

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE
BOMBEIRO MILITAR**

ANA PAULA GUILHERME

**DIRETRIZES DA GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2017**

Ana Paula Guilherme

Diretrizes da Gestão de Educação a Distância do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Udesc) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientadora: Ivoneti da Silva Ramos, Ma.

**Florianópolis
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Guilherme, Ana Paula

Diretrizes da Gestão da Educação a Distância do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina monografia apresentada como TCC no Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC. / Ana Paula Guilherme. -- Florianópolis: CEBM, 2017.

122 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2017.

Orientadora: Ivoneti da Silva Ramos, Ma.

1. Educação a Distância. 2. Gestão. 3. Educação Corporativa. I. Ramos, Ivoneti da Silva. II. Diretrizes da Gestão da Educação a Distância do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

ANA PAULA GUILHERME

DIRETRIZES DA GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Banca Examinadora:

Orientadora:

Ma. Ivoneti da Silva Ramos
UDESC

Membros:

Ma. Ivoneti da Silva Ramos
UDESC

Ma. Marinez Chiquetti Zambon
USJ

Esp. Alexandre Corrêa Dutra
CBMSC

Florianópolis, 14 de setembro de 2017

RESUMO

Este trabalho recomenda diretrizes de gestão da Educação a Distância para o Corpo de Bombeiros Militar. Por vista da situação problema da pesquisa, que a ausência de uma normativa orientando a EaD no CBMSC fragiliza a gestão dessa modalidade, buscou-se descrever todos os componentes de gestão a partir da comparação de doze abordagens selecionadas de autores para gestão, sistemas e componentes da educação a distância. O trabalho também foi composto por uma revisão teórica prática, descrevendo os elementos, qualidades, dificuldades e desafios de outra prática de gestão dessa modalidade implantada em uma organização de referência, a partir de entrevista semiestruturada realizada com a coordenadora da Universidade Aberta do Brasil na Udesc. Após etapa de preparação, a pesquisa foi desenvolvida com objetivo de identificar os processos de gestão de EaD em prática no CBMSC e os que ainda têm necessidade de implementação, delineando o diagnóstico da gestão da EaD na corporação. O diagnóstico é estabelecido por três caracterizações: histórico da educação a distância no CBMSC por meio de pesquisa documental dos trâmites de cursos a distância na diretoria de ensino; a apresentação da relação que a corporação propõe entre EaD e educação corporativa, por meio da pesquisa documental dos trabalhos acadêmicos da organização; e resultado e análise dos dados do questionário aplicado sobre os componentes de gestão EaD praticada no CBMSC. Na etapa final do trabalho é apresentado a previsão das ações rumo à gestão de qualidade da modalidade. Como recomendação de se definir os critérios claros de gestão, e objetivo geral, foi formalizada em diretrizes de gestão da EaD. Elas são constituídas pela: definição dos componentes de gestão, de seus setores operacionais, dos papéis e funções de cada profissional da equipe multidisciplinar; definição da cultura educacional da instituição; clareza dos tipos de serviços e qualidades, assim como dos sistemas de avaliação; e previsão de continuidade e sustentabilidade logística, financeira e tecnológica. As diretrizes de gestão representam um passo importante para a institucionalização da EaD do CBMSC, com base nos caminhos já conquistados e explicitando o presente e futuro: os projetos, capacidades, articulações, estratégias de mobilização de pessoal, instrumentalização e potencialização desse sistema educacional corporativo.

Palavras chave: Educação a Distância. Gestão. Educação Corporativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação entre os conceitos de TD&E.....	45
Figura 2 - Ilustração do questionário aplicado.....	67
Figura 3 – Componentes de gestão para EaD do CBMSC.	92
Figura 4 – Seções Operacionais da DiEaD / DE.....	93
Figura 5 – Relação entre equipe multidisciplinar nas seções da DiEaD / DE.	97
Gráfico 1 - Número de ações por componente de gestão de EaD sugeridas nos trabalhos científicos do CBMSC.	61
Gráfico 2 - Distribuição geral dos indicadores por dimensão de gestão da EaD do CBMSC (por percentual).....	65
Gráfico 3 - Atendimento institucional do CBMSC aos componentes de todas as dimensões de gestão da EaD.	68
Gráfico 4 - Atendimento institucional do CBMSC aos componentes de gestão da EaD por dimensão.	69
Gráfico 5 - Dimensão planejamento: número de indicadores por componente de gestão da EaD.	69
Gráfico 6 - Dimensão administrativa: número de indicadores por componente de gestão da EaD.	71
Gráfico 7 - Dimensão administrativa: nível de atendimento institucional aos componentes de gestão da EaD (em número de indicadores).	72
Gráfico 8 - Dimensão estrutural: número de indicadores por componente de gestão da EaD.	74
Gráfico 9 - Dimensão estrutural: nível de atendimento institucional aos componentes de gestão da EaD do CBMSC (em número de indicadores).....	75
Gráfico 10 - Dimensão de ensino e aprendizagem: número de indicadores por componente de gestão da EaD.	76
Gráfico 11 - Dimensão de ensino e aprendizagem: nível de atendimento institucional aos componentes de gestão da EaD do CBMSC (em número de indicadores).....	79

Quadro 1- Ações políticas de institucionalização da EaD no CBMSC.	10
Quadro 2 -Produção científica do CBMSC com tema relacionado à EaD e à educação corporativa e/ou continuada.	13
Quadro 3 - Ações realizadas pela equipe da DiEaD no 1º Ciclo de IMSAq em cada subsistema da EaD.....	14
Quadro 4 - Comparativo dos componentes dos sistemas de gestão de EaD conforme diferentes autores.	25
Quadro 5 - Guia rápido de referencial para construção de material instrucional.	35
Quadro 6 - Classificação da pesquisa.	50
Quadro 7 - Identificação dos componentes de gestão da EaD nas sugestões dos trabalhos científicos do CBMSC sobre o tema de EaD.....	58
Quadro 8 - Análise da situação atual quanto à implementação das sugestões da gestão de EaD do trabalho de Dutra (2007).	63
Quadro 9 - Organização do questionário.	65
Quadro 10 - Quadro descritivo de atendimento institucional dos componentes de gestão da EaD do CBMSC: concepção de educação e currículo e material didático.	78
Quadro 11 - Serviços educacionais - CBMSC.....	99
Quadro 12 -: Continuidade e Sustentabilidade da EAD no CBMSC.....	100

LISTA DE SIGLAS

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
BCs – Bombeiros Comunitários
B-3 – Seção de Ensino e Instrução dos Batalhões
CAS – Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos
CAVAM – Curso de Ambiente Virtual de Aprendizagem
CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CEAD – Centro de Educação a Distância
CHAs – Competências, Habilidades e Atitudes
CPPEBM Curso de Princípios de Pedagogia para Ensino Bombeiro Militar
DiEaD – Divisão de Educação a Distância
DLF – Diretoria de Logística e Finanças
EaD – Educação a Distância
IG – Instrução Geral de Ensino
IMSalt – Instrução de Manutenção de Salvamento em Altura
IMSaQ – Instrução de Manutenção de Salvamento Aquático e Coordenação de Praia
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
MT – Mato Grosso
PGE – Plano Geral de Ensino
PPI – Plano Político Institucional
SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública
SC – Santa Catarina
TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação
UAB/CAPES – Universidade Aberta do Brasil
USJ – Universidade de São José

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO E TEÓRICO-EMPÍRICO	18
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1.1 Considerações iniciais sobre educação a distância	18
2.1.2 Gestão.....	20
2.1.3 Sistemas.....	21
2.1.4 Componentes	23
2.1.5 Componentes da gestão de EaD resultantes da revisão sistemática.....	24
2.1.6 Conceitos e elementos da educação corporativa	44
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	46
2.2.1 Experiência de gestão da EaD da Udesc	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	50
3.2.1 Preparação.....	51
3.2.2 Realização do estudo de caso	51
3.2.3 Conclusão do trabalho.....	51
4 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA EAD EM PRÁTICA NO CBMSC	52
4.1 HISTÓRICO DA EAD NO CBMSC.....	52
4.2 A EAD COMO EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO CBMSC	56
4.3 OS COMPONENTES DE GESTÃO DE EAD PRATICADOS PELO CBMSC	64
4.3.1 Resultados da pesquisa.....	64
4.3.2 Análise dos dados	81
5 PROGNÓSTICO DA GESTÃO DA EAD PARA O CBMSC	88
6 PROPOSTA DE DIRETRIZES DE GESTÃO EAD PARA O CBMSC	92
6.1 COMPONENTES DE GESTÃO.....	92
6.2 SETORES OPERACIONAIS.....	93
6.2.1 Divisão de Educação a Distância	93

6.2.2 Seção de chefia e gestão	94
6.2.3 Seção administrativa.....	95
6.2.4 Seção de apoio	95
6.2.5 Seção educacional.....	96
6.3 PAPÉIS DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR.....	96
6.4 CULTURA EDUCACIONAL PARA EAD.....	97
6.5 SERVIÇOS EDUCACIONAIS	98
6.6 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO.....	99
6.7 CONTINUIDADE E SUSTENTABILIDADE DA EAD	100
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A.....	111
APÊNDICE B.....	112

1 INTRODUÇÃO

O tema da presente pesquisa são as diretrizes da gestão de Educação a Distância (EaD) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

A modalidade de educação a distância começou a ser implementada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina no ano de 2005, para o Curso de Aperfeiçoamento de Sargento, que faz parte do sistema de educação básica da corporação (DIRETORIA DE ENSINO, 2005).

O processo de institucionalização e delimitação da política da educação a distância no CBMSC foi impulsionado por diversas ações, conforme segue o quadro abaixo:

Quadro 1- Ações políticas de institucionalização da EaD no CBMSC.

Ano	Ação/Evento	Descrição	Resultado
2005	1º curso totalmente a distância	Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) - educação básica do CBMSC.	50 alunos formados.
2007, 2013, 2015 e 2016	Decisão de manter oferta do CAS em EaD	Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) - educação básica do CBMSC.	total de 208 alunos formados.
2007	1º trabalho científico acadêmico do CBMSC com tema EaD	Monografia: "Educação a Distância: Estudo sobre equipes de apoio institucional docente, logístico e administrativo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina".	Trabalho apresentado para titulação de especialista em Gestão de Serviços de Bombeiros pela Universidade do Sul de Santa Catarina.
2009	Cursos pela Rede EaD da Secretaria de Segurança Pública Nacional (SENASP)	Divulgação e incentivo oficial pelo CBMSC dos cursos de capacitação profissional bombeiril da SENASP, oferecidos desde 2005.	Participação de muitos bombeiros militares de SC como alunos, e de alguns como tutores. Inclusão da ação na política de valorização e capacitação profissional com o reconhecimento dos cursos da SENASP no rol dos cursos inseridos no sistema de registro de recursos humanos do estado e ainda, possibilidade de pontuação para promoção.
2013 em diante	Contratação de pedagogo EaD para a Diretoria de Ensino (DE)	Contratação temporária de profissional pedagogo com qualificação acadêmica e experiência em EaD para trabalhar na Diretoria de Ensino (DE).	Qualificação profissional voltada às atividades pedagógicas de EaD.
	Criação da Divisão de Ensino a Distância (DiEaD) na DE	Estrutura administrativa e de pessoal na DiEaD, ainda que não formalizada por instrumento normativo adequado ao organograma da instituição.	Gestão da EaD como responsabilidade institucional.

Ano	Ação/Evento	Descrição	Resultado
2014	Inclusão no currículo dos Cursos de Formação de Soldados e Oficiais de disciplina em EaD	Duas disciplinas ministradas pela Rede EaD da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)	Sistema básico da educação do CBMSC, na formação profissional, utilizando modalidade EaD integrada aos cursos. Educação híbrida.
2016	Curso de Capacitação em Ambiente Virtual de Aprendizagem - Moodle (CAVAM)	Capacitação dos profissionais que trabalham e são responsáveis pela seção de ensino e instrução regionais do CBMSC. Curso presencial.	Dois turmas com 25 alunos formados em cada.
	1ª instrução de manutenção ofertada pela Diretoria de Ensino	Ciclo de Instrução e Manutenção em Salvamento Aquático e Coordenação de Praia (IMSAq). Modalidade totalmente EaD. Demanda de educação continuada, prevista em normativa interna, na Instrução Geral de Ensino (IG 40-01).	Participação de 1033 bombeiros militares que trabalharam nos locais de atuação da Operação Veraneio. Divulgação para todo o efetivo BM da instrução de manutenção.
	Publicação de duas Instruções Gerais de Ensino regulando a Instrução de Manutenção e o Material Didático	Publicação da Portaria nº 515/CBMSC/2016, de 6 de outubro de 2016, aprovando as Instruções Gerais para o Plano de Instrução de Manutenção (IG 40-02-BM); e da Portaria nº 516/CBMSC/16, de 6 de outubro de 2016, Aprovar as Instruções Gerais para a elaboração de Material Didático para a Formação Básica e Continuada do Bombeiro Militar (IG 40-04-BM).	Primeiros regulamentos da corporação que: reconhece os papéis de tutores e professores conteudistas; prevê a remuneração dos tutores; e prevê a gestão do registro do material didático, com padronização e formalização da cessão dos direitos autorais.
	1º curso de capacitação ofertado totalmente EaD	Capacitação em Princípios da Pedagogia para Ensino Bombeiro Militar (CPPEBM). Curso em parceria com a Universidade de São José (USJ). Modalidade EaD. Utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA Moodle do CBMSC. Curso contido no sistema da educação complementar do CBMSC.	51 alunos de diversas cidades do estado matriculados.
	Divulgação dos cursos em EaD e gratuitos disponíveis na rede internet	Incentivo da DE ao ensino e pesquisa na Corporação, disponibilizando e divulgando os sites e plataformas de acesso a cursos nas mais diversas áreas do conhecimento, todos na modalidade EaD e gratuitos.	Informação prestada a todo efetivo do CBMSC.
	Planejamento de 8 (oito) cursos entre ciclos de Instrução de Manutenção e capacitação do efetivo, em EaD, e voltados para equipe multidisciplinar da EaD	Consta em Planejamento Geral de Ensino (PGE) do ano de 2017: 4 ciclos de Instrução de Manutenção, 2 turmas do curso CAVAM e 2 turmas de CPPEBM	Previsão de todo efetivo do CBMSC.
2017	2ª instrução de manutenção ofertada pela Diretoria de Ensino	Ciclo de Instrução e Manutenção em Salvamento em Altura (IMSALT). Modalidade totalmente EaD. Demanda de educação continuada, prevista em normativa interna, na Instrução Geral de Ensino (IG 40-01). Em andamento.	2246 alunos.

Ano	Ação/Evento	Descrição	Resultado
	Realização da prova de habilitação de Credenciamento de Brigadistas Particulares	Oferta permanente da prova de credenciamento de Brigadistas Particulares à população civil através da plataforma Moodle. Sistema integrado com outros dois sistemas operacionais (<i>softwares</i>) de agendamento de prova e consulta da certificação	Prestação de serviço a todo público civil.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A consolidação da EaD na organização como ferramenta de educação continuada e corporativa teve como principais ações o Ciclo IMSAQ e o curso CPPEBM, conforme apontado no quadro acima. Até então, somente haviam sido oferecidos cursos e disciplinas nessa modalidade na formação e aperfeiçoamento Bombeiro Militar, ou seja, exclusivos ao sistema de educação básica. A maioria dos cursos de capacitação profissional são presenciais sob o argumento de terem finalidade e objetivos voltados às competências atitudinais e procedimentais.

