, a fim de não inviabilizarem o curso por impedimentos técnicos.

Essas preocupações consideram critérios tanto de uso como de sustentação da sociabilidade nos grupos virtuais, já que a aprendizagem nesses meios tem por base a interação e comunicação em rede, ancorada em processos colaborativos de construção do conhecimento. Uma comunidade virtual não é apenas uma inovação técnica, é também uma inovação social. O interesse por essas comunidades se deve muito mais à vontade de aproximação e do prazer da comunicação do que à tecnologia em si.

No diagnóstico, levam-se em conta dois aspectos fundamentais para o desenvolvimento; o primeiro, de natureza técnica, chama a atenção às questões de usabilidade do *software* (plataforma educativa), que sustenta a comunidade; o outro, diz respeito à possibilidade dos planos promoverem a sociabilidade e a apreensão dos conteúdos. Para Silva (2002, p. 46), a escolha de um *software* levanta várias questões a serem consideradas: (a) Que funcionalidade o *software* fornece, e como está relacionado com as necessidades da comunidade? (b) Como a usabilidade apoia a tarefa do usuário e como afeta a sociabilidade? (c) Qual é a importância e quais habilidades dos usuários são necessárias? (d) Há necessidade de ferramentas para apoio a papéis especiais, como moderação? (e) Pode o *software* apoiar o crescimento da comunidade? (f) Qual é a experiência técnica necessária para implementar o programa? (g) Qual é o custo total do projeto? (h) Qual é a popularidade do *software*? Houve experiências anteriores? (i) Os usuários da plataforma necessitam de *software* especial ou *hardware* complementar? (j) É possível contar com os serviços do fornecedor do *software*?

As tecnologias próprias para o desenvolvimento de plataformas de aprendizagem têm evoluído intensamente com *softwares* que oferecem soluções à criação de comunidades, ampliando a gestão do processo de publicação e ao envio de conteúdos. Apesar da popularização, cada vez maior, desses *softwares*, os estudos sobre os seus efeitos são ainda escassos. Sem esses estudos, as instituições têm de fazer escolhas baseadas apenas na popularidade do programa.

3º PASSO: A PROGRAMAÇÃO

A programação deve ser entendida como a forma de controle que assegura a realização dos projetos. Definidos os objetivos e avaliadas as condições de sua realização, pode-se partir para escolha da metodologia e da definição dos procedimentos que devem ser adotados para o sucesso das metas estabelecidas. Para estabelecer um funcionamento adequado, os cursos *on-line* dependem inteiramente da disponibilização para partilha de informações entre seus membros. Se não houver a participação ativa dos grupos, as comunidades não existem ou perdem o sentido.

Assim, ao se pensar no programa, é preciso levar em consideração aspectos que assegurem a sua sociabilidade, já que as comunidades são desenvolvidas para interação e colaboração. Com isso, é importante ressaltar que a criação das comunidades virtuais de aprendizagem parte do interesse em se estabelecer um espaço dialógico de interação entre os membros dos cursos *on-line*. Espera-se dos alunos mais do que a mera apropriação dos conteúdos, pois o foco é voltado para a capacidade de firmar redes sociais, cuja cooperação extrapole a simples realização das tarefas e favoreça a criação de vínculos afetivos entre os participantes da comunidade. A partir da escolha do *software* e da arquitetura da informação, dá-se início à concretização do intento, com ciência de que há um longo caminho a ser percorrido para a implementação do curso.

Aprender em rede pressupõe a construção de projetos abertos, flexíveis e negociados, tanto entre os planejadores dos cursos quanto com os próprios alunos, por isso, os projetos pedagógicos dos cursos *on-line* não podem se apresentar como propostas prontas e acabadas, encerradas em si mesmas, pois os processos de construção e planejamento de um curso *on-line* são contínuos. O processo metodológico de um curso *on-line* não pode ser linear, portanto, “são poucas as certezas que encaminham a ação; ele é tecido nas idas e vindas, nos encontros e desencontros. No dia a dia, novas propostas e novas plataformas surgirão e velhos interesses permanecerão” (GOMEZ, 2004, p. 138).

