

A GESTÃO EM EAD E SEUS MÚLTIPLOS ASPECTOS: OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CURSO ONLINE

Dr. Bruno Galasso

Universidade de São Paulo/ Faculdade de Educação/ brunogalasso@uol.com.br

Resumo – O presente artigo tem como objetivo principal destacar as contribuições da bibliografia para o sucesso da gestão em cursos online. 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 se tratar de um modo renovado de promover um gerenciamento – simultaneamente pedagógico e comunicacional – é que poderá trazer consciência de todas as etapas de um curso EaD. Para isso, o trabalho apresenta um roteiro base de implementação e gestão de cursos online, 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 online; Comunidades virtuais de aprendizagem.

Abstract – This article aims to highlight the contributions of bibliography for management success in online courses. Due to there is a teaching expanding in the country, the exercise of a particular set of tasks related to the management requires an understanding of the challenges posed by the introduction of Digital Technologies of Information and Communication calls on the ground of the relations of teaching and learning. We need the perception to realize that it is a way of promoting a renewed management - both educational and communication-is that you can bring awareness of all stages of a distance education course. For this, the paper presents a basic roadmap for implementing and managing online courses, aiming to assist new managers in the implementation of successful models, trying to assist in the construction of possible paths to its realization.

Keywords: Management; Online education; Virtual learning communities.

Introdução

Desde o início do século XX, a educação a distância passou a fazer parte importante das modalidades educacionais existentes no Brasil. Em um primeiro momento, essa modalidade de ensino caracterizou-se como um modelo fordista de educação. Foi nesse contexto que o MEC implantou os Centros de Estudos Supletivos (CES), organizados sobre o trinômio: tempo, custo e efetividade. Devido à época vivida pelo país, estes 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)

Em função de uma explosão seguida de popularização dos diferentes recursos de informação e comunicação no final do século passado, em especial da Internet, a gama de possibilidades da EAD se ampliou, deixando de restringi-la aos cursos por correspondência, rádio ou TV. 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. São iniciativas que atendem a diferentes perfis e níveis dentro desta modalidade, sejam eles semipresenciais ou inteiramente a distância.

Com maiores possibilidades e qualidade, a EAD saiu do seu campo anteriormente majoritário dos cursos livres/ formação continuada, para chegar aos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu, impulsionada principalmente pela criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Na última década, a educação a distância formal ganhou força com os cursos online, em plataformas virtuais de aprendizagem. Nesse sentido, surgiram novos paradigmas para essa modalidade de ensino. 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 faz-se fundamental. Dessa forma, gerir um curso a distância requer do gestor: 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 vem a perecer.

É o gestor que colabora no desenho 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 o curso obtenha êxito.

Pelas razões elencadas acima, justifica-se esta pesquisa. Sem um gestor esclarecido, bem formado e instrumentalizado, 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 e, que se tem muito a investigar e aprender com os atuais cursos em desenvolvimento. Portanto, é sabido que os desafios trazidos por

essa nova concepção de ensino pede por um gestor com atribuições diferenciadas em relação ao gestor de cursos presenciais, visto envolver fatores relevantes tais como a articulação das estruturas curriculares, acadêmicas e administrativas.

Percebe-se que diante do exposto há que se discutir muito a respeito de suas atribuições e responsabilidades. Outro fator de grande relevância, que deve ser levado em conta para compor o perfil deste gestor, é a diversidade cultural existente no país, desta forma não se pode pensar num 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 de 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, p.67, 2007)

O papel do gestor, nesta modalidade de ensino, é uma atividade complexa na medida em que ele deve conhecer, direcionar e acompanhar todas as etapas do desenvolvimento do curso, 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 ensino-aprendizagem. Portanto, os gestores que irão compor esta equipe de trabalho devem aprender a planejar com os seus pares para desenvolverem a inter-aprendizagem, a competência de resolver problemas em grupo e a autonomia em relação à busca, ao fazer e ao compreender.

É imprescindível a sua atuação nas diversas esferas, pois o gestor tem de intervir de forma eficaz, quando necessário, com ações precisas evitando desta forma falhas que comprometam o desenvolvimento do curso. Desta forma podemos concluir que para o gestor: “(...) conhecer todos os aspectos de gestão da EaD é requisito essencial para que a mesma seja desenvolvida de forma profissional e com qualidade.” (Ribeiro et al, 2007).