É sabido que as atividades e serviços prestados pelo Bombeiro Militar são diversificados e de risco à própria vida. Todos requerem constante treinamento, aperfeiçoamento e atualização das técnicas, conhecimentos e habilidades. Desta forma, é necessário complementar as competências profissionais para além da formação, como por exemplo, atividades de busca com cães, corte de árvores, mergulho, busca em estruturas colapsadas, manejo de insetos (abelhas e vespas), atividades de gestão e de poder de polícia, entre outras. Algumas atividades atendem exigências de resposta operacional regional e outras independem de características locais, devendo ser desempenhadas em todo o estado. Assim, a modalidade de EaD vem sendo estudada e sugerida para efetivação da educação continuada, a fim de atuar de forma integrada e sistematizada por toda a corporação.

O quadro abaixo apresenta a produção científica do CBMSC com tema relacionado direta ou indiretamente à educação a distância como proposta de modalidade de educação corporativa e/ou continuada:

Quadro 2 -Produção científica do CBMSC com tema relacionado à EaD e à educação corporativa e/ou continuada.

Tipo de Trabalho Científico	Curso CBM / IES	Título	Autor	Ano
Monografia	Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão de Serviços de Bombeiros, da Universidade do Sul de Santa Catarina	Educação a Distância: Estudo sobre equipes de apoio institucional docente, logístico e administrativo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.	DUTRA, Alexandre Corrêa	2007
Trabalho de Conclusão de Curso	Curso de Formação de Oficiais do CBMSC	A utilização da educação a distância no auxílio dos treinamentos do efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	SOUZA, Maxuell dos Santos de	2009
Monografia	Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Eventos Críticos, da Universidade do Sul de Santa Catarina	Educação a distância como ferramenta de educação continuada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	BARCELOS, Marcos Aurélio	2012
Trabalho de Conclusão de Curso	Curso de Formação de Oficiais do CBMSC	A importância da educação continuada para o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	KHEL, Rangel	2012
Trabalho de Conclusão de Curso	Curso de Formação de Oficiais do CBMSC	Utilização de tecnologias de educação a distância para a educação continuada através de instrução de manutenção para o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC)	COLLA, Marcos Luciano	2012
Trabalho de Conclusão de Curso	Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar da Universidade do Estado de Santa Catarina	Estudo sobre a capacitação técnica para a produção de materiais didáticos para a educação a distância por parte do corpo docente do CBMSC	BASTOS, Fabiano	2013
Trabalho de Conclusão de Curso	Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar da Universidade do Estado de Santa Catarina	Proposta de integração e sistematização da educação continuada para o serviço operacional no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	LIMA, Eduardo Haroldo de	2013
Trabalho de Conclusão de Curso	Curso de Formação de Oficiais do CBMSC	Análise sobre implementação de um programa de vídeos tutoriais no CBMSC	SILVA, Thiago da	2016

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Ao encontro das expectativas institucionais e acadêmicas, a instrução de manutenção implementada em 2016 (quadro 1) atende à demanda da educação continuada e inaugura a política institucional de educação corporativa (oferecida a todo efetivo). Para efetivar o Ciclo de IMSAq, a equipe da Divisão de Ensino¹ a Distância (DiEaD) teve que realizar diversas ações de gestão, quais sejam, planejamento, organização, direção e controle. E ainda, ser responsável por todos os processos do sistema de educação a distância. Com referência nos componentes dos sistemas EaD descritos Moore e Kearsley (2007) e com base no Relatório Final de Curso

do Ciclo de IMSAq (DIRETORIA DE ENSINO e SARTE, 2016), obtém-se o seguinte recorte da prática:

Quadro 3 - Ações realizadas pela equipe da DiEaD no 1º Ciclo de IMSAq em cada subsistema da EaD.

Subsistemas da EaD (Moore e Kearsley, 2007, p. 12 e 13)		Ações da equipe da DiEaD no Ciclo de IMSAq
conteúdo (ou conhecimento)	fonte de conhecimento que deve ser ensinada e aprendida;	Definição dos professores conteudistas, especialistas em Salvamento Aquático do CBMSC. Seleção e definição do tema de estudo, relacionado a demandas profissionais atuais. Definição dos tutores e colaboradores. Sensibilização da efetiva participação e trabalho em equipe pelos docentes para revisão e atualização dos conhecimentos do Manual de Salvamento Aquático.
elaboração	subsistema para estruturar esse conhecimento em materiais e atividades para os alunos, (...) cursos;	Sistematização e planejamento dos conteúdos, métodos, práticas e estratégias pedagógicas, além da própria produção do design e conteúdo inserido no Ambiente de Aprendizagem (AVA) - Moodle. Definição da finalidade, objetivos, exercícios e situações problemas. Seleção das atividades assíncronas e síncronas. Design do Ciclo (curso).
tecnologias de comunicação	subsistema que transmita os cursos para os alunos;	Inclusão de todos materiais e gerenciamento do AVA Moodle. Seleção das mídias de apoio. Comunicação e acompanhamento de todas tarefas executadas no AVA Moodle. Geração de relatórios de participação, de notas, entre outros.
interação	professores que interagem com alunos, à medida que usam esses materiais para transmitir o conhecimento que possuem;	Seleção e acompanhamento das atividades assíncronas e síncronas. Determinação dos temas e questões problemas abordados pelos tutores. Gerenciamento pedagógico, acompanhamento da tutoria e até mesmo execução de tutoria aos alunos. Acompanhamento da interatividade pelos relatórios dos alunos e tutores.
ambiente de aprendizado	alunos em seus ambientes distintos;	Acompanhamento da participação dos alunos através dos relatórios do Moodle. Sugestão da organização de estudo (conteúdo e tempo) através da entrega de um documento agenda do Ciclo. Organização dos segmentos em lições curtas, contendo em cada uma uma atividade revisional. Utilização de mídias e documentos com recurso de manter o aluno dentro do ambiente virtual.
gerenciamento	subsistema que controle e avalie os resultados, de modo que intervenções sejam possíveis, quando ocorrerem falhas;	Definição, seleção e construção dos indicadores de avaliação do Ciclo (curso). Correções de quaisquer problemas técnicos do AVA. Contato e mediação com a equipe de Tecnologia da Informação do CBMSC. Recebimento das sugestões e correções de conteúdo. Orientações (oficial) aos comandantes em estimular e disponibilizar computadores, internet e locais apropriados dentro dos quartéis.
	política e uma estrutura administrativa para ligar essas peças distintas.	Participação central na formulação da política de educação continuada do CBMSC, através da redação e publicação da Instrução Geral de Ensino IG-03. A DiEaD foi responsável pelos documentos e encaminhamentos de planejamento do Ciclo incluindo em termos de previsão orçamentária; da execução do Ciclo: plano de ensino, matrícula, Portarias de nomeação de professores e tutores, notas eletrônicas informativas, relatório final de curso; do controle: relatórios gerenciais do AVA Moodle, controle de horas aulas; e da avaliação: pesquisa de opinião aos corpo docente e discente, sintetizado em apresentação ao Diretor de Ensino para levantamento de novas demandas, correções e sugestões.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como percebido na prática, são diversas as ações de gestão para execução da EaD, incluindo a articulação dos seus subsistemas e componentes. Segundo Preti (2009, p. 136): “As experiências servem de pontos de referência, de marcos no caminho (...) [e conforme os] versos do poeta Antônio Machado: o caminhar é particular, faz-se o caminho caminhando”. Assim sendo, considera-se de total relevância a experiência de EaD no CBMSC e, portanto, indispensável que seja dada continuidade ao trabalho desenvolvido, incorporando aspectos teóricos já apreendidos na gestão de EaD à política do CBMSC.

Também, a partir da minha experiência na função de Chefe da Divisão de Ensino a Distância, ratifico ser necessário estabelecer tais diretrizes. Mais que a formalização dos procedimentos, normas, comportamentos, significados e valores, o exercício de questionar, pesquisar e sugerir diretrizes da gestão é conceber a EaD como prática educativa integrada à política institucional e ao projeto pedagógico do CBMSC.

Com base no exposto, o estudo tem como razão a seguinte situação problema: A ausência de uma normativa orientando a EaD no CBMSC fragiliza a gestão dessa modalidade de educação na corporação.

A pesquisa está delimitada em aspectos teóricos pelos componentes da gestão dos sistemas de educação a distância abordados em bibliografia sobre o tema. Os modelos teóricos de gestão são diversificados, e são estudados de forma a investigar os fundamentos seguidos, e as categorias similares. Em aspectos teórico-empírico, pela observação de tais componentes de gestão da EaD implantada em outras organizações ou contextos similares: em específico, da prática de gestão de EaD da Udesc. Em aspectos práticos, orientado pela revisão sistemática, o trabalho busca a identificação e descrição dos sistemas e componentes da gestão já executadas pelo CBMSC.

1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

São quatro os fatores que justificam o uso da EaD como ferramenta de educação corporativa no CBMSC:

- Demandas profissionais: de mobilização das habilidades e competências específicas da atividade de bombeiro, da necessidade de flexibilização e padronização do ensino, e de capacidade de atender todo o efetivo;
- Contexto sociopolítico e econômico: por compor política de valorização de pessoal, e por ser uma opção estratégica em relação aos custos. Ainda que num primeiro

momento os custos ficam mais altos que na modalidade presencial, a medida da conclusão dos cursos no projeto EaD e com novas ofertas, obtêm-se o retorno do investimento;

- Novos contextos sociais: tecnologias variadas, capacidade de compartilhamento e construção do conhecimento;
- Demandas educacionais: da formação de um profissional com capacidades argumentativas de análise e decisão para o exercício da cidadania e de educação permanente para a vida.

A EaD, nessa perspectiva, é compreendida como estratégia de inovação corporativa, de flexibilidade da educação profissional e, como uma modalidade de educação, condizente com a realidade cultural.

Ainda que já realizada a EaD no CBMSC desde 2005, somente após onze anos é que a corporação começou a atender efetivamente a demanda da educação continuada por meio da EaD. A própria estrutura administrativa que atende a esta modalidade de educação, a Divisão de Ensino a Distância (DiEaD), existe de fato, mas não está inserida ainda no organograma da instituição por instrumento formal. Todas as ações realizadas pela equipe dessa divisão no ano de 2016 foram de grande esforço e percebidas como atividades de gestão dos sistemas EaD. Foram guiadas exclusivamente pela experiência dos profissionais que compunham a Divisão. Muitas dificuldades foram encontradas pela ausência de uma normativa direcionando a gestão dessa modalidade e respaldando as decisões e ações tomadas. Por se tratar de uma instituição pública, é dever legal realizar somente o que é prescrito em norma, atendendo todos os princípios da administração pública. Sem uma normativa há ainda risco da modalidade de EaD ser dissolvida, ficando a mercê do arbítrio de quem exerce a função gerencial na diretoria de ensino.

O estudo teórico e a investigação das práticas de gestão EaD sugere diretrizes que pretendem orientar e alinhar as estratégias pedagógicas atuais aos objetivos institucionais, ou seja, incorporar aspectos teóricos já apreendidos na gestão de EaD à política do CBMSC.

A formalização documental das diretrizes de EaD do CBMSC, como proposta de intervenção, poderá servir de base para a construção, no futuro próximo, de uma Instrução Geral de Educação a Distância, assim como a que já existe e regula a modalidade de educação presencial.

São definidos os sistemas e componentes da gestão para o CBMSC, assim como sugeridas as diretrizes quanto aos seguintes elementos:

- definição dos setores operacionais da EaD;
- definição dos profissionais EaD e suas atribuições;

- definição dos processos e fluxos de tarefas da equipe de trabalho;
- dos processos de avaliação: discentes, docentes e dos cursos;
- previsão da continuidade e sustentabilidade.

Procura-se, além de evidenciar os componentes de gestão da EaD do CBMSC praticados, identificar os sistemas essenciais e quais ainda devem ser implementados. Todo resultado e recomendações atendem a demanda corporativa de continuidade da institucionalização da EaD com qualidade.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Recomendar diretrizes da gestão de Educação a Distância do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

1.2.2 Específicos

- Comparar os componentes da gestão dos sistemas de educação a distância abordados em bibliografia sobre o tema;
- Descrever outra prática relacionada à gestão da EaD implantada em organização e contexto similar: da prática de gestão de EaD da Udesc;
- Identificar os processos de gestão de EaD em prática no CBMSC e os que ainda têm necessidade de implementação;
- Definir as características e os componentes dos sistemas de gestão EaD adequados para o CBMSC, comparando os aspectos teóricos e teóricos-empíricos com os identificados na prática.
- Apresentar diretrizes da gestão de Educação a Distância do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

A fim de atender a tais objetivos e finalidade de pesquisa inicia-se a apresentação do referencial teórico e teórico empírico da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do trabalho aborda o tema com finalidade de identificar, na literatura e em algumas práticas, as possibilidades para a EaD com relação à estrutura organizacional adotada pela instituição, ou seja, os sistemas e componentes da gestão de EaD.

A partir de diversas referências bibliográficas, são comparadas doze abordagens que descrevem os componentes dos sistemas de gestão de EaD. Parte-se da explicação da escolha do termo educação ao invés de ensino; após as abordagens selecionadas de autores para gestão, sistemas e componentes da educação a distância; até a apresentação do quadro comparativo e a descrição dos elementos destacados dos sistemas de gestão EaD como os pertinentes à pesquisa.

Também constitui a base teórica desta pesquisa os conceitos e elementos da educação corporativa, por possuir consonância com a demanda institucional.

2.1.1 Considerações iniciais sobre educação a distância

Em definições, existem diversos entendimentos entre os pesquisadores e profissionais sobre ensino/educação a distância. As expressões ensino a distância e educação a distância mais usuais no Brasil, já eram utilizadas na Alemanha na década de 1960, em substituição à expressão “estudo por correspondência (NUNES, 2017; PETRI, 2009). Entre as terminologias, para caracterizar e explicar a modalidade de ensino, no contexto mundial têm-se (PRETI, 2009, p. 40): “estudo por correspondência (Reino Unido); estudo em casa (Estados Unidos); estudos externos (Austrália); ensino a distância (Open University); *télé-enseignement* (França); *educación a distancia* (Espanha), *istruzione a distanza* (Itália), teleducação (Portugal) e *fernstudium e fernunterricht* (Alemanha) ”.

Não há consenso entre as definições. A maioria dos estudiosos e autores incorporam perspectivas das teorias funcionalistas e estruturalistas, e dissociam a educação a distância da educação como prática social, objetivando e apontando características exclusivas da EaD. Belloni (1996 apud Petri, 2009) afirma que as definições são de modo geral descritivas, e conceituam a EaD pelo o que ela não é, a partir da perspectiva da educação presencial. Os conceitos enfatizam os processos de ensino, a estrutura organizacional de seus sistemas e subsistemas e os meios tecnológicos empenhados.

As divergências de entendimentos devem-se também aos contextos contingentes de surgimento de termos correlatos, como por exemplo *e-learning* e educação online, e pelos diferentes contextos geográficos, institucionais e de área de formação e atuação entre os pesquisadores e profissionais (NUNES, 2017).

Os trabalhos e pesquisas referenciam comumente os conceitos de Moore e Kearsley (2007, p. 2): “Educação a distância é o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e da instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais”; e citam o art 1º do Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que deu nova regulamentação ao art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB):

Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Para perspectiva deste estudo, corrobora-se com Preti (2009, p. 49) que “o fundamental da EaD estaria na relação entre o estudante e o professor (que pode ser o especialista ou o orientador acadêmico/tutor), “mediatizada” por diferentes meios, podendo se realizar em momentos e lugares diferentes, fazendo uso de sua organização de apoio”. A EaD não pode ser confundida com seu aparato instrumental e tecnológico ou ser sinônimo de ensino eletrônico, ela precisa estar fundamentada em projeto pedagógico de cursos, nas bases epistemológicas claras e nos princípios da instituição. A EaD é “uma prática social situada, mediada e mediatizada, uma modalidade de fazer educação, e de democratizar o conhecimento, de disponibilizar mais uma opção aos sujeitos da ação educativa, fazendo recurso das tecnologias que lhe são acessíveis (PRETI, 2009, p. 49).