Isso feito, faz-se possível passar às propostas que sustentarão o trabalho compartilhado das comunidades em questão, definindo aspectos que tratam da definição dos objetivos do curso; do tema e do público-alvo; do tamanho dos grupos e do tempo; dos recursos; dos procedimentos metodológicos; e da avaliação.

4º PASSO: IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA E DAS ATIVIDADES

Do mesmo modo que foi explanado no 1º Passo supracitado, a metodologia e as atividades exigem um princípio semelhante. Definir os objetivos da comunidade virtual é um dos primeiros procedimentos a serem tomados. De modo geral, esse processo acontece após um período de reconhecimento da realidade para o qual o curso está sendo proposto, denominado de contextualização. Nele, os aspectos humanos, como a idade dos alunos; seus interesses e dificuldades; os contextos em que vivem; a facilidade em acessar a informação; suas habilidades com o uso do computador; e a possibilidade de acompanhar a comunidade de aprendizagem do início ao fim do curso são considerados para a efetivação do projeto.

Em seguida, contextualiza-se o público-alvo e se define o formato do curso a ser ministrado na comunidade virtual de aprendizagem.

a) O NÚMERO DE ESTUDANTES E O TEMPO DISPONÍVEL

O tamanho da população que preencherá as vagas do curso a ser ministrado pode alterar, de maneira significativa, a característica de um curso *on-line*, bem como propiciar a geração de tensões entre os grupos. Como nas interações presenciais, a reciprocidade *on-line* é necessária para a sobrevivência do grupo. Entretanto, nem sempre a decisão em relação ao número de alunos é fácil, por isso, algumas questões devem ser debatidas na definição do escopo do projeto: (a) Qual é o tamanho ideal de um ambiente virtual de aprendizagem para esse curso? (b) Quantos participantes podem ser inscritos numa mesma turma, sem prejudicar a interação entre os pares? (c) Como organizar as atividades pedagógicas, de modo que todos sejam incluídos, isto é, que ninguém fique de fora das discussões e da realização das tarefas?

A questão do tamanho do grupo depende também das atividades que esse grupo deverá desempenhar e da forma de comunicação pela qual as interações serão moderadas. Nos ambientes virtuais, as discussões podem acontecer tanto de maneira assíncrona (em que as mensagens são enviadas em espaços de tempo maiores), quanto síncrona (em tempo real e *chat*). Assim, o papel do professor é primordial em uma conversa no *chat* com mais de três pessoas, todas solicitando atenção ao mesmo tempo. Se o ambiente *on-line* for uma cópia da sala de aula presencial, o participante que digitar mais rapidamente será o que mais contribuirá para as discussões, tornando-se o mais ouvido do grupo (PALLOFF; PRATT, 2002, p. 75). Por isso, cabe ao gestor do projeto pensar no quantitativo de alunos em cada ferramenta do AVA, possibilitando aos estudantes diversas formas de interação e colaboração. No ambiente *on-line*, muitas discussões possuem caráter geral, e todos os participantes podem interagir entre si. Entretanto, algumas tarefas pedem um trabalho mais individualizado. Nesse sentido, os participantes costumam ser distribuídos em pequenos grupos de trabalho, em que, juntos, realizarão as atividades pedagógicas.

Os ambientes assíncronos, como os fóruns, permitem que os alunos interajam na hora que quiserem, com mais tempo para ler as interações dos colegas e até alterar as próprias mensagens. Também reuniões e seminários assíncronos podem utilizar um tempo bem mais amplo.

Deve-se levar em conta, na marcação de um *chat*, a quantidade de informação a ser trabalhada. Uma sobrecarga de informação pode desestimular o aluno, que acaba por se sentir incapaz de realizar as tarefas no tempo proposto. Essa sobrecarga de trabalho pode incentivar o afastamento do aluno ao longo do curso.

b) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A maneira como os ambientes virtuais de aprendizagem são constituídos não segue um padrão pré-estabelecido, pois depende das finalidades para qual o curso online foi organizado, nomeadamente: os objetivos, o modelo de organização e as práticas de sustentabilidade da comunidade.