A estrutura de um curso em EaD começa com articulação entre o planejamento, implementação e gestão a partir de um diagnóstico o qual vai elencar as necessidades de um o público alvo até a sua avaliação. O gestor deve conhecer bem e acompanhar todo esse processo desde a sua concepção, implementação e manutenção para que se tenha controle de todas as etapas e garanta a qualidade das atividades propostas.

Assim, conforme Litto e Formiga (2009) faz-se necessário compor uma equipe gestora com especialistas, nas áreas pedagógicas e tecnológicas com foco em EaD para definir, organizar e acompanhar os projetos de implementação da EaD. Uma equipe multidisciplinar com conhecimentos diversificados que trabalhem de forma articulada neste projeto, bem como na elaboração de um plano de gestão que

atenda o desenvolvimento das atividades do curso, favoreça condições de serviços adequados e suficientes, além de atender as expectativas, as necessidades e as demandas deste. O gestor e sua equipe são os responsáveis pelo planejamento, organização, direção e controle dos processos de formação pela modalidade.

Desta forma, percebe-se que há um consenso geral em relação as competências necessárias para que um gestor obtenha êxito em suas atribuições, ele deve levar em consideração o segmento que vai gerir, observando as especificidades dos profissionais desse segmento, bem como a instituição específica onde será implementado o curso, além de coordenar e controlar todas as atividades solucionando conflitos e detectando falhas que possam comprometer o projeto, evitando desta forma o fracasso do curso.

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

Considerando que a educação online 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 suas dificuldades. Assim, um bom gestor deve conhecer seus problemas e antecipar suas soluções para que o educando 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 aprendizado. Estes 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. Um dos mais importantes gargalos encontrados é o isolamento do educando na feitura de seu trabalho. Diferentemente do curso presencial, na modalidade EaD o educando trilha seu caminho de forma isolada. É a partir de sua disposição que a sequência do trabalho progredirá e se não tiver um acompanhamento par e passo de suas atividades ficará desmotivado e poderá até mesmo desistir do curso. (TESTA, 2007)

Outro fator preponderante para o enraizamento do educando 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 interação aluno/tutor contribuirá para que o ambiente educativo transcorra de forma satisfatória. Alguns fatores podem contribuir em menor ou maior grau neste aprendizado. Conforme Preti (2013), o fator econômico prevalece quando analisamos os custos que o estado terá que arcar para ministrar esta modalidade de ensino. "Como dar essa formação sem onerar os cofres públicos ou das empresas, diante da redução de investimentos na educação e sem tirar o trabalhador do seu local de trabalho". Fator pedagógico: "A escola atual não é atraente, 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 o fator tecnológico: "Os atuais meios tecnológicos favorecem" pensar em situações novas de aprendizagem, nas quais a figura presencial do professor, na maioria das vezes, é dispensável, e nas quais ele pode interagir não com uma sala de 20 a 30 alunos, mas sim com centenas deles e mantendo o nível de qualidade dos cursos oferecidos.

Todos estes eventos contribuem para o abandono do curso tão característico dessa modalidade de ensino. Essas demandas que não foram supridas no transcorrer do curso causam uma frustração no aluno e nos tutores. Por isso, podemos afirmar que os principais entraves para o gestor são: a desmotivação do aluno, os conteúdos desinteressantes, o insuficiente domínio das TIC, a preparação inadequada dos alunos para um curso online, as dificuldades de interação do aluno com seus tutores, colegas e as 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 colaboram sobremaneira para um alto grau de desistência e frustração dos alunos neste tipo de ensino.