Desse modo, há de se considerar a filosofia de ensino, pois é fator de articulação entre a concepção teórica da EaD e a prática institucional. Deve-se evitar os modelos institucionais que transferem recursos de um trabalho presencial para utilização do material pedagógico aos sistemas de EaD. Tais modelos são caracterizados pela manutenção ou adaptação dos programas, dos conteúdos dos cursos, das estratégias de ensino, das políticas de avaliação e dos serviços de apoio já compostos na educação presencial. Esses modelos tendem a considerar a aprendizagem como meio de tratar, estocar e buscar informação, como reprodução do

enfoque comportamentalista, e assim o institui como sistema de educação propriamente dito (RUMBLE, 2003).

Desta forma, representam a EaD, quanto a sua filosofia, como ensino, de origem no sentido de seu corpo polissêmico de instrução, reprodução, transmissão do conhecimento e adestramento; ao contrário da seguida na abordagem do presente trabalho, que concebe a EaD como educação, no sentido de criar, conduzir para fora e transformar (PRETI, 2009).

Tais perspectivas e abordagem, uma vez pontuadas, contribuem para o entendimento dos processos de gestão da EaD, seus sistemas e componentes, que segue:

2.1.2 Gestão

Kearsley (2013, *apud* RISCIFINA, 2015) propõe que a gestão operacional da educação a distância nas Instituições de Ensino Superior (IES) seja organizada em seis aspectos principais: equipe gestora, corpo docente qualificado, currículo, assuntos institucionais, tecnologia e avaliação de aprendizagem e dos resultados dos programas.

Moreira et al (2010) discutem a necessidade de uma gestão dos cursos de EaD. Afirmam que “a gestão continuada, tem se tornado cada vez mais um dos pontos críticos e divisores entre os projetos que irão se perpetuar daqueles que irão perecer” (MOREIRA et al, 2010). Que há de se pensar no plano pedagógico, na infraestrutura, no recurso humano envolvido, bem como na diversidade do público-alvo.

Momo (2015) é um dos autores contemporâneos que de forma similar a esta pesquisa buscou identificar evidências de gestão da EaD em uma instituição (UFRGS), propondo um modelo de gestão particular. O modelo de gestão da EaD indicado, era composto de três perspectivas, sendo elas: gestão administrativa, estrutural e ensino/aprendizagem.

Após compartilhar a visão sistêmica da gestão de EaD, quanto à estrutura organizacional, Serra (2012) adota a visão funcionalista, classificando em definição constitutiva e operacional. Os indicadores selecionados para representar a definição constitutiva tiveram como base Moore e Kearsley (2007 *apud* Lenzi, 2014): aprendizagem; comunicação; design; e gerenciamento dos cursos. Já operacionalmente são apresentados pelas dimensões e componentes, respectivamente. Dimensão Educacional: concepção, material didático, e avaliação; Dimensão dos recursos: equipe multidisciplinar, comunicação e infraestrutura de apoio (SERRA, 2012).

2.1.3 Sistemas

Os principais modelos dos sistemas de gestão EaD são os de Rumble (2003) e de Moore e Kearsley (2007).

Rumble (2003) compõem o sistema de gestão de EaD: planejamento, organização e controle de novas tecnologias de informação e comunicação; concepção e organização de processos administrativos; planejamento e execução de sistemas de avaliação; controle sobre os problemas nos sistemas de apoio ao estudante; e organização de recursos humanos, contábeis e logísticos.

A maioria dos estudos sobre a gestão da EaD tomam como referencial a visão sistêmica de Moore e Kearsley (2007), os quais apresentam e os principais subsistemas:

- conteúdo (ou conhecimento): fonte de conhecimento que deve ser ensinada e aprendida;
- elaboração: subsistema para estruturar esse conhecimento em materiais e atividades para os alunos, (...) cursos;
- tecnologias de comunicação: subsistema que transmita os cursos para os alunos;
- interação: professores que interagem com alunos, à medida que usam esses materiais para transmitir o conhecimento que possuem;
- ambiente de aprendizado: alunos em seus ambientes distintos; e
- gerenciamento: subsistema que controle e avalie os resultados, de modo que intervenções sejam possíveis, quando ocorrerem falhas; e política e uma estrutura administrativa para ligar essas peças distintas.

Nunes (2017, p.101) apresenta um quadro-resumo contemplando as funções da gestão de sistemas de educação a distância, a partir dos conceitos de Rumble (2003) entre outros autores e inclui os referenciais de avaliação do MEC. São os elementos desse quadro: planejamento, sistema de registro acadêmico, concepção e organização do sistema administrativo, gestão de pessoas, gestão financeira e contábil, organização e seleção das tecnologias de informação e comunicação (TICs), gestão logística, avaliações, suporte ao estudante, produção de material didático, sistema docente e gestão de tutoria.

Pandini (2014) sistematiza os conteúdos e informações no caderno pedagógico intitulado gestão da educação a distância, do curso de pedagogia a distância da Udesc. Semelhante a diversos autores de artigos, dissertações e teses, a autora descreve os elementos e organização institucional (das instituições de ensino superiores) que constituem a gestão da EaD, com base no modelo de sistemas de gestão da EaD de Moore e Kearsley (2007) e as

dimensões e princípios de funcionamento de gestão, norteadas pelos pressupostos legais das diretrizes de qualidade para os serviços de EaD do Ministério da Educação - MEC (Brasil, 2007; Brasil, 2015).

2.1.4 Componentes

Os trabalhos de destaque nessa revisão e que corroboram com o modelo orientado pelos componentes descritos pelo MEC (2007) são: Vieira (2014) e Junior (2012). Segundo tal normativa, os itens a serem avaliados e que norteiam a consecução e gerenciamento de um projeto de curso em EaD são: concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem, sistemas de comunicação, material didático, avaliação, equipe multidisciplinar, infraestrutura de apoio, gestão acadêmico-administrativa e sustentabilidade financeira (BRASIL, 2007, p. 8).

Aretio (2001 apud Serra et al, 2012; apud Eliasquevici, 2013) também compartilha da abordagem sistêmica da gestão EaD, sendo os componentes apresentados: estudante, docente, comunicação, estrutura, organização, gestão e outros componentes, dos aspectos mais filosóficos.

Já para Lenzi (2014) os principais componentes da EaD são aluno, professor, tutor presencial, tutor a distância, suporte técnico, suporte administrativo, administradores, conteúdo didático, suporte ao material didático, gerenciamento da aprendizagem e mídia.

Ainda quanto aos sistemas de gestão, Lenzi (2014, p. 104) afirma: “A complexidade, bem como o nível de estruturação desses sistemas varia em diferentes aspectos, dependendo do porte da instituição, o grau de implementação que se encontra o programa, a abrangência, o volume de oferta, a extensão da população-alvo, a modalidade de ensino predominante e os objetivos educacionais”.

De forma complementar, observa-se componentes interessantes de gestão da EaD analisados pelo Instituto Politécnico do Porto (2015) em inquérito às Instituições Públicas de Ensino Superior da Universidade Aberta a Distância de Portugal, quais sejam, gestão: financeira e contabilística; acadêmica; de recursos humanos; patrimonial; de repositório institucional; de registro de produção científica; documental; global e estratégica de apoio à decisão; e de avaliação de desempenho de docentes e discentes.

Foi encontrada também a divisão do sistema de gestão da EaD por áreas e/ou padrão. Freeman (2003) decompõe em: produtos (materiais, cursos, mídia, avaliação e padrão de aprendizagem alcançado); serviços (aconselhamento, matrículas, tutoria, certos locais e tecnologia); processos (sistema de entrega de materiais e manutenção de registros); e cultura (missão, ethos e atitudes).

Há ainda a descrição de Vieira (2014): gestão; docência; discência; tecnologias; produção de materiais didáticos; financiamento; composição adequada da equipe

multidisciplinar; avaliação do sistema Ead, institucional, do ensino aprendizagem e dos processos; e sistema logístico.

2.1.5 Componentes da gestão de EaD resultantes da revisão sistemática

Com base no exposto nos itens acima é possível chegar a um quadro-resumo que contemple os componentes da gestão EaD da revisão sistêmica e seus respectivos autores. Uma última coluna é incluída no quadro de forma a apontar os elementos de gestão pertinentes à organização em estudo, ao CBMSC, e a fim de serem descritos em seguida.

Quadro 4 - Comparativo dos componentes dos sistemas de gestão de EaD conforme diferentes autores.

Kearsley (2013) apud RISCIFINA, 2015)	Momo (2015)	Serra (2012) definição constitutiva	Serra (2012) definição operacional	Rumble (2003)	Moore e Kearsley (2007)	Nunes (2017)	MEC (2007), Vieira (2014) e Junior (2012)	Aretio (2001)	Lenzi (2014)	Instituto Politécnico do Porto (2015)	Freeman (2013)	Vieira (2014)	Do Autor (2017)	
				planejamento		planejamento				g. global e estratégica de apoio à decisão	cultura (missão, ethos e atitudes)		planejamento	dimensão de planejamento
equipe gestora									administradores					
		gerenciamento dos cursos				sistema de registro acadêmico	gestão acadêmico- administrativa	gestão		g. acadêmica	serviços (matrícula)	gestão	gestão acadêmica	dimensão administrativa
assuntos institucionais	gestão administrativa			concepção e organização de processos administrativos	política e estrutura administrativa	concepção e organização do sistema administrativo		organização	suporte administrativo				política e estrutura administrativa	
				ogанизação de recursos humanos, contábeis e logísticos		gestão de pessoas				g. de recursos humanos			gestão de pessoas	
										g. de repositório institucional	processos (sistema de entrega de materiais e manutenção dos registros)		gestão do repositório institucional	
										g. de registro de produção científica			gestão de registro de produção científica	
										g. documental			gestão documental	
tecnologia				organização e controle de novas tecnologias de informação e comunicação	tecnologias de comunicação	organização e seleção das TICs			suporte técnico		serviços (tecnologia)	tecnologias	tecnologias de comunicação	
						gestão financeira e contábil	sustentabilidade financeira			g.financeira e contabilística		financiamento	sustentabilidade financeira	
	gestão estrutural		dimensão dos recursos (infraestrutura de apoio)			gestão logística	infra estrutura de apoio	estrutura			serviços (centro locais)	sistema logístico	gestão logística	

Kearsley (2013) <i>apud</i> RISCIFINA, 2015)	Momo (2015)	Serra (2012) definição constitutiva	Serra (2012) definição operacional	Rumble (2003)	Moore e Kearsley (2007)	Nunes (2017)	MEC (2007), Vieira (2014) e Junior (2012)	Aretio (2001)	Lenzi (2014)	Instituto Politécnico do Porto (2015)	Freeman (2013)	Vieira (2014)	Do Autor (2017)		
currículo	gestão ensino aprendizagem	aprendizagem	dimensão educacional (concepção)				concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem		gerenciamento da aprendizagem e mídia				concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem	dimensão do ensino e aprendizagem	
		design	dimensão educacional (material didático)		elaboração	produção de material didático	material didático		suporte ao material didático		produtos (materiais)	produção de materiais didáticos	design educacional		
					conteúdo				conteúdo didático		produtos (cursos)				
		comunicação	dimensão dos recursos (comunicação)	controle sobre os problemas nos sistemas de apoio ao estudante		suporte ao estudante	sistemas de comunicação	comunicação			serviços (aconselhamento)		Comunicação		
			dimensão de recursos (equipe multidisciplinar)		interação		equipe multidisciplinar					composição adequada da equipe multidisciplinar	equipe multidisciplinar		
					ambiente de aprendizado			estudante	aluno			discência	Discência		
corpo docente qualificado						sistema docente		docente	professor, tutor presencial, tutor a distância			docência	Docência		
avaliação de aprednzagem e resultados dos programas			dimensão educacional (avaliação)	planejamento e execução de sistemas de avaliação	gerenciamento	avaliações	avaliação			gestão de avaliação de desempenho de docentes e discentes	produtos (avaliação e padrão de aprendizagem alcançado)	avaliação do sistema EaD, institucional, do ensino e aprendizagem e dos processos	avaliação do sistema EaD, institucional, do ensino e aprendizagem e dos processos		

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir da revisão bibliográfica é sugerido então, como linha teórica à pesquisa, as quatro dimensões de dezoito componentes de gestão da EaD. As características e descrição de cada componente segue:

2.1.5.1 Planejamento

Rumble (2003, p. 47) afirma que “o planejamento estratégico consiste em elaborar um esquema diretor ou um grande projeto para o futuro”. O planejamento são considerações de longo prazo. Abrange decisões sobre objetivos, lastreado pela política de EaD definida pela instituição e pela legislação vigente (RISCIFINA, 2015; VIEIRA, 2014). Seu processo de construção, de forma analítica institucionalizada é sustentada por procedimentos regulares que permitem a implementação de planos segundo a necessidade. Os procedimentos pressupõem critérios claros de gestão, bem como instrumentos para coordenar e acompanhar cada etapa do trabalho. Ainda que implícita nesse processo uma relativa estabilidade dos fatores que afetam a instituição, Rumble (2003, p. 50) discute o autor Stacey, apresentando os elementos do planejamento necessários ao sucesso:

- definição dos setores operacionais;
- definição dos valores da instituição (atitudes, crenças, ideologia e cultura);
- clareza dos tipos de serviços e qualidade;
- continuidade por meio da sustentabilidade (logística, financeira e tecnológica), previsão de problemas e busca de novas parcerias, tecnologias, métodos e do futuro da instituição (RUMBLE, 2003; MOORE e KEARSLEY, 2007).

Acrescenta-se ao primeiro item, que o planejamento deva conceber todos os demais componentes de gestão de EaD, tanto os constitutivos quanto os operacionais, ou seja, os demais dezoito elementos do quadro.

Já ao segundo item, inclui-se que tal definição de valores sejam formalizados no projeto político institucional (PPI) de EaD (MOMO, 2015; RISCIFINA, 2015; VIEIRA, 2014). Quanto ao que diz respeito à política pedagógica, que se leve em consideração três aspectos: o perfil e competências profissionais pretendidas, a definição dos métodos pedagógicos para EaD e particulares à instituição, e o alinhamento às legislações vigentes e de credenciamento (RISCIFINA, 2015). Há ainda possibilidade de incluir no projeto a política de valorização de pessoal, que terá sua operacionalização no elemento gestão de pessoas.

Em complemento ao terceiro item, a clareza dos tipos de serviço, é importante definir o quadro institucional, se é autônomo, misto ou em rede (RUMBLE, 2013), a modalidade de ensino, se é totalmente a distância ou híbrida, assim como o atendimento ao público proposto,

se ao interno e/ou ao externo (RISCIFINA, 2015) à instituição. Já para clareza da qualidade dos serviços, é necessário, na etapa de planejamento ainda, a definição dos papéis da equipe multidisciplinar (MOMO, 2015; RISCIFINA, 2015; VIEIRA, 2014), anterior à sua operacionalização. Assim como também, a tomada de decisão quanto ao sistema de avaliação docente, discente e institucional.