Cada comunidade de aprendizagem que se forma com a utilização da Web pode assumir diferentes maneiras de comportamento e estruturação, demandando mais ou menos recursos, em longos períodos ou em tempos menores. Embora haja muita divergência no modo como as comunidades possam ser desenvolvidas, os pressupostos atuais apontam para projetos abertos, cujas práticas pedagógicas são sustentadas pelos paradigmas da informação em fluxo.

Dada a importância à interação no processo de aprendizagem em rede, o planejamento das atividades que a promovem caracteriza-se como uma das condições mais importantes dessas propostas. Nesse sentido, emergem questões de como organizar os grupos, os tempos de estudo *on-line*, sobre os quais já nos referimos nos parágrafos acima, como também os aspectos associados à promoção da interatividade (elaboração do material didático, moderação etc.) e das formas de avaliação das aprendizagens adquiridas na *Web*.

Esses aspectos são de suma importância para o desenvolvimento do processo, fornecendo suporte para outro instrumento fundamental na concretização das comunidades virtuais de aprendizagem, o plano de ensino, também chamado de roteiro.

c) O ROTEIRO

O roteiro é o documento que expressa, em sua forma mais concreta, os objetivos, os modelos e estratégias de aprendizagem *on-line*. Nele, estão incluídos a organização das atividades, apresentações dos tópicos de discussão e processos de participação, bem como as formas de avaliar o processo. É mais produtivo apresentar o tema em tópicos amplos que forneçam uma ideia geral daquilo que se quer trabalhar com os grupos, do que elaborar um roteiro detalhado das aulas. Deve-se levar em conta que os planos de ensino da aula *on-line* precisam ser mais abertos em comparação à aula presencial, e o aluno necessita de mais liberdade de ação.

Por isso, pode-se afirmar que é comum identificar o roteiro como um *storyboard* do curso, ou seja, um caminho digital ou impresso, em que os conteúdos e as atividades pedagógicas são previstos para o desenvolvimento

das ações. Também há indicativos claros da importância em disponibilizar os planos de ensino e o cronograma detalhado das disciplinas, com a carga horária adequada para a utilização de cada ferramenta do ambiente virtual, a fim de que o aluno possa organizar o seu tempo para o cumprimento das atividades. Os estudos podem ser organizados em tópicos ou unidades, com intuito de mostrar ao estudante a trilha de aprendizagem e os caminhos que o mesmo poderá percorrer ao longo da disciplina.

d) A CRIAÇÃO DOS CONTEÚDOS E O PROCESSO INTERATIVO

A linguagem que possibilita a mediação entre o ambiente *on-line* e o contexto presencial é totalmente digitalizada através de hipermídias, utilizando espaços de comunicação assíncronos (mapas mentais, fóruns, *blogs*, jogos, glossários etc.) e síncronos (*chats*, vídeo conferência, mapas mentais), onde o estudante tem contato com o conteúdo do curso e pode refletir sobre diferentes perspectivas dos conhecimentos necessários para a sua aprendizagem.

Assim, a elaboração do material didático do curso é posta em destaque em qualquer projeto de educação *on-line*, pois é preciso contemplar o princípio da interatividade nos hiperdocumentos, de modo que o estudante, diante do material, possa realizar uma verdadeira imersão dialógica nos conteúdos, trazendo-os para as discussões coletivas. Para tanto, procura-se explicitar, reiteradamente, ao corpo docente do curso, a importância da interação nos ambientes virtuais de aprendizagem para o processo formativo. A maior parte das orientações discutidas nos parágrafos anteriores vai ao encontro da necessidade de assegurar, no ambiente *on-line*, as interações que darão sentido à formação e à continuidade das relações sociais nas plataformas virtuais de aprendizagem.

Nesse sentido, faz-se possível apontar três aspectos sobre as condições favoráveis à construção colaborativa, durante as atividades de aprendizagem:

- As tarefas: devem ser suficientemente exigentes e favorecerem a exposição dos diferentes pontos de vista, a verbalização no plano racional, a aquisição de habilidades e o planejamento conjunto. Também precisam promover diferentes perspectivas e soluções diversificadas. Faz-se importante ressaltar que

algumas tarefas são menos compartilháveis que outras, por exemplo, as que exigem maior nível de reflexão.