Resolver tais impasses não é uma tarefa fácil, mas podemos tomar como ponto de partida algumas características que devem nortear qualquer atividade de gestão e liderança:

- Divulgar as metas e mantê-las à vista da equipe.
- Oferecer orientação, sem retirar a responsabilidade pela ação.
- Alertar a equipe quando ela sai do rumo.
- Ajudar a equipe a lidar com questões alternativas.
- Desenvolver a capacidade de melhorar a qualidade na produção.
- Verificar junto aos membros da equipe quais as necessidades de treinamento e desenvolver um planejamento para a concretização destes treinamentos.
- Aconselhar os membros da equipe quando ocorrem conflitos interpessoais.
- Assegurar-se de que a equipe tenha os recursos de que precisa para realizar o trabalho.
- Interagir com a equipe técnica para assegurar um apoio adequado.
- Orientar a equipe para trabalhar em sua ausência.
- Desenvolver a capacidade de liderança dos membros da equipe.
- Ajudar a equipe a se tornar tão autossuficiente quanto possível.
- Dar feedback para os membros da equipe

1.3 Roteiro de gestão de um curso online

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

Arbex e Bittencourt (2007) atribuem a qualidade dos cursos online à distância a um planejamento detalhado, cujas etapas procuram prever as dificuldades que este possa vir a apresentar. “As etapas que seguem todo planejamento em torno de um curso à distância são fatores fundamentais que determinam a qualidade deste 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 online, 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), 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 online, é necessário ter em mente o ponto em que se quer chegar, ou seja, é preciso definir e delimitar os objetivos que se quer atingir com o curso. Essa definição prévia é que vai orientar a avaliação das condições necessárias para que tais objetivos sejam alcançados; também dará suporte ao diagnóstico.

A ideia de projeto representa um empreendimento colaborativo, um desejo a ser alcançado, seja na solução de um problema ou na intenção de adquirir algo novo que, sem um esforço intencional, não é possível ser adquirido. O 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.

A construção do projeto pedagógico diz respeito ao planejamento no contexto de um processo participativo. O passo inicial é a elaboração do termo de abertura, e este é a fonte que deverá iluminar o desenvolver das demais etapas (BAFFI, 2002, p. 2).

A criação das comunidades virtuais de aprendizagem parte do interesse em se estabelecer um espaço dialógico de interação entre os membros dos cursos

online. Com isso, 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 do termo de abertura, dá-se início a concretização do intento, com consciência de que há um longo caminho a ser percorrido para que se torne realidade.

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 online, 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 situam-se em contextos geográficos bem definidos fisicamente, fato este 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 online, estas 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 deve-se 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 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 a experiência técnica necessária para

implementar o programa? (g) Qual o custo total do projeto? (h) Qual 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; 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. Definido 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, as comunidades virtuais de aprendizagem dependem inteiramente da disponibilização para partilha de 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.

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 online não podem se apresentar como propostas prontas e acabadas, encerradas em si mesmas, antes de se habilitarem a pensar em processos de construção e planejamento contínuo. O processo metodológico de um curso online 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: Termo de Abertura, 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 define-se 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 uma comunidade virtual, bem como propiciar a geração de tensões entre os grupos. Como nas interações presenciais, a reciprocidade online é necessária para a sobrevivência do grupo. Entretanto, nem sempre a decisão do número de alunos é fácil, por isso, algumas questões devem ser debatidas: (a) Qual o tamanho ideal de uma comunidade virtual de aprendizagem? (b) Quantos participantes podem ser inscritos numa mesma comunidade? (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. O ambiente online pode ser uma cópia da sala de aula presencial e 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).

No ambiente online, 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 sentir-se incapaz de realizar as tarefas no tempo proposto. A sobrecarga pode facilmente incentivar o afastamento do aluno.

b) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A maneira como as comunidades virtuais de aprendizagem são constituídas 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 na Web pode assumir diferentes maneiras de agir, demandar mais ou menos recursos, acontecer em longos períodos ou em tempos menores. Embora haja muita divergência no modo como as comunidades podem 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 para o 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 online, 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.

Estes 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 online. Nele, estão incluídas 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 online precisam ser mais abertos do que os de uma 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 previstas para o desenvolvimento das ações. Também parece ser importante disponibilizar nos planos de ensino o cronograma dos cursos, a fim de que o aluno possa organizar o seu tempo para o cumprimento das atividades. Os estudos podem ser organizados em tópicos para facilitar.

d) O PROCESSO INTERATIVO E A CRIAÇÃO DOS CONTEÚDOS

A linguagem que possibilita a mediação entre o ambiente online e o contexto

presencial é totalmente digitalizada através dos hiperdocumentos, dos espaços de comunicação assíncronas (fóruns, blogs, glossários etc.) e síncronas (chats, vídeo conferência), onde o estudante tem contato com o conteúdo do curso (conteúdos) 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, 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.