Analisando o último item, da continuidade, essa etapa pressupõe a escolha planejada dos seguintes sistemas: do ambiente de aprendizagem virtual (AVA), dos sistemas de gestão acadêmica, documental, de repositório institucional e de registro científico. Há também necessidade da previsão do suporte técnico e treinamento do pessoal para uso e manutenção de todos esses sistemas, assim como para as tecnologias de comunicação. A seleção dessas tecnologias e mídias dependerá ainda da compatibilização entre as ofertas logísticas e financeiras da instituição (RISCIFINA, 2015). Por fim, para garantir uma política de continuidade da EaD, a instituição poderá tencionar diversos estudos (FREEMAN, 2003), pesquisas (NUNES, 2017) e compartilhamento das boas práticas de gestão da EaD.

2.1.5.2 Gestão acadêmica

A gestão acadêmica na EaD reúne serviços de atendimento e apoio ao estudante tanto administrativos quanto de caráter pedagógicos. Rumble (2003, p. 16) lembra que “os alunos a distância não se encontram apenas afastados fisicamente de seus professores, mas também das instituições e de sua administração”. Assim, a gestão acadêmica é um elemento muito importante e deve estar integrada aos demais processos da instituição. O que justifica alguns autores nomearem esse componente de gestão de forma mais genérica, incluindo na gestão administrativa ou de assuntos institucionais. No referencial de qualidade para educação superior a distância do MEC (2007) é apontada a necessidade de priorização deste elemento a fim de oferecer ao aluno o acesso aos serviços, e para que este não se sinta desestimulado e corra risco de abandonar o curso. A principal exigência consiste em fornecer a informação de maneira rápida e precisa (RUMBLE, 2013).

Fazem parte os serviços da gestão acadêmica: matrículas, expedição de documentos como certificados e relatórios de participação e de frequência, acesso às regulações institucionais e calendários, acesso às avaliações e lançamento de notas, médias, trancamento de matrícula e atendimento educacional especializado (FREEMAN, 2013; MEC, 2007; NUNES, 2017; PANDINI, 2014; RUMBLE, 2003).

2.1.5.3 Política e estrutura administrativa

Esse componente de gestão é o responsável pela articulação de todos os subsistemas que conduzem à criação, veiculação e implementação dos cursos EaD, iniciando com o difícil processo de avaliação das necessidades e objetivos institucionais. Também são considerados a previsão legal e financeira da instituição, a disponibilidade dos colaboradores e a organização do tempo (MOORE e KEARSLEY, 2007). Nessa gestão ocorre o atendimento à política da EaD institucional planejada, prevendo sua expansão, com qualidade e conceituação. Cada instituição de educação elabora em particular e mantém procedimentos especiais de controle interno, quais sejam:

- seleção e credenciamentos dos profissionais que compõem a equipe multidisciplinar;
- padronização de documentos dos trâmites de previsão, autorização, acompanhamento e conclusão do curso;
- definição de prazos;
- providências à divulgação dos cursos;
- organização da produção de materiais didáticos e mídias;
- gerenciamento das matrículas, do cadastro permanente de alunos e de histórico escolar;
- definição do processo de controle de frequência e participação do corpo docente e discente;
- definição dos relatórios gerenciais finais;
- organização e conservação de toda documentação pertinente (dos cursos, do corpo docente e discente, dos trâmites administrativos);
- identificação de problemas e encaminhamentos necessários ao suporte técnico e/ou pessoal/departamento especializado;
- definição dos indicadores de avaliação da gestão da EaD;
- estímulo e política de relacionamento com os clientes internos e externos (*stakeholders*) da EaD.

2.1.5.4 Gestão de pessoas

Esse componente é inerente à toda instituição. Trata-se da organização dos recursos humanos. Definido pelas ações de gestão:

- definição e/ou controle do regime e jornada de trabalho da equipe;
- controle dos afastamentos temporários, licenças e férias;

- acompanhamento, avaliação e feedback entre a(s) equipe(s) e em particular;
- liderança na condução do processo;
- reconhecimento dos processos multidisciplinares do trabalho;
- reconhecimento e explicitação dos requisitos técnicos, comportamentais e éticos

ao desempenho das funções;

- seleção de pessoal ou encaminhamento do processo;
- manutenção de cadastro atualizado com as informações socioculturais e as

pertinentes do pessoal;

- organização, conservação e encaminhamento de toda documentação do pessoal;
- identificação dos indicadores de avaliação da gestão de pessoas;
- política de formação e capacitação permanente da equipe (pessoal técnico-

administrativo).

2.1.5.5 Gestão do repositório institucional

O repositório institucional serve de um sistema de informação e tem como missão armazenar, preservar, divulgar e oferecer acesso a produção científica e institucional.

São ações características desse componente dos sistemas de gestão EaD:

- existência do sistema de informação para fins do repositório institucional por meio de *software* específico ou uso do próprio sistema operacional de EaD;
- definição da política e organização dos materiais e mídias que integram o repositório;
- divulgação do repositório e visibilidade da produção científica e institucional;
- política de livre acesso aos conteúdos digitais de forma geral.

2.1.5.6 Gestão de registro de produção científica

Esse componente também requer atenção especial, pois trata da liberação e registro dos direitos e propriedade intelectual, executados a partir:

- conhecimento das normativas legais sobre direitos e propriedade intelectual;
- existência de documentação prevendo a cessão dos direitos autorais do material

didático produzido;

- política de uso de imagens e vídeos livres ou com direito autoral adquirido;
- política de produção autônoma institucional de materiais didáticos e mídias;
- política de combate ao plágio;

2.1.5.7 Gestão documental

Trata-se da organização e conservação de documentos da EaD:

- existência do sistema de informação que realize a gestão documental por meio de *software* específico ou uso do próprio sistema operacional de EaD;
- conservação dos documentos com base em uma tabela temporalidade;
- proteção da conservação dos documentos por *backups*;
- organização dos documentos da gestão pessoal, da gestão administrativa (dos cursos, do corpo docente e discente e todos trâmites administrativos), da gestão acadêmica (de matrículas, relatórios de participação e frequência, calendários, certificados, históricos escolares, entre outros), da concepção da educação e currículo (planos de ensino, planos de aulas e currículos), documentos de cunho normativo e legal (leis, portarias, pareceres, registros autorais,...), e a midiateca como a organização dos materiais didáticos e mídias.

2.1.5.8 Tecnologias de comunicação

As TICs são as ferramentas que conferem a EaD entre suas principais características, a de assegurar a aprendizagem autônoma e colaborativa dos alunos (LENZI, 2014), deriva então, a atenção a esse componente. Compõem as ações de gestão:

- seleção das TICs;
- organização e controle das TICs para fins da instituição e do processo de ensino e aprendizagem: sistemas de gestão documental, de gestão acadêmica, de repositório institucional, de design, do processo de ensino e aprendizagem e de avaliação;
- assegurar a acessibilidade da tecnologia;
- providências a uma infraestrutura de rede adequada;
- constituição e/ou identificação do responsável técnico ou equipe técnica de apoio;
- monitoração dos canais de comunicação, configuração de *software*, manutenção dos equipamentos;
- seleção do sistema de ambiente virtual de aprendizagem (AVA) de fácil uso para os estudantes e gestores e que privilegie a interação;
- ajuda aos alunos e tutores no acesso ao sistema e seu uso.

2.1.5.9 Gestão logística

Refere-se aos aspectos voltados à parte física dos cursos e que a EaD deve promover aos estudantes, de forma proporcional ao seu número. São aspectos de consideração à

infraestrutura material, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada. A tomada de decisão sobre tais recursos está implicitamente relacionada à decisão também sobre as condições de trabalho docente e administrativas, aos sistemas informacionais, aos materiais e aos prédios e à institucionalização da EaD (MEC, 2007; MOMO, 2015). Muitas vezes passa despercebida a possibilidade de transtornos que o sistema logístico pode causar. A distribuição de materiais didáticos, o fluxo de informações e a aplicação das avaliações presenciais obrigatórias são exemplos de dificuldades logísticas (VIEIRA, 2014).

As ações de gestão, levando em consideração os problemas que podem sobrevir, são as de planejamento e de encaminhamento à responsabilidade de compras e do controle dos bens e patrimônios. Deve-se levar em consideração os seguintes aspectos físicos: das instalações administrativas, da infraestrutura de serviços, dos recursos tecnológicos de informática e comunicação, das instalações e informatização da biblioteca. Também necessário manter um plano de expansão e atualização de equipamento, assim como a política de aquisição, expansão e atualização do acervo das bibliotecas (MEC, 2007).

2.1.5.10 Sustentabilidade financeira

É o componente de gestão dos sistemas de EaD de planejamento e controle do investimento e custeio. Investimento com a produção de material didático, equipamentos de comunicação, laboratórios, biblioteca, implantação de polos descentralizados ou salas de tutoria e instalações físicas em geral. Custeio da equipe docente, equipe multidisciplinar, equipe de suporte técnico, recursos de comunicação, produção de material didático, publicidade, capacitação de pessoal, entre outros (MEC, 2007).

2.1.5.11 Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem

O elemento alicerce de gestão desse componente é a opção epistemológica de educação, que integra o projeto pedagógico de cursos institucional e que norteará também toda a proposta de organização dos cursos e seus desenvolvimentos (MEC, 2007).

Integram a esse componente de gestão as seguintes tomadas de decisão:

- organização dos currículos;
- clareza no perfil de estudante que deseja formar/capacitar;
- estratégias, métodos e objetivos de ensino e aprendizagem;
- definição do processo de produção de material didático;
- definição do processo de comunicação;
- organização dos cursos em disciplina, módulo, ciclo, tema ou área;

- organização do tempo e espaço de aprendizagem;
- estratégias, métodos, objetivos e definição dos instrumentos de avaliação;
- adequação das TICs, da seleção das mídias e do ambiente virtual de aprendizagem coerente à opção epistemológica;
- construção de uma identidade visual que representa a finalidade e missão educacional da instituição.

2.1.5.12 Design educacional

Conforme Ferraz (2008) o design instrucional na EaD é a atividade de estruturação de programas, cursos ou disciplinas e que se dedica a produzir conhecimento sobre métodos e princípios de instrução para diferentes tipos de aprendizagem.

O design como componente dos sistemas de gestão da EaD é o estudo, planejamento e implementação do projeto de curso, e assim comporta as ações de (MOORE e KEARSLEY, 2007; LENZI, 2014; PANDINI, 2014):

- análise do ambiente social, buscando consulta com o corpo docente, colaboradores entre a própria equipe da EaD, especialistas em conteúdo e consultores externos à instituição do que deve ser aprendido;
- decisão sobre o programa e conteúdo dos cursos;
- organização e coordenação das tarefas da equipe multidisciplinar;
- seleção das estratégias didáticas, inclusive das atividades interativas síncronas e assíncronas e das avaliações, ou seja definição do desenho e modelo pedagógico;
- configuração dos cursos;
- formação de turmas em tamanhos que facilitam a interação;
- acolhimento do material didático e edição do conteúdo, por meio do desenho instrucional e gráfico e adequação do conteúdo, mídias e avaliação à funcionalidade das ferramentas (TICs, mídias e AVA) e ao nível de interação;
- definição dos objetivos de aprendizagem do curso e de cada uma das suas partes componentes;
- definição dos layouts (desenhos) dos textos e dos gráficos, do conteúdo e dos segmentos gravados em áudio e vídeo;
- criação dos testes, provas, avaliações e recursos de comunicação;
- conversão de arquivos para o modelo do sistema (AVA);
- disponibilização do curso e materiais online no sistema (AVA).

2.1.5.13 Material didático

O material didático em si é um instrumento de aprendizagem empregado como suporte a um programa de educação. São alicerçados em fundamentos teóricos, científicos e também consideram as preferências pessoais e específicas dos alunos (FERRAZ, 2008). “A produção de material impresso, vídeos, programas televisivos e radiofônicos, videoconferências, CD-Rom, páginas *web*, objetos de aprendizagem e outros, para uso a distância, atende a diferentes lógicas de concepção, produção, linguagem, estudo e controle de tempo” (MEC, 2007).

Serra (2012) atribui ao material didático o elemento que possibilita a convergência e integração entre as diferentes mediações didáticas, mantendo coesão entre as unidades trabalhadas e criando novos conhecimentos, habilidades e atitudes nos estudantes.

Como componente dos sistemas de gestão da EaD, o material didático requer as seguintes medidas (FERRAZ, 2008; FREEMAN, 2003; MEC, 2007; NUNES, 2017; VIEIRA, 2014):

- decisão do uso de materiais prontos, adaptados ou produzidos pela própria instituição;
- organização dos recursos e tempo para produção do material;
- trâmites de designação de profissional(ais) para produção do material;
- acompanhamento dos profissionais designados;
- organização e coordenação das tarefas da equipe multidisciplinar;
- desenvolvimento do material didático (instrucional ou educacional) e de um guia geral do curso;
- pré-testagem do material, com o objetivo de identificar necessidades de ajustes e visando o seu aperfeiçoamento;
- política de capacitação permanente aos profissionais conteudistas de métodos de aprendizagem;
- avaliação e atualização do material didático periodicamente.

No que se refere ao desenvolvimento do material didático, é importante descrever (a) algumas considerações sobre (a) as escolhas didáticas, (b) os conteúdos típicos do material de EaD e (c) os itens que normalmente aparecem nos guias de estudo (FREEMAN, 2003; MEC, 2007):

- a. pressupondo o desenvolvimento dos objetivos de aprendizagem o ocorre nas áreas: cognoscitiva (do conhecimento), procedimental (da competência) e atitudinal (da habilidade); segue o quadro contemplando os elementos de decisão para a produção do material didático:

Quadro 5 - Guia rápido de referencial para construção de material instrucional.

Área/Desenv. Cognitivo	cognoscitiva (do conhecimento)	procedimental (da competência)	atitudinal (da habilidade)
Objetivo de aprendizagem	Lembrar e entender: Criar, definir, identificar, listar, nomear, rotular, descrever, identificar, denominar, combinar, realçar, apontar, lembrar, solucionar, declarar, distinguir, memorizar, ordenar e reconhecer, mudar, construir, converter, decodificar, defender, discriminar, estimar, explicar, generalizar, dar exemplos, ilustrar, inferir, resumir, classificar, discutir, interpretar, reconhecer, redefinir, selecionar, situar e traduzir.	Aplicar: Aplicar, mudar, programar, demonstrar, desenvolver, descobrir, dramatizar, empregar, ilustrar, interpretar, manipular, modificar, organizar, prever, preparar, produzir, relatar, resolver, transferir, usar, construir, esboçar, escolher, escrever, operar e praticar.	Analisar: analisar, quebrar, classificar, comparar, contrastar, determinar, deduzir, diagramar, distinguir, diferenciar, identificar, ilustrar, apontar, inferir, relacionar, selecionar, separar, subdividir, calcular, discriminar, examinar, experimentar, testar, esquematizar e questionar. Avaliar: avaliar, averiguar, escolher, comparar, concluir, contrastar, criticar, decidir, defender, discriminar, explicar, interpretar, justificar, relatar, resolver, resumir, apoiar, validar, escrever um <i>review</i> sobre, detectar, estimar, julgar e selecionar. Criar: Categorizar, combinar, compilar, compor, conceber, construir, criar, desenhar, elaborar, estabelecer, explicar, formular, generalizar, inventar, modificar, organizar, originar, planejar, propor, reorganizar, relacionar, revisar, reescrever, resumir, contar, escrever, desenvolver, estruturar, montar e projetar.
Foco	No indivíduo (aprendiz) e no material didático (instrucional). O aluno recebe a informação.	Começa a se deslocar do material para o indivíduo, movendo-se da passividade da aquisição do conteúdo para a aplicação prática dele. O indivíduo começa a assumir responsabilidade pelo seu aprendizado, por meio da experimentação ativa.	Está no trabalho em equipe, em grupos virtuais. Por meio da interação entre os pares, será possível desenvolver habilidades.