- A duração da interação: a tarefa deve considerar o período de latência, caracterizado pelo processo de assimilação das novas perspectivas, adquiridas nas interações dos sujeitos. Como em todas as situações de ensino, o sucesso das dinâmicas dependerá do planejamento e de sua adequação às condições de aprendizagem; assim, uma atividade que, na modalidade presencial, pode ser desenvolvida a partir de uma sala com vinte alunos, na modalidade *on-line* exigirá um número menor, pois a interação entre pares é maior.

- A escolha dos pares: evitar os casos de distorção das tarefas em virtude de os alunos ficarem em níveis muito díspares de conhecimento, caso em que os parceiros não compreendem as sugestões do outro, podendo, inclusive, se expor a situações constrangedoras. Por isso, o professor deve reunir estudantes com opiniões diferentes sobre a proposição de um problema, para que eles, mediante o conflito sociocognitivo, se unam e cheguem a uma solução mais elaborada que a encontrada individualmente.

Conclusão

Dos resultados desta investigação, na qual a principal questão diz respeito à gestão para o sucesso e expansão de projetos em EAD, o que se pôde abstrair foi que existem algumas premissas fundamentais para o êxito da gestão. Dentre as principais, destaca-se a importância do gestor na integração e harmonização dos diversos elementos que compõem essa modalidade de ensino, além de criar mecanismos de gestão capazes de atender às necessidades atuais da educação *on-line* e fornecer ao estudante o estímulo necessário ao processo de aprendizagem. Nesse sentido, cabe ao gestor conhecer todos os processos que envolvem um curso *on-line*, desde a concepção do projeto até a interação com os alunos. Esses elementos constituem o alicerce dessa função, pois é, por meio deles, que ocorre a ação educativa.

A consolidação de projetos em EAD parte da premissa de uma (res)significação de paradigmas educacionais, sobretudo no que diz respeito à

concepção de ensino e de aprendizagem; à compreensão de educação como um sistema aberto; à construção do conhecimento em rede e como processo; ao redimensionamento dos tempos/espacos educacionais como construção subjetiva; à comunicação e à autonomia dos sujeitos da ação educativa etc. Essas transformações no campo educacional ocorrem também nos processos de gestão, que se tornam mais dinâmicos e complexos. A criação de um sistema de gestão diferenciado (pautado em processos descentralizados, horizontalizados, mais integralizados e flexíveis) torna-se um desafio aos atuais ou futuros gestores de programas de EAD. Nesse sentido, o trabalho apresenta a consolidação de um conjunto de sugestões destacadas da literatura para o sucesso de projetos de EAD, que auxiliam a gestão de diversos formatos de cursos.

O estudo aponta que a grande preocupação da gestão, nessa modalidade de ensino, é a complexidade, pois o gestor deve conhecer, direcionar e acompanhar todas as etapas do desenvolvimento do curso, bem como se relacionar com todos os profissionais multidisciplinares nele envolvidos, assegurando uma comunicação efetiva, com intuito de entender o funcionamento dessa engrenagem, garantindo qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Portanto, os gestores que irão compor qualquer equipe de trabalho devem aprender a planejar com os seus pares para desenvolverem a interaprendizagem, focando esforços na competência de resolver problemas em grupo, além de trabalhar a autonomia em relação à busca, ao fazer e ao compreender.

Referências bibliográficas

ARBEX, D.; BITTENCOURT.. Estratégias para o desenvolvimento de um ambiente virtual de aprendizagem: um estudo de caso realizado na Unisul virtual. In: *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância*. São Paulo: ABED, 2007. Disponível em:

<http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2007/2007_Estrategias_para_o_desenvolvimento_de_um_ambiente_virtual_Dafne_Arbex.pdf>. Acesso em: 18 mar 2014.

BAFFI, M. A. T. *Projeto Pedagógico*: um estudo introdutório. Pedagogia em foco, Projeto Político pedagógico, Petrópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/gppp03.htm>>. Acesso em: 18 fev 2013.