1. Domínio das interfaces: o domínio do universo digital se adquire interagindo com o mesmo. Aprender a lidar com as interfaces do computador, com as plataformas digitais, e saber conviver nos grupos online são competências que vão sendo adquiridas à medida que os alunos vivenciam situações que lhes permitam interagir nelas.

As comunidades virtuais de aprendizagem respeitam os quatro pilares da Educação estabelecidos pela UNESCO, quais sejam: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos, pois além de promover a aquisição de novos conhecimentos (aprender a conhecer), fortalece as competências que permitirão às pessoas seguirem aprendendo (lifelong learning).

2. Planejamento do professor: procura-se explicitar reiteradamente 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 online, as interações que darão sentido a formação e a continuidade das relações sociais nas plataformas virtuais de aprendizagem.

Nesse sentido, faz-se possível apontar três aspectos sobre as condições favoráveis à interação cooperativa no computador durante as atividades de aprendizagem:

- A escolha dos pares: para evitar os casos de distorção das tarefas em virtude dos 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.

- 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 online exigirá um número menor, pois a interação entre pares é maior.

Conclusão

Dos resultados desta investigação, na qual a principal questão diz respeito a gestão para o sucesso, consolidação 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 esta modalidade de ensino, além de criar mecanismos de gestão capazes de atender as necessidades atuais da educação e fornecer ao estudante o estímulo necessário ao processo de aprendizagem. Nesse sentido, cabe ao gestor conhecer todos os processos que envolvem o curso, 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. 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.

A pesquisa aponta que a grande preocupação da gestão nesta 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 nele envolvidos, assegurando uma comunicação efetiva, com intuito de entender o funcionamento dessa engrenagem, garantindo qualidade no processo ensino- aprendizagem. Portanto, os gestores que irão compor qualquer equipe de trabalho devem aprender a planejar com os seus pares para desenvolverem a inter-aprendizagem, a competência de resolver problemas em grupo e a autonomia em relação à busca, ao fazer e ao compreender.

Referências

- 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.
- 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 online. In: SILVA, A. D.; GOMES, M. J. G. (Eds.). E-learning para e-formadores. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua, Universidade do Minho, p. 21-31, 2004.
- _____. Hipertexto, hipermedia e media do conhecimento: representação distribuída e aprendizagens flexíveis e colaborativas na Web. Revista Portuguesa de Educação, v. 13, n. 1, 2000. p. 141-167.
- _____. 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: I Encontro Internacional do Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2009, Brasília, 2009. v. 1
- 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, Andrea Brandão. 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, Pierre. As novas tecnologias da inteligência. São Paulo: Ed. 34, 1993.
- LÉVY, Pierre. Cibercultura. São Paulo: Loyola, 1999.
- LITTO, Fredric; FORMIGA, Marcos (orgs). Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- LÜCK, Esther Hermes. Educação a distância: contrapondo críticas, tecendo argumentos. Educação [online], Porto Alegre, 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.
- MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. A educação a distância: uma visão integrada. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MOREIRA, N. V. A.; ALMEIDA, F. A. S; COTA, M. R. M; SBRAGIA, R. A inovação tecnológica no Brasil: os avanços no marco regulatório e a gestão dos fundos setoriais. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 31-44, 2007.
- NEGROPONTE, Nicholas. A Vida Digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- OKADA, A. & BARROS, D. Estilos de aprendizagem na educação aberta online. In eds. Marco Silva, Lucila Pesce, Antonio Zuin, EDUCACAO ONLINE – cenário, formação e questões didático-metodológicas, 1, 1, pp. 384, Rio de Janeiro:

Editora Wak, 2010.

PALLOFF, Rena M.; PRATT, Keith. Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço: Estratégias eficientes para salas de aula on-line. Porto Alegre, Artmed, 2002.

PRETI, Oreste. 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. CINTED-UFRGS. 2007

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

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

TESTA, Maurício Gregianin; LUCIANO, de Edimara Mezzomo. 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.