Área/Desenv. Cognitivo	cognoscitiva (do conhecimento)	procedimental (da competência)	atitudinal (da habilidade)
Tecnologia, mídia e recursos	Utilização de tecnologias denominadas distributivas (centrada no conteúdo e na aquisição de conhecimento): do tipo de um-para-muitos. A ênfase está no conteúdo, portanto, as mídias devem facilitar o processo de distribuição e acesso às informações, como: textos online e impressos, rádio, TV, filmes, vídeos, som, imagens estáticas, animação, ...	Utilização de tecnologias denominadas interativas (centradas no aluno e no desenvolvimento de competências): do tipo de um-para-um. Pressupõe um aluno mais ativo, que aprende de forma isolada. A ênfase está nas tarefas práticas a serem executadas. As mídias e recursos que podem ser utilizados nesse momento são: texto, TV, filmes, vídeos, som, animação, simuladores, jogos (de exploração individual), atividades e recursos interativos, dentre outras.	Utilização de tecnologias denominadas colaborativas (centradas no grupo e na formação de novos esquemas mentais): que permitem alto grau de cooperação, do tipo muito-para-muitos. As mídias utilizadas devem possuir a característica de enfatizar a comunicação: fórum, videoconferência, web conferência, áudio conferência, sala de bate-papo, editores colaborativos de textos.
Estratégias de ensino	Formulação de questões dissertativas; construção de mapas conceituais; estímulo às interpretações pessoais dos conteúdos; descrição passo a passo da possível utilização ou construção prática e teórica do conteúdo; utilização de hipertextos; redação do conteúdo de forma a direcionar para uma conclusão dedutiva; estrutura lógica, contextualizada e com detalhes suficientes para reconhecimento de conexão com assuntos anteriores. Descrição da importância e do significado da aprendizagem do novo conceito; descrição clara de fatos e ideias; esclarecimento sobre a importância do assunto descrito no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo; oferta de exemplos práticos novos, sempre relacionados a exemplos anteriores.	Games; simulação; resolução de problemas; análise de casos; exemplos de teorias relacionadas com as práticas; estratégias que tenham como foco a aplicação; atividades baseadas em bases de treinamento; construção de feedbacks detalhados e claros; atividades que requeiram construção ativa e integração de conhecimentos previamente adquiridos; atividades que proporcionem reflexão e auto avaliação.	Questões e tópicos dissertativos, de forma que os alunos consigam elucubrar sobre os conceitos aprendidos de forma interativa e colaborativa, além de exercitar novas relações mentais possíveis e (im) prováveis. Desenvolvimento conceitual por meio de atividades colaborativas, atividades que oportunizem a discussão e a reflexão além do domínio compartilhado da tarefa; encorajamento da experimentação e da descoberta compartilhada, focalização em conceitos e habilidades já adquiridos (inclusive sociais); avaliação por pares e responsabilidade compartilhada.
Aprendizagem	Por que? O que? Quais? Observação reflexiva=> experiência concreta	Como? Formação de conceitos abstratos e generalizações. Teste de hipóteses e novas situações - experimentação ativa	E se? Experiência concreta

Área/Desenv. Cognitivo	cognoscitiva (do conhecimento)	procedimental (da competência)	atitudinal (da habilidade)
Eventos instrucionais	Ativar a atenção do aluno, informar claramente os objetivos instrucionais, utilizar estratégias para aumentar o interesse e a motivação do indivíduo, apresentar uma visão geral do conteúdo, recuperar conhecimentos prévios, apresentar novas informações e exemplos, utilizar recursos para focar atenção do aprendiz. Esclarecer o "porquê" e "o que" será abordado, contextualizando o teórico com o prático.	Proporcionar a prática e orientá-la, fornecer feedback constante, revisar, sintetizar, remotivar e encerrar toda atividade proposta. Fornecer exemplos práticos e contextualizados de "como" utilizar o conhecimento adquirido.	Revisar e sintetizar, transferir a aprendizagem, remotivar e encerrar, avaliar a aprendizagem, fornecer feedback e atividades de complementação da aprendizagem. Desenvolver esse momento de aprendizagem criando situações inovadoras ("e se..."), que requeiram um grau significativo de abstração sobre o assunto.
Estratégias avaliativas	Atividades que requeiram do aluno o conhecimento exato da informação; que verifiquem a compreensão dos fatos e princípios; que estimulem a exemplificação, interpretação ou conversão de materiais de um formato para outro (por exemplo do verbal para textual); que estimulem a descrição de consequências e justifiquem os métodos e procedimentos utilizados para construção da relação entre o concreto (conteúdo) e o abstrato (consequência da aplicação do conteúdo).	Atividades que requeiram do aluno a transferência de conceitos ou abstrações para resolver problemas próximos à realidade/prática; que estimulem a separação da informação em menores elementos e estabeleçam a relação entre as partes; que permitam o confronto de dados, informações, teorias e produtos com um ou mais critérios de julgamento, favorecendo o raciocínio crítico e abstrato.	Atividades que requeiram que o aprendiz reúna elementos da informação, bem como que faça abstrações e generalizações, a fim de criar algo novo.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O guia rápido apresentado orienta na ação de decisão quanto aos objetivos de aprendizagem, estratégias de ensino e de avaliação, e tem como base estudos das bases epistemológicas e pedagógicas. O quadro é valioso a medida que é específico para o desenho do material didático de EaD, sem adaptações da modalidade presencial.

(b) os materiais de EaD normalmente contém:

- resultados da aprendizagem com detalhes das competências cognitivas, habilidades e atitudes que o aluno deverá alcançar ao fim de cada unidade, módulo ou disciplina;
- módulo introdutório que leve ao domínio de conhecimentos e habilidades básicos da TICs e mídias;
- conselhos para o estudo;
- um estilo de escrita acessível, sendo o estudante abordado como 'você';

- muitos exemplos;
- um *layout* aberto e altamente estruturado, com muitos títulos;
- uma sinalização profusa, uso de pictogramas;
- muitas atividades e com *feedback*;
- diálogo simulado;
- menos texto do que num livro de texto;
- espaços estruturados, em que os estudantes escrevem as suas respostas às atividades;
- resumos, sínteses e listas de pontos principais;
- testes de aprendizagem, de progressão auto avaliados;
- indicação de sites e referências bibliográficas de modo a incentivar o aprofundamento e complementação da aprendizagem.

(c) os itens que normalmente aparecem nos guias geral de estudo são:

- orientação quanto aos direitos, deveres e normas de estudo a serem adotados durante o curso;
- informações gerais sobre o curso: plano de ensino, grade curricular, ementas, etc;
- informações de todos os materiais e outras TICs disponíveis ao estudo;
- orientação ao estudo quanto características do processo de ensino e aprendizagem particulares ao conteúdo;
- informação da equipe docente responsável pela gestão do processo de ensino e do pessoal de apoio (nomes, horários e contatos);
- informação da equipe de tutores e horários de atendimento (nomes, horários e contatos);
- cronograma para sistema de acompanhamento e avaliação.

2.1.5.14 Comunicação

É a gestão do sistema de serviço de orientação e apoio aos alunos antes, durante e após os cursos. Os enfoques sobre esses serviços são administrados por meio de (FREEMAN, 2003; MEC, 2007; NUNES, 2017; RUMBLE, 2003):

- descrição de como se dará a interação entre estudantes, tutores, professores, responsáveis da EaD e entre estudantes e estudantes;
- decisão e disponibilização do número de professores e horas para atendimento qualificado;
- informação de encontros presenciais;

- disponibilização do guia geral de estudo;
- reconhecimento e divulgação das competências necessárias para cada tarefa;
- transparência das informações sobre os requisitos para conclusão do curso;
- informação dos regulamentos e disposição de sistema de recursos administrativos e pedagógicos;
- flexibilidade no atendimento ao estudante;
- dispor de pólos descentralizados com infraestrutura compatível;
- abrir espaço para uma representação de estudantes para tomadas de decisão, feedbacks e aperfeiçoamento dos processos;
- abrir espaço para questões não relacionadas diretamente ao curso.
- promoção da comunicação e interação por meio de atividades assíncronas e síncronas;
- contato com os alunos de maneira rotineira, com procedimentos e formulários padronizados;
- eficiência e rapidez na comunicação, com atitude humanitária e garantia de atendimento pessoal;
- aconselhamento e orientação profissional educacional, e quando se tratar de assuntos pessoais buscar aconselhamento especializado.

2.1.5.15 Equipe multidisciplinar

O componente de gestão da EaD equipe multidisciplinar toma por base o modelo de interação entre diferentes profissionais. Para o desenvolvimento de um projeto de EaD são necessárias múltiplas habilidades, sendo melhor serem conduzidas por especialistas diferentes e em equipe (MOORE e KEARSLEY, 2007). Este modelo apresenta vantagens, uma vez que é dinâmico, permitindo a entrada e saída de membros conforme a necessidade, e constitui um ambiente de aprendizado contínuo, já que as habilidades de cada um se tornam conhecidas ao longo do trabalho em equipe (RISCIFINA, 2015).

É essencial a definição dos papéis e funções de cada profissional envolvido, assim como dos processos e fluxos e as formas ou procedimentos para que os objetivos definidos sejam realmente alcançados. O detalhamento das ações deve priorizar o grau de importância, estratégias, rotinas e atividades acadêmicas e administrativas, o que é particular a cada instituição. As ações da equipe sobre a EaD devem “assentar-se em habilidades e competências de gestão, tecnológicas, pedagógicas e linguísticas, que em conjunto geram o desenvolvimento

de projetos, produtos, recursos, ferramentas, material impresso, digital e multimídia como potenciais recursos de aprendizagem” (PANDINI, 2014, p. 97).

O perfil dos profissionais integrantes dessa equipe multidisciplinar são (MEC, 2007; PANDINI, 2014):

- corpo administrativo: a equipe desempenha funções de secretaria acadêmica, no registro e acompanhamento de procedimentos de matrícula, avaliação e certificação dos estudantes, envolvendo o cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas; bem como no apoio ao corpo docente e de tutores nas atividades presenciais e a distância, distribuição e recebimento de material didático, atendimento a estudantes usuários de laboratórios e bibliotecas, entre outros (MEC, 2007). Compõe também os gestores decisores que tem a principal função de mobilizar, orientar e coordenar a equipe multidisciplinar;
- professor conteudista: elabora a proposta de organização para a unidade de aprendizagem e o conteúdo do material didático e mídias selecionadas;
- designer instrucional: responsável pelo design educacional, é o profissional que implementa, avalia e coordena os projetos dos cursos aplicando metodologias e técnicas facilitadoras do processo de ensino e aprendizagem;
- designer gráfico: concebe e executa os projetos de design. Profissional que realiza pesquisas, elabora propostas e divulga seu trabalho; utiliza conjunto de técnicas específicas às áreas de atuação, trabalha em parceria com demais profissionais para concepção e apresentação dos resultados;
- profissional multimídia: implementa projetos de produção audiovisuais (cinema, vídeo, televisão, rádio e produção musical) e multimídia. Para isso, cria propostas e apresenta pré projeto de produção;
- revisor de texto: responsável pela interpretação e organização das informações a serem publicadas nos materiais didáticos e mídias. Deve fazer a seleção, revisão e preparação definitiva dos conteúdos de comunicação;
- professor parecerista: responsável pela revisão e pré testagem do material, com o objetivo de identificar necessidades de ajustes e visando o seu aperfeiçoamento;
- equipe pedagógica de apoio: incumbência de mediar os métodos pedagógicos na gestão do design educacional e de ser a guardiã da opção epistemológica institucional planejada em projeto pedagógico de cursos. Profissionais também partícipes dos pareceres e relatórios de avaliação institucional e do ensino

aprendizagem. Responsáveis pelo estudo e análise do ambiente social. Realizam a revisão do curso quanto aos objetivos de aprendizagem. Também respondem a questões de acessibilidade aos materiais e ao site, e na resolução de dificuldades de trabalho online.

- tutor: responsável por mediar os processos pedagógicos na relação aluno-professor-conteúdo e aluno-aluno-conteúdo.
- docente especializado: executa e participa das atividades de áreas de conhecimento particulares;
- suporte técnico ou equipe técnica de apoio: profissionais com conhecimentos específicos e capacitados para dar suporte técnico ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e às TICs.

2.1.5.16 Discência

É o elemento principal no processo de ensino aprendizagem, o usuário final do evento educacional, integrante do público alvo, e para quem se destina o produto final obtido na utilização do sistema EaD (LENZI, 2014).

Como componente de gestão cabe (FREEMAN, 2003; MOORE e KEARSLEY, 2007; PANDINI, 2014):

- garantir estratégias de avaliação para que o aluno aponte as deficiências, dê sugestões para melhoria do sistema e contribua para o seu aperfeiçoamento;
- manter o cadastro do corpo discente organizado e disponível todos os documentos da gestão acadêmica referente a cada curso. Também como previsto na dimensão de comunicação, deve-se manter um espaço para uma representação de estudantes para tomadas de decisão, *feedbacks* e aperfeiçoamento dos processos.
- selecionar pequenos grupos em sala de aula ou em centros de aprendizagem, favorecendo uma relação harmônica entre estudante, as ferramentas pedagógicas e os materiais didáticos;
- antecipar as possibilidades de ambientes físicos que o aluno escolherá para o processo de aprendizagem e assim selecionar as estratégias e ferramentas adequadas a esses ambientes. Evitar distrações e estabelecer a possibilidade de personalizar o processo de aprendizagem;
- promover a formação de habilidade para o trabalho independente e auto responsável;

- responder com rapidez e cordialidade às necessidades dos estudantes relacionadas às dificuldades encontradas no processo de formação.

2.1.5.17 Gestão de tutoria

“Os tutores são a forma de apoio aos alunos mais essencial. Sem o apoio tutorial, os melhores materiais de aprendizagem do mundo podem revelar-se um desapontamento”. (ROWNTREE, 1997, p. 115 apud FREEMAN, 2003).

A gestão de tutoria implica em (a) selecionar, (b) capacitar e (c) acompanhar os tutores.

(a) seleção de tutores:

- manter processo de cadastro e seleção de tutores;
- divulgar os atributos, conhecimentos e habilidades exigidos e/ou de preferência. Entre eles podem se destacar: conhecimento especializado na sua área temática, saber trabalhar em equipe, saber comunicar, saber equilibrar exigências de sua disciplina às necessidades dos alunos, habilidades interpessoais de aconselhamento e resolução de problemas, empatia, conhecimento sobre os sistemas administrativos da instituição, conhecimento básico com as TICs e mídias e estar disposto a aprender novos métodos de ensino e aprendizagem.

(b) capacitação dos tutores:

- manter programa de capacitação permanente aos tutores do AVA e de métodos pedagógicos e sistemas educacionais.

(c) acompanhamento das atividades de tutoria e avaliação do tutor:

- manter relatórios de atividades de tutorias e compor a avaliação periódica dos tutores;
- compor a avaliação dos tutores o relatório de acompanhamento das atividades de tutoria e a avaliação do corpo discente;
- realizar sempre o feedback com os tutores com resultado da avaliação;
- receber as críticas e sugestões dos tutores quanto ao sistema;
- buscar implementar soluções e melhorias dos processos de tutoria;
- realizar o acompanhamento das atividades de tutoria por meio das seguintes dimensões: as atividades de apoio do tutor com os alunos, nas modalidades síncronas e assíncronas, coletivas e/ou individuais; diversidade de recursos, TICs e mídias dispostas às atividades de apoio; realização de avaliação formativa dos alunos; correções, intervenções, mediações pedagógicas e comentários detalhados sobre o

trabalho; mensagens motivacionais e relacionamento com os estudantes; atribuição de notas aos alunos; e eficiência da tutoria como cumprimento das tarefas e organização.