DES, L.; KERBAUY, R. R. Obesidade: realidade e indignações. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 197-216, 2002.

DIAS, P. Processos de aprendizagem colaborativa nas comunidades *on-line*. In: SILVA, A. D.; GOMES, M. J. G. (Eds.). *E-learning para e-formadores*. Guimarães: TecMinho; Gabinete de Formação Contínua; Universidade do Minho, 2004. p. 21-31.

_____. Hipertexto, hipermídia e media do conhecimento: representação distribuída e aprendizagens flexíveis e colaborativas na Web. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 13, n. 1. p. 141-167, 2000.

_____. *As tecnologias interactivas e o desenvolvimento das comunidades virtuais de aprendizagem*. 1999. Disponível em: <<http://www.plano21.com/pd/artigos/?iddoc=398>>. Acesso em: 21 mar 2011.

GADOTTI, M. *Pedagogia da práxis*. São Paulo: Cortez, 2001.

GARBIN, T. R.; DAINESE, C. A. Tecnologia para interação e colaboração na EAD: um estudo utilizando sistemas de realidade aumentada. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL, 1., Brasília 2009. *Anais...* Brasília: UAB, 2009. v. 1.

GALASSO, Bruno José Betti. *Do ensino em linha ao ensino on-line: perspectivas para a educação on-line baseada na mediação professor-aluno*. 2013. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

GOMEZ, J. A.. Internet, una red para la información, la comunicación y la educación. In: AGUADED GÓMEZ, J. I. A; ALMENARA, J. C. (Eds.). *Educar en red: Internet como recurso para la educación*. Málaga: Ediciones Aljibe, 2004. p. 17-31.

LAPA, A. B. *Introdução à Educação a Distância*. Disponível em: <http://www.libras.ufsc.br/hiperlab/avalibras/moodle/prelogin/adl/fb/logs/Arquivos/textos/intro_ead/Intro_EAD_pdf_.pdf>. Acesso em: 30 set 2013.

LÉVY, P. *As novas tecnologias da inteligência*. São Paulo: Ed. 34, 1993.

LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Loyola, 1999.

LITTO, F.; FORMIGA, M. (Orgs.). *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LÜCK, E. H. *Educação a distância: contrapondo críticas, tecendo argumentos*. Educação [on-line], v. 31, n. 3, p. 258-267, set-dez 2008. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/4480>>. Acesso em: 3 set 2013.

MASETTO, M. T.. *O professor na hora da verdade*. São Paulo: Avercamp, 2010.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. *A educação a distância: uma visão integrada*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOREIRA, N. V. A. et al. A inovação tecnológica no Brasil: os avanços no marco regulatório e a gestão dos fundos setoriais. *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. especial, p. 31-44, 2007.

NEGROPONTE, N.. *A vida digital*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

OKADA, A.; BARROS, D. Estilos de aprendizagem na educação aberta *on-line*. In: SILVA, Marco; PESCE Lucila; ZUIN, Antonio (Eds.). *Educação on-line – cenário, formação e questões didático-metodológicas*. Rio de Janeiro: Editora Wak, 2010. p. 384

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. *Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço: estratégias eficientes para salas de aula on-line*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRETI, O. *Educação a distância e globalização: desafios e tendências*. Disponível em: <http://www.nead.ufmt.br/NEAD2006/publicacao/download/Globalizacao_EAD_-Oreste_I01.doc>. Acesso em: 12 set 2013.

RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I.; ZARO, M. A. Gestão de EAD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados. *Novas Tecnologias na Educação*, v. 5, n. 1, julho 2007.

SALMON, G. *E-Atividades el factor clave para una formación en línea activa*. Barcelona: Editora UOC, 2004.

SOARES, L. J. G. *A educação de jovens e adultos momentos históricos e desafios atuais*. Disponível em <<http://www.periodicosapes.gov.br>>. Acesso em: 14 ago 2013

TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M. de. A influência da autorregulação dos recursos de aprendizagem na efetividade dos cursos desenvolvidos em ambientes virtuais de aprendizagem na internet. *Revista Eletrônica de Administração*, v.16, n.2, mai-ago 2010.