2.1.5.18 Avaliação do sistema de EaD, institucional, do ensino aprendizagem e dos processos

A avaliação é uma das peças elementares a gestão da EaD em geral, pois permite o diagnóstico e prognóstico, permitindo a previsão de problemas, a expansão dos serviços e a qualidade da EaD.

As ações de gestão são (FREEMAN, 2003; MEC, 2007):

- definição de indicadores de desempenho;
- instrumentalização de um plano de monitoramento, por formulários, relatórios e pareceres padronizados;
- realizar benchmarking e promover compartilhamento de conhecimento com agentes externos;
- política de transparência e adoção de uma ouvidoria;
- facilitar o processo de discussão e análise entre os participantes, divulgando a cultura de avaliação;
- preceder informações quanto aos processos, tarefas e resultados esperados na avaliação.
- avaliação adequada dos professores;
- avaliação institucional em consonância com as avaliações setoriais da administração técnica e gerencial da EaD;
- avaliação das capacitações e do suporte de apoio;
- avaliação constante de todos os subsistemas da EaD, de forma geral da gestão administrativa, estrutural e de ensino e aprendizagem;

Quanto à avaliação do ensino aprendizagem, cabe ressaltar as formas de avaliação: somativa e formativa. As fontes da avaliação somativa são testes, projetos e portfólios, por exemplo. Importante também a preparação por revisões antes de aplicar esses. As fontes de avaliação formativa são: registro dos materiais do curso, auto avaliação do aluno, comentários dos tutores em trabalho, respostas específicas e comentários dos tutores e/ou colegas (FREEMAN, 2003).

Apresentado todos os componentes dos sistemas de gestão EaD e compreendido que para o esse estudo a EaD é um sistema educacional e ferramenta estratégica que atende à lacuna de educação corporativa no CBMSC se passa à conceituação teórica de educação corporativa.

2.1.6 Conceitos e elementos da educação corporativa

A qualificação profissional definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de que o indivíduo dispõe para o seu desempenho profissional, decorre de características de um ambiente corporativo de modelo *fordista* e industrial. Nesse aspecto o treinamento e desenvolvimento, por meio de ações organizacionais que utilizam uma tecnologia instrucional, objetivam a aquisição de CHAs para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar empregados para novas funções (BORGES e MOURÃO, 2013; ZERBINI e ABBAD, 2010).

Atualmente, diante de novos contextos sociais, políticos e econômicos, não é mais suficiente apenas que os indivíduos possuam tais conjuntos de competências, mas sim que eles sejam capazes de mobilizá-las em resposta a uma determinada demanda organizacional. Parte das qualificações exigidas pela organização do trabalhador é complexa e requer um conjunto de ações contínuas e variadas para desenvolvê-las (ZERBINI e ABBAD, 2010).

Assim, as organizações tomam como decisão política estratégica e prática gerencial o foco na aprendizagem institucional e humana. E compreendem a educação corporativa para os principais objetivos:

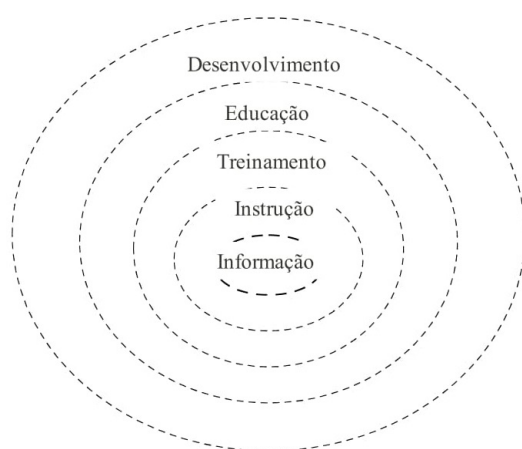
- a) Desenvolver competências críticas gerenciais para o aumento do padrão de atuação da organização em seu setor de atuação; b) Tornar-se um pólo de inovação e irradiação de conhecimentos e formação de profissionais para o setor; c) Ensinar crenças e valores da instituição, imprimindo assim a sua responsabilidade social; d) Desenvolver e disseminar uma cultura de excelência; e) Formar uma categoria de profissionais competentes para gerar o sucesso da organização e das variáveis componentes de toda a sua cadeia; f) Promover o desenvolvimento da cidadania (OLIVEIRA et al, 2006, p. 590).

Zerbini e Abbad, (2010, p. 190) afirmam que “nos dias atuais, a formação e qualificação profissional têm como principais pressupostos uma educação básica de qualidade, flexibilidade de conteúdos, formação continuada, e elementos comportamentais, tais como iniciativa, participação e envolvimento”, e que aos processos de aprendizagem não é suficiente atender apenas aos requisitos formais especificados nos cargos corporativos, mas demonstrar integração e aplicação de suas competências em resposta às variadas situações de trabalho.

Ainda segundo Zerbini e Abbad (2010, p. 186), sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E):

A diferença crítica entre os conceitos de TD&E, refere-se ao fato de que programas de desenvolvimento são planejados e direcionados para o crescimento pessoal do empregado, sem manter relações estritas com trabalho específico. Educação refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo, visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em um outro momento dentro da mesma organização e o treinamento prepara o indivíduo para melhorar o desempenho no cargo atual.

Figura 1 - Relação entre os conceitos de TD&E.



Fonte: Carvalho (2003) e Zerbini (2003) apud Zerbini e Abbad (2010, p. 187).

Por outro lado, a mobilização das organizações atendendo às demandas contemporâneas e valendo-se das ferramentas e tecnologias de comunicação implementam um novo planejamento de educação corporativa que extrapola os limites dos centros de TD&E.

Os programas educacionais que envolvem os interesses dos indivíduos, equipes e organização são articulados na chamada universidade corporativa. O termo universidade não se refere ao contexto do sistema de ensino superior, uma vez que a universidade corporativa sempre oferece instrução específica relacionada à área do negócio da organização. A universidade corporativa é o recurso estratégico com fim dos objetivos organizacionais e que contempla um sistema de educação continuada (ZERBIBI e ABBAD, 2010; OLVEIRA et al, 2006).

Por fim, Eboli (2002 apud Zerbini e Abbad, 2010, p. 189) afirma que “as experiências mais bem-sucedidas de universidades corporativas estão fundamentadas na EaD e na utilização

intensiva da tecnologia, em suas mais diversas formas, favorecendo um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada. “

Desta forma, entende-se que a concepção contemporânea da educação corporativa apresentada contém a filosofia de ensino de educação para a EaD. Assim como, além de responder às demandas profissionais do CBMSC e aos contextos sociais, políticos e econômicos, atende às demandas educacionais de formação contínua de um profissional crítico, ciente da responsabilidade social, capaz de agregar e representar os valores da instituição e de prática cidadã.

Visto referencial teórico, no próximo item será relatada a experiência de gestão da EaD de outra organização que serviu de referência ao desenvolvimento do projeto de EaD do CBMSC. Tal investigação servirá de base teórica-empírica a ser confrontada com a experiência da organização em pesquisa.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

A construção do referencial teórico-empírico aborda o tema com finalidade de descrever outras práticas relacionadas à gestão da EaD implantadas em outra organização de referência. Assim, propõe-se a relatar a experiência de gestão da EaD da Udesc.

2.2.1 Experiência de gestão da EaD da Udesc

O Centro de Educação a Distância (CEAD) da Udesc, e em específico o curso de pedagogia, é uma das referências do estado em curso superior na modalidade de EaD. Hoje possui um projeto político institucional de educação a distância (UDESC, 2014) e tem capacidade de atender quaisquer projetos e/ou programas de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão da universidade. Foi um dos parceiros de consulta no desenvolvimento do projeto de instrução de manutenção em EaD do CBMSC, que é o principal projeto de institucionalização da educação corporativa continuada da instituição em estudo.

Com objetivo de relatar a experiência de gestão da EaD da Udesc, buscando identificar as suas melhores práticas, e de identificar os elementos que podem ser melhorados na gestão da EaD, foi realizado para esta pesquisa uma entrevista semiestruturada com a professora doutoranda Carmen Maria Cipriani Pandini, coordenadora da Universidade Aberta do Brasil - UAB/CAPES na Udesc e pesquisadora em EaD na formação de professores, desenvolvimento de material didático para a EaD e *e-learning design*.

Segundo a entrevistada, o êxito do curso a distância de pedagogia e da própria institucionalização da EaD na Udesc é atribuído à consideração desde o início e desenvolvimento do projeto aos elementos cruciais e das especificidades da modalidade, que são: gestão logística financeira, material didático, tutoria, supervisão de polos, gestão de avaliação muito bem desenvolvida, equipe docente especializada e formação constante da equipe. Em sua concepção, em 1999, ainda como Núcleo de EaD para curso semipresencial, e com foco no curso de pedagogia, atendendo demanda da Secretaria da Educação, houve a preocupação de desenvolver a EaD levando em conta os seguintes aspectos: a legislação (art.80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB); o desenvolvimento do material a partir do olhar didático e pedagógico; a estrutura para produção do material, incluindo vídeos aulas por empresa terceirizada na época e estúdios de videoconferências; a equipe de produção didática; a estrutura administrativa bem definida, de supervisor de polos e coordenação de tutoria; a gestão de avaliação muito bem desenvolvido, com uso de leitores ópticos e questões dissertativas; a equipe docente especializada; e ter tomado como referência as experiências da área das universidades federais dos estados de Santa Catarina (SC) e Mato Grosso (MT). Outro fator relevante refere à prática de pesquisa do CEAD, pois a entrevistada relata que à medida que se desenvolveram estudos, e que pesquisadores investigando e analisando as práticas, foi tomado atenção e evidenciado a importância da equipe multidisciplinar.

A professora cita que foram diversas as fases do curso a distância de pedagogia, de 200 (duzentos) alunos passaram a atender mais de 10.000 (dez mil) alunos, e que o modelo de EaD também mudou com a regulação e modelo da UAB. A gestão, de forma estrutural, segue a dos demais centros da universidade, com ocupação dos cargos de coordenadorias de curso para o chefe do departamento, para a chefe do programa da UAB (a entrevistada) e coordenadores de tutoria presencial, a distância e de formações. Atualmente o curso oferece as disciplinas ao mesmo tempo durante o semestre inteiro, os professores são distribuídos conforme os créditos e a divisão de tutoria é de um tutor para cada 50/60 (cinquenta/sessenta) alunos em média.

Quanto à percepção de qualidade da EaD, a entrevistada aponta que o modelo de qualidade será manifestado a partir do acompanhamento e avaliação. São elementos de qualidade: a estrutura, a instrumentalização com profissionais especialistas e capacitados e a institucionalização da EaD. Para a Udesc em particular, a qualidade reside no material didático, design instrucional, na organização dos professores acompanhando os estágios supervisionados, e em fatores desejáveis como o menor número de alunos por tutores. A professora declara ainda, em opinião, a necessidade de pesquisa para indicação desses fatores de qualidade, pois “são muitas questões”. Pelo fato de ainda não se ter uma EaD totalmente

institucionalizada, por meio de diretrizes institucionais, com legislação detalhada de como funciona, restam muitos questionamentos e dúvidas com o desenvolvimento dos projetos.

Apresentado então o tema do projeto político institucional (PPI), a entrevistada confirma ser importante refletir primeiramente nos objetivos e na estrutura necessária, e que o PPI define amplamente o que se quer com a EaD. Após, se partiria para o plano de desenvolvimento institucional com a prática efetivamente e outros dados de suporte. E que por fim, o desafio reside em colocar no papel o como fazer, quais as estratégias que precisam ser mobilizadas para o desenvolvimento do projeto, e fazer com que as coisas aconteçam. Ela chama atenção à consideração do financeiro, e assim interessante pensar, em termos de projeto, no que é menor e paulatino a fim de atingir os objetivos de uma forma mais tranquila e com êxito.

As melhores práticas de gestão EaD, segundo a especialista, são: a articulação entre os docentes e a equipe multidisciplinar; o acompanhamento pedagógico da coordenação do curso; e as práticas interdisciplinares que são desenvolvidas no Centro (CEAD) por meio de seminários integrados com todas as disciplinas, pois promove discussão entre professor, equipe multidisciplinar e coordenação, reflexões e escritos com relação às práticas pedagógicas e procede com o princípio da docência compartilhada.

Por fim, quanto às dificuldades enfrentadas, aos desafios e ao que pode ser melhorado na gestão de EaD da Udesc, a professora pontua primeiro o fato de hoje não ter mais todos os agentes docentes da equipe professores integrados ao quadro institucional, como por exemplo os supervisores de estágio. Há críticas em relação ao preconizado pela UAB, permitindo a contratação de bolsistas ao invés de docentes. A dificuldade da falta de pessoal tem relação com o financiamento e regras deste. Então, declara ser o maior desafio atual, a de enfrentar a limitação financeira e dos recursos para o desenvolvimento das práticas consideradas importantes, pois reflete na precarização da instrumentalização dos setores específicos com equipamentos e pessoal. A especialista ressalta a necessidade de parar e olhar dentro da instituição, com objetivo de verificar qual é a estrutura adequada, e assim começar a mobilizar para que a EaD tenha realmente um espaço estável, ainda que já adquirido pela importância e contextos, devendo ser reconhecida como um projeto educativo institucional a exemplo do que acontece como no presencial. A professora reafirma a importância da institucionalização da EaD em combate à perspectiva da implementação da modalidade como um projeto *ad hoc*.

Ainda na reflexão no processo da institucionalização da EaD na Udesc, a professora profere uma falta de fôlego, o fato de não ter sido feito uma discussão institucional de EaD, do que é necessário, ao mesmo tempo do desenvolvimento do projeto. As possíveis causas

atribuídas a tal carência seriam: falta de pessoal, em função da quantidade de atividades que a EaD exige das pessoas que trabalham com ela; e as resistências do receio desta modalidade ocupar espaços que são da presencial.

Como melhoria e para o processo de institucionalização, segundo a entrevistada, é necessário mobilizar o pessoal, os gestores da universidade como um todo, para que em conjunto consigam pensar a EaD como modalidade institucionalizada, rever cargos e salários e serem interlocutores nas ações de instrumentalizar e potencializar a EaD na Udesc.

A revisão bibliográfica dos sistemas de gestão da EaD, assim como no referencial teórico-empírico de outras práticas institucionais de gestão da EaD possibilitou o suporte teórico necessário ao desenvolvimento da presente pesquisa.

Na próxima etapa, a pesquisa, de natureza aplicada, e acolhida por sua característica de finalidade prática profissional, parte para o estudo de caso. Segue, então, ao detalhamento da metodologia da pesquisa e apresentação do diagnóstico, prognóstico da gestão da EaD do CBMSC.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa conduzida com o rigor metodológico adequado contribui para aumentar a robustez dos estudos, bem como para garantir a confiabilidade dos resultados obtidos. Desta forma, apresenta-se a classificação e as etapas da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa é realizada da seguinte forma: (a) quanto à filosofia da pesquisa; (b) quanto à lógica da pesquisa; (c) quanto à abordagem do problema; (d) quanto aos objetivos da pesquisa; (e) quanto à estratégia da pesquisa; (f) quanto ao horizonte de tempo; e (g) quanto à coleta de dados.

A pesquisa é de natureza aplicada. Quanto à filosofia de pesquisa é positivista, com lógica indutiva. Quanto à forma de abordagem do problema, é de investigação qualitativa, pois, segundo Godoy (1995, p. 62), “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Já em relação aos objetivos, é classificada como pesquisa descritiva e exploratória. De acordo com Fachin (2006, p.81), “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”. Do ponto de vista de estratégia da pesquisa, pode ser classificada como

estudo de caso, pois é a estratégia “que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (ROESCH, 2005, p. 155). Com relação ao horizonte de tempo é transversal, pois estuda o tema em um intervalo definido. Em termos de coleta dos dados, a pesquisa utilizará pesquisa bibliográfica, documental, questionário e entrevista.

A revisão bibliográfica é uma técnica que tem como objetivo permitir que o pesquisador tome conhecimento do que foi desenvolvido sobre certa temática. A técnica documental permite ao pesquisador coletar informações prévias sobre os tópicos de interesse da sua pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2010). A entrevista tem como seus objetivos principais investigar certa situação e diagnosticar problemas. As entrevistas são classificadas em dois tipos: estruturada e não estruturada. O questionário consiste na aplicação de um conjunto de perguntas a certo entrevistado. Uma particularidade é que, para emprego desta técnica, o entrevistado deve responder ao questionário por escrito e sem a presença do pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Quadro 6 - Classificação da pesquisa.

Quanto à:	Classificação
à filosofia da pesquisa:	Positivista
à lógica da pesquisa:	Indutiva
à abordagem do problema:	Qualitative
aos objetivos da pesquisa:	exploratória e descritiva
à estratégia da pesquisa:	estudo de caso
ao horizonte de tempo:	Transversal
à coleta de dados:	pesquisa bibliográfica, documental, questionário e entrevista

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O quadro acima resume a classificação da pesquisa e que confere à pesquisa o fundamento e também o caminho trilhado, conforme segue as etapas.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa iniciou pela preparação, que descreve os procedimentos utilizados para seleção do referencial teórico e teórico-empírico, seguido da descrição temática do estudo de

caso, apontando os instrumentos de coleta de dados decididos, até a conclusão com os resultados da pesquisa.

3.2.1 Preparação

a. revisão de literatura sobre gestão EaD, realizada por pesquisa bibliográfica em livros e trabalhos científicos (teses, dissertações e artigos), estes últimos nas base de dados scopus, Ebsco, portal de periódicos da CAPES, periódicos SPELL, repositório institucional da UFSC, google acadêmico e google pesquisa. Também compuseram a pesquisa relatórios de instituições de ensino superior nacionais e de Portugal e legislações pertinentes a essas instituições e à modalidade de educação a distância;

b. tabulação comparativa dos componentes de gestão de EaD descritas em literatura;

c. descrição da prática de gestão de EaD da Udesc, a partir de entrevista semi-estruturada realizada com a coordenadora da Universidade Aberta do Brasil - UAB/CAPES na Udesc.

3.2.2 Realização do estudo de caso

Caracterização dos componentes da gestão de EaD praticada pelo CBMSC:

a. histórico da educação a distância no CBMSC por meio de pesquisa documental dos trâmites de cursos a distância na diretoria de ensino;

b. apresentação da relação que a corporação propõe entre EaD à educação corporativa e/ou continuada, por meio da pesquisa documental dos trabalhos acadêmicos do CBMSC que relacionam esses temas;

c. resultado e análise dos dados do questionário sobre os componentes de gestão EaD praticada no CBMSC. Questionário realizado com o principal responsável da implementação da EaD no sistema de complementar de educação e pela potencialização da gestão e expansão dos projetos da modalidade na corporação.

3.2.3 Conclusão do trabalho

Formulação das recomendações das diretrizes da gestão EaD do CBMSC, resultantes da análise e comparação dos componentes apresentadas em revisão bibliográfica e revisão

teórico-prática com as da gestão já praticada no CBMSC, considerando também os componentes de gestão particulares necessários.

4 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA EAD EM PRÁTICA NO CBMSC

4.1 HISTÓRICO DA EAD NO CBMSC

Para melhor compreensão sobre a gestão da EaD no CBMSC é importante conferir os acontecimentos históricos no processo de institucionalização da modalidade no sistema educacional.

O primeiro quadro apresentado ainda na introdução deste trabalho resume as ações políticas de institucionalização da EaD na corporação.

A implementação da modalidade de educação a distância iniciou no ano de 2005, no curso de aperfeiçoamento de sargento (DIRETORIA DE ENSINO, 2005). O mesmo curso também foi oferecido totalmente na forma de EaD nos anos de 2007, 2013, 2015 e 2016 (DIRETORIA DE ENSINO e PRATTS, 2007; DIRETORIA DE ENSINO e GRAFF, 2013; DIRETORIA DE ENSINO e NETO, 2015; DIRETORIA DE ENSINO e NETO, 2016). Desde 2005 são disponibilizados anualmente cursos de capacitação profissional em EaD pela Rede da Secretaria Nacional de Segurança Pública, entretanto a divulgação e incentivo oficial pelo Bombeiro Militar de Santa Catarina ocorreu a partir do ano de 2009. Em 2014 foram incorporados nos currículos dos cursos de formação de soldados e de oficiais do CBMSC duas disciplinas nessa modalidade, em parceria com a rede EaD SENASP (DIRETORIA DE ENSINO, 2014).

O processo de institucionalização da educação a distância no CBMSC tem também como marco a decisão administrativa e contratação temporária de profissional pedagogo com qualificação acadêmica e experiência em EaD para trabalhar na diretoria de ensino, de 2013 em diante (Editais ACT). Assim, foi consolidada na estrutura administrativa da diretoria de ensino, a Divisão de Ensino a Distância (DivEaD), ainda que não formalizada por instrumento normativo adequado ao organograma da instituição.

Diante da principal demanda que impulsionou a promoção da EaD no CBMSC, que é a da educação continuada, a primeira instrução de manutenção (profissional) ofertada no ano de 2016 foi um divisor no que se refere à abrangência territorial e de público usuário da EaD corporativa, e em especial no processo de gestão da EaD institucional.

Antes de descrever melhor tal marco, é necessário explicar a classificação do sistema de educação do CBMSC. O sistema educacional da corporação em estudo é dividido em educação básica, composta pelos cursos de formação e aperfeiçoamento, e educação complementar, fazendo parte os cursos capacitações profissionais, treinamentos e ciclos de instruções de manutenção (CBMSC, 2014).

Também é válido destacar a demanda institucional pesquisada em trabalhos científicos. Em 2007, o primeiro estudo científico com o tema de educação a distância foi apresentado para titulação de especialista do curso de aperfeiçoamento da carreira de oficiais, o CCEM (Curso de Comando e Estado Maior) (DUTRA, 2007). O autor do trabalho foi e continua sendo o fomentador da EaD no CBMSC, ocupando atualmente o cargo de diretor de ensino da corporação. Até então, foram publicadas oito pesquisas que relacionam a implementação da EaD e a necessidade da operacionalização da educação complementar/continuada.

Ao encontro das expectativas institucionais e acadêmicas, no ano de 2016, o CBMSC desenvolveu para todo o estado o projeto piloto da instrução de manutenção, considerada a maior demanda da educação continuada, além de já prevista em normativa interna, na Instrução Geral de Ensino (CBMSC, 2014a). Do 1º ciclo de Instrução Manutenção em Salvamento Aquático e Coordenação de Praia (IMSAq), realizado na modalidade totalmente a distância e com carga horária de 40 horas aulas, participaram 1033 bombeiros militares (que trabalharam nos locais de atuação da Operação Veraneio) do efetivo ativo total do CBMSC de 2450 profissionais (DIRETORIA DE ENSINO e SARTE, 2016). A avaliação do corpo discente do ciclo realizado, constado no relatório final do curso, aponta um *feedback* positivo à iniciativa e reforça as expectativas profissionais dos bombeiros com a manutenção, continuidade e desenvolvimento de sua formação, tendo sido solicitados novos ciclos de instrução. Outros pontos de também destaques na avaliação são a familiaridade dos usuários com as tecnologias e comunicação e a possibilidade de compartilhamento de conhecimento e experiências (DIRETORIA DE ENSINO e SARTE, 2016).

Ainda em 2016, e após o ciclo IMSAq, foi realizado o curso de Capacitação de Princípios da Pedagogia para o Ensino Bombeiro Militar (CPPEBM), em parceria com a Universidade de São José, utilizando a plataforma AVA Moodle do CBMSC (DIRETORIA DE ENSINO e GUILHERME, 2016). Destaca-se que este foi o primeiro curso de capacitação, dentre os cursos de educação complementar, que foi disponibilizado totalmente a distância.

No processo de preparação e planejamento do ciclo de instrução de manutenção, o gestor da EaD, chefe da DiEaD, e sua equipe buscaram o aprimoramento das práticas pedagógicas e de design instrucional em parceria com instituições de ensino superiores

públicas, a UFSC e Udesc. Em início de 2017 houve contratação temporária de uma profissional de design gráfico (CBMSC, 2016, c).

A equipe também desenvolveu e participou em 2016, e em preparação para efetivação do ciclo de instrução e manutenção, do projeto de portarias que em seguida foram assinadas e publicadas pelo comando da corporação. As portarias regulam a instrução geral de ensino da instrução de manutenção e a instrução geral de ensino para elaboração do material didático do CBMSC. O avanço das regulamentações foi o primeiro reconhecimento formal dos papéis do tutor e do professor conteudista, a previsão de remuneração dos tutores e a padronização por formulários da cessão dos direitos autorais (CBMSC, 2016, a; CBMSC, 2016, b).

Ainda que a plataforma disponível e usada na EaD do CBMSC desde seu início em 2005 era a Moodle, foi com o projeto do ciclo de educação complementar que houve o desenvolvimento e configuração da plataforma em suas diversas potencialidades. Enquanto não havia estrutura administrativa definida para a EaD na corporação, a plataforma servia somente de repositório de conteúdo no curso de aperfeiçoamento de sargentos.

A evolução da gestão administrativa, da gestão estrutural e da gestão do ensino e aprendizagem da EaD também repercutiram positivamente nos projetos dos cursos da educação básica, das últimas edições do CAS especificamente, e da educação complementar. Foi desenvolvido, inclusive, a capacitação para o uso do ambiente virtual de aprendizagem - Moodle, com o curso denominado CAVAM.

Atualmente somam-se ao projeto de execução de cursos da educação básica e complementar a distância, a previsão de 8 (oito) cursos, entre ciclos de instrução de manutenção e capacitação do efetivo do CBMSC, em EaD, e voltados para equipe multidisciplinar da EaD, que constam no Plano Geral de Ensino (PGE) de 2017 da instituição. Também é articulada a expansão de projetos educacionais utilizando o ambiente virtual.

Numa visão de futuro institucional, planeja-se atender ao público externo, civis, por meio de capacitações na modalidade EaD e certificações em projetos sociais, como é o caso dos Bombeiros Comunitários (BCs) por exemplo, e em instruções de cultura preventiva contra incêndio e pânico e de primeiros socorros a condôminos, profissionais em rede hospitalares, escolas, entre outros.

A plataforma Moodle também tem servido a outros projetos estratégicos da instituição. A prova de habilitação de credenciamento de brigadistas particulares é um desses projetos. A diretoria de ensino é corresponsável junto a uma coordenadoria especializada no processo de credenciamento, e que atende à exigência regulamentar dos sistemas preventivos de incêndio e pânico, conforme artigo 31 da Instrução Normativa 28 (CBMSC, 2014b). Há uma oferta

permanente da prova de credenciamento de brigadistas particulares à população civil por meio da plataforma Moodle, que por sua vez está integrada a outros dois sistemas operacionais (*softwares*) de agendamento de prova e consulta da certificação.

Há iniciativa por parte do gestor da EaD do CBMSC e de sua equipe, desde 2016, de mobilização do pessoal para envolvimento e participação no projeto de desenvolvimento do AVA como ambiente virtual de repositório institucional. Já existe espaço, e pelo menos um responsável de cada diretoria e batalhão (estruturas orgânicas da corporação), para armazenar, preservar, divulgar e oferecer acesso à produção institucional. Além de compor uma política de transparência e livre acesso, tal ferramenta estimula uma gestão de cultura colaborativa e de liderança, e possibilita a comunicação constante das equipes de trabalho. O usufruto deste espaço virtual ainda é incipiente na corporação.

Outro esforço por parte da equipe da EaD da diretoria de ensino é o de estimular o uso do AVA como ambiente de interação e de compartilhamento no processo de ensino aprendizagem presencial, promovendo o ensino híbrido. Entretanto, tal potencialidade da ferramenta somente tem sido explorada por alguns professores do sistema do ensino básico da corporação, como ações isoladas.

Diante de todos os passos trilhados e ainda que já incluída a EaD no planejamento estratégico do CBMSC, são muitos os desafios a cada ação de institucionalização da EaD. Atualmente os esforços da gestão têm sido concentrados no desenvolvimento do material didático, registro dos direitos e propriedade intelectual e reforço da equipe multidisciplinar. Ainda assim, há carências na composição da equipe administrativa e da equipe multidisciplinar, o que é fato para todas as seções orgânicas da instituição e é contexto político econômico de falta de efetivo. Também planejada a expansão das tecnologias de comunicação, com aquisição de equipamentos, em especial de um servidor dedicado.

Todos os projetos em andamento de expansão da EaD na instituição dependem do envolvimento efetivo e articulação, de forma institucionalizada, com outras seções, como as de ensino instrução dos batalhões (B-3).

Os desafios são os enfrentados por diversas outras instituições que, de forma semelhante, adotaram a EaD e a desenvolveram atendendo uma necessidade pontual, sem uma ampla discussão institucional do que é o necessário e de quais objetivos a curto, médio e longo prazo, ou seja, do planejamento institucional e cultura (missão, ethos e atitudes) do sistema educacional que se pretende implementar. Percebe-se receios e resistências quanto ao uso da EaD, por uma possível retração financeira à modalidade presencial às custas da substituição

pela modalidade a distância, ou receio de uma hipotética perda de qualidade no ensino. As discussões construtivas do projeto institucional da EaD ainda ocorrem de forma isoladas.

Desta forma, a principal demanda da EaD enfrentada pelo CBMSC é a promoção do projeto político institucional e ter traçadas formalmente as suas estratégias de gestão. Assim, hoje, é motivado pela própria diretoria de ensino, o desenvolvimento de pesquisas sobre as práticas da EaD como educação corporativa, entre elas a presente pesquisa.

Objetivando a contextualização da necessidade educacional corporativa, segue em próximo item a apresentação da EaD do CBMSC como educação corporativa.

4.2 A EAD COMO EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO CBMSC

As contingências atuais do uso da EaD como ferramenta da educação corporativa no CBMSC são atribuídas superficialmente: (a) a alternativa e equação aos problemas institucionais com ensino presencial, devido à redução do efetivo e a suas implicações, como indisponibilidade de liberação do bombeiro para frequentar aulas de ensino presencial e a logística empenhada; (b) estratégia de reduzir custos; (c) por atingir maior número de usuários do sistema educacional; e (d) preencher a lacuna do processo de ensino e aprendizagem do ensino complementar, de forma a atualizar e padronizar o conhecimento, as habilidades e as atitudes profissionais do bombeiro militar.

Esses argumentos são encontrados em algumas das pesquisas científicas do CBMSC que relacionam o tema EaD com educação corporativa. Entende-se que a abordagem de boa parte desses trabalhos limita a concepção de educação corporativa para fins de informação, instrução e treinamento dentro campo conceitual de TD&E (ver figura 1), sugerindo a EaD como ferramenta estratégica para operacionalização da educação complementar/continuada do CBMSC.

Tanto os argumentos quanto a concepção de educação corporativa são, respectivamente, fatos verificáveis e demandas de ensino na corporação. Entretanto, não aprofundam o tema da EaD como um projeto político institucional de educação no CBMSC, e sim como um projeto *ad hoc*, semelhante ao abordado pela entrevistada do centro de EaD da Udesc.

A elaboração esperada entre EaD e educação corporativa na presente pesquisa é guiada pela revisão teórica e compreende dois aspectos. O primeiro diz respeito à afirmação do sistema educacional do CBMSC como uma universidade corporativa. O segundo aspecto é o princípio da instituição quanto à educação, de sua filosofia de ensino, ao fim de atribuir à educação o

sentido de criar e transformar. Destarte, de promover por meio da EaD o ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa e compartilhada, à formação contínua de um profissional com capacidades argumentativas de análise e decisão e para o exercício da cidadania.

Vislumbra-se a EaD, para o CBMSC, como sistema educacional, com espaço estável e ocupando status semelhante ao da educação presencial. E assim, a EaD como modalidade da educação corporativa, bem estruturada em seu planejamento e gestão.

Identificando os componentes de gestão sugeridos nos trabalhos científicos publicados pelo CBMSC sobre o tema da EaD e educação corporativa, apresenta-se o quadro:

Quadro 7 - Identificação dos componentes de gestão da EaD nas sugestões dos trabalhos científicos do CBMSC sobre o tema de EaD.

Ano	Autor	Título	Dimensão da gestão da EaD do CBMSC abordado ou sugerido	Componente de gestão da EaD do CBMSC abordado ou sugerido	Sugestão
2007	DUTRA, Alexandre Corrêa	Educação a Distância: Estudo sobre equipes de apoio institucional docente, logístico e administrativo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.	Planejamento	planejamento	Criar na Diretoria de Ensino um departamento de educação a distância, a fim de fomentar e coordenar o desenvolvimento dessa modalidade educativa na corporação, bem como a criação no Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM) de uma seção para coordenar e operacionalizar as atividades
					Conscientização de que essa modalidade faz parte da política do comando da corporação e que possa reduzir as resistências existentes
					Expandir a modalidade para outros cursos, treinamentos, bem como para a instrução de manutenção da tropa
			Administrative	gestão do repositório institucional	Criar uma biblioteca virtual na intranet, a fim de disponibilizar mídias complementares, necessárias para o processo de continuidade da aprendizagem
			Estrutural	sustentabilidade financeira	Prever no orçamento anual, com item próprio, valores para a EaD, em face da sua inclusão no planejamento estratégico da corporação.
					Fortalecer os contatos com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), para futura implementação no CBMSC de um Laboratório de Educação a Distância
gestão logística	Revitalizar e adequar o laboratório de informática existente no CEBM para que possa passar a ser utilizado, também, como laboratório de educação a distância, para que seja capaz de gerir os programas de EaD que venham a ser desenvolvidos ou adquiridos pelo CBMSC				
		Reequipar as Organizações de Bombeiro Militar com multimeios que se fizerem necessários para a ampliação da EaD			

Ano	Autor	Título	Dimensão da gestão da EaD do CBMSC abordado ou sugerido	Componente de gestão da EaD do CBMSC abordado ou sugerido	Sugestão
			ensino e aprendizagem	equipe multidisciplinar	Capacitar, através de cursos específicos, integrantes da corporação que possam formar equipe multidisciplinar a fim de serem aproveitados como mediadores da educação a distância, principalmente a capacitação dos professores e tutores
				avaliação do sistema de EaD, institucional, do ensino aprendizagem e dos processos	Revisar e adequar, através da DE, como projeto piloto, o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS)
2009	SOUZA, Maxuell dos Santos de	A utilização da educação a distância no auxílio dos treinamentos do efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	Planejamento	planejamento	Criar uma equipe responsável pela EAD do CBMSC junto à Diretoria de Ensino e subequipes em cada BBM a fim de administrar as atividades de ensino a distância daquela área
			Administrative	tecnologias de comunicação	Identificar os softwares, para EAD, mais adequados para os treinamentos do CBMSC
			ensino e aprendizagem	avaliação do sistema de EaD, institucional, do ensino aprendizagem e dos processos	Identificar as causas da insatisfação dos bombeiros militares em relação à utilização da EAD nos treinamentos
Aplicar provas antes da realização dos treinamentos com o objetivo de analisar a evolução do bombeiro militar após o término dos exercícios					
2012	BARCELOS, Marcos Aurélio	Educação a distância como ferramenta de educação continuada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	Planejamento	planejamento	Educação continuada na corporação
2012	KHEL, Rangel	A importância da educação continuada para o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	Planejamento	planejamento	Educação continuada na corporação
2012	COLLA, Marcos Luciano	Utilização de tecnologias de educação a distância para a educação continuada através de instrução de manutenção para o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC)	ensino e aprendizagem	material didático	Além das sugestões já verificadas em Dutra (2007), acresce-se a de: Disponibilizar dentro da biblioteca virtual, mídias complementares, necessárias para o processo de continuidade da aprendizagem

Ano	Autor	Título	Dimensão da gestão da EaD do CBMSC abordado ou sugerido	Componente de gestão da EaD do CBMSC abordado ou sugerido	Sugestão
2013	BASTOS, Fabiano	Estudo sobre a capacitação técnica para a produção de materiais didáticos para a educação a distância por parte do corpo docente do CBMSC	ensino e aprendizagem	material didático	Recomenda à Corporação que se busque, junto às instituições de ensino públicas, Universidade Aberta do Brasil ou até mesmo junto à SENASP, que se encontrem em estágio mais avançado na implantação da EAD, parcerias para oferecer ao seu corpo docente cursos e/ou oficinas de capacitação para a elaboração de materiais didáticos para a EAD
2013	LIMA, Eduardo Haroldo de	Proposta de integração e sistematização da educação continuada para o serviço operacional no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	administrativo	política e estrutura administrativa	Proposta de integração e sistematização da educação continuada para o serviço operacional do CBMSC, esclarecendo que nesta proposta estariam presentes quatro atores, sendo eles: o efetivo operacional, as 3ª seções dos batalhões, a Diretoria de Ensino, através da Divisão de Educação a Distância e as coordenadorias do CBMSC
2016	SILVA, Thiago da	Análise sobre implementação de um programa de vídeos tutoriais no CBMSC	planejamento	planejamento	Definir grupo de pessoas para se responsabilizar e acompanhar o processo de implementação do programa de vídeos tutoriais
			ensino e aprendizagem	material didático	Uso de vídeos tutoriais como modelo de solução e de acrescentar a educação corporativa Realizar estudo de impacto, o dispêndio para aplicação do programa de implementação de vídeos tutoriais.

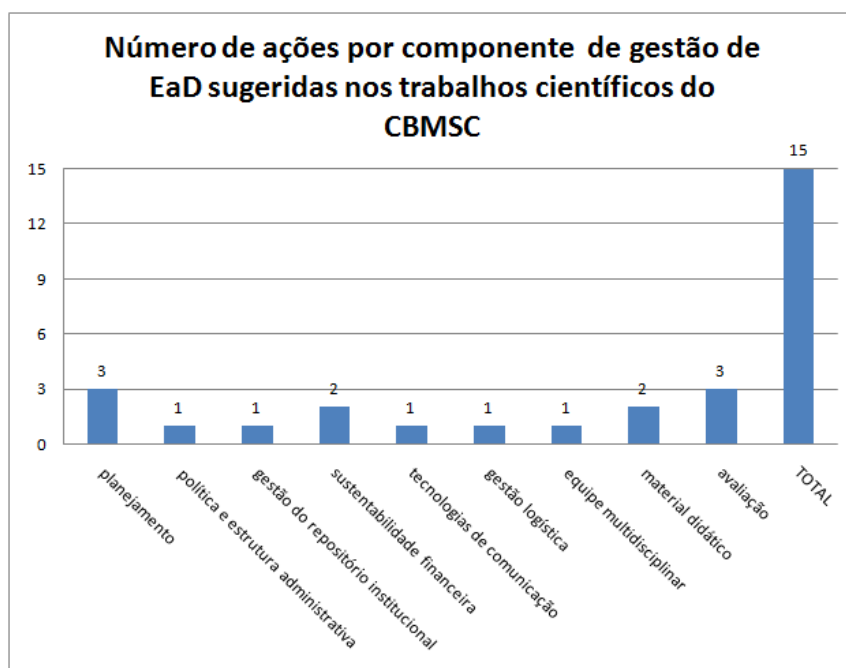
Fonte: Adaptado pela autora de (2017), a partir de SARTE (2017, no prelo).

O único trabalho que apontou de forma mais específica e debatida as estratégias e o planejamento de implementação da EaD institucional foi o de Dutra (2007). Os demais trabalhos trataram em particular da potencialização do uso dessa modalidade como estratégia da educação continuada, ou seja, como proposta a atender demanda pontual e de desenvolvimento do projeto.

Entre os trabalhos de Souza (2009), Barcelos (2012), Khel (2012), Colla (2012), Bastos (2013), Lima (2013) e Silva (2016) foram identificados as dimensões de gestão da EaD: planejamento, administrativa e ensino e aprendizagem. As sugestões destes apontaram algumas ações de cinco, dos dezoito, componentes de gestão da EaD caracterizados na revisão teórica da pesquisa em tela.

A análise quantitativa das ações por componente de gestão de EaD sugeridas, somadas de todos os trabalhos científicos do CBMSC revisados, é apresentada no gráfico 1:

Gráfico 1 - Número de ações por componente de gestão de EaD sugeridas nos trabalhos científicos do CBMSC.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em comparação com a revisão teórica, ao tratar a educação continuada na corporação, Barcelos (2012) e Khel (2012) atenderam característica da ação de gestão do planejamento de **definir os objetivos da EaD**. Souza (2009) e Silva (2016) apresentaram também a sugestão do componente planejamento com atenção à **definição dos papéis da equipe multidisciplinar, anteriormente à sua operacionalização**.

Lima (2013) atende ao quesito do componente de gestão política e estrutura administrativa no que se refere ao **estímulo e política de relacionamento com os clientes internos (somente) da EaD**.

Souza (2009) também identificou necessidade de ação de **seleção do sistema de ambiente virtual de aprendizagem**, descrito entre as ações do componente de gestão de tecnologias de comunicação.

O elemento de gestão material didático teve especial atenção nos trabalhos de Colla (2012), Bastos (2013) e Silva (2016). Tratam da **decisão gerencial de uso de materiais prontos, adaptados ou produzidos pela própria corporação**, e da **política de capacitação aos profissionais da equipe multidisciplinar de elaboração de materiais didáticos para EaD**.

A avaliação foi abordada por Souza (2009), sugerindo ação que compõe a avaliação dos sistemas de EaD, como é o caso da investigação das causas de insatisfação dos bombeiros com a modalidade, e ação que compõe a avaliação do ensino e aprendizagem.

Das ações apresentadas nas pesquisas de 2009 em diante, verifica-se que somente a recomendação de Souza (2009) quanto à seleção do *software* para o AVA é a que foi totalmente atendida. Foram parcialmente implementadas as sugestões de Colla (2012), Bastos (2013) e Silva (2016), tendo sido decidido o uso de materiais didáticos produzidos pela própria corporação e desenvolvido um curso de capacitação para o AVA, que por sua vez também inclui aprendizagem e incentivo à produção de vídeos tutoriais.

Quanto à definição dos objetivos da EaD, dos papéis da equipe multidisciplinar e à política de relacionamento com os agentes internos do sistema educacional, a gestão atual atende parcialmente. Tal fato é devido à existência da divisão de EaD na diretoria de ensino, de uma equipe administrativa, da política de contratação e seleção de profissionais multidisciplinares, e do desenvolvimento de projeto voltado à educação complementar. Entretanto, ainda não há uma formalização e, por conseguinte, institucionalização completa desses processos.

As demais ações descritas no quadro 7, dos trabalhos de 2009-2016, não são atendidas nos sistemas gestão de EaD praticados pelo CBMSC.

A análise das sugestões de Dutra (2007) será destacada e comparadas às ações implementadas, transcorridos os dez anos de seu trabalho, no quadro a seguir:

Quadro 8 - Análise da situação atual quanto à implementação das sugestões da gestão de EaD do trabalho de Dutra (2007).

Ano	Autor	Componente de gestão da EaD do CBMSC abordado ou sugerido	Sugestão	Situação atual
2007	DUTRA, Alexandre Corrêa	planejamento	Criar na Diretoria de Ensino um departamento de educação a distância, a fim de fomentar e coordenar o desenvolvimento dessa modalidade educativa na corporação, bem como a criação no Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM) de uma seção para coordenar e operacionalizar as atividades	Realizado desde 2013.
			Conscientização de que essa modalidade faz parte da política do comando da corporação e que possa reduzir as resistências existentes	Em desenvolvimento permanentemente.
			Expandir a modalidade para outros cursos, treinamentos, bem como para a instrução de manutenção da tropa	Principal projeto desenvolvido e executado de 2016 em diante.
		gestão do repositório institucional	Criar uma biblioteca virtual na intranet, a fim de disponibilizar mídias complementares, necessárias para o processo de continuidade da aprendizagem	Existe, mas não integrada ao sistema de EaD, é uma biblioteca considerada do CBMSC.
		sustentabilidade financeira	Prever no orçamento anual, com item próprio, valores para a EaD, em face da sua inclusão no planejamento estratégico da corporação.	Implementado, através da inclusão dos cursos e ciclos de EaD no plano geral de ensino, a partir da PGE de 2017.
			Fortalecer os contatos com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), para futura implementação no CBMSC de um Laboratório de Educação a Distância	Não é mais objetivo e estratégia de gestão da EaD.
		gestão logística	Revitalizar e adequar o laboratório de informática existente no CEBM para que possa passar a ser utilizado, também, como laboratório de educação a distância, para que seja capaz de gerir os programas de EaD que venham a ser desenvolvidos ou adquiridos pelo CBMSC	Foi realizado em parte. Os avanços tecnológicos, em particular com os aparelhos móveis, dispõem grandes investimentos em máquinas físicas fixas. A necessidade de investimentos permanece com o planejamento de gestão ao aparelhamento de um laboratório EaD para produção de vídeos tutoriais e webconferências (atividades síncronas).
			Reequipar as Organizações de Bombeiro Militar com multimeios que se fizerem necessários para a ampliação da EaD	
		equipe multidisciplinar	Capacitar, através de cursos específicos, integrantes da corporação que possam formar equipe multidisciplinar a fim de serem aproveitados como mediadores da educação a distância, principalmente a capacitação dos professores e tutores	Em desenvolvimento. O curso de capacitação do ambiente virtual de aprendizagem - AVA Moodle atende parcialmente. Há política de contratação de profissionais especialistas da equipe multidisciplinar, como é o caso de pedagogo, designer gráfico e revisor de texto.
		avaliação do sistema de EaD, institucional, do ensino aprendizagem e dos processos	Revisar e adequar, através da DE, como projeto piloto, o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos	Foi o primeiro curso institucionalizado como EaD. O design educacional do curso tem evoluído e impulsionado a gestão EaD na corporação.

Fonte: Adaptado pela autora de (2017), a partir de SARTE (2017, no prelo).

Em proposição da relação da EaD e da educação corporativa, é dado que este sistema educacional não foi amplamente discutido e pesquisado como um projeto de institucionalização. E que por consequência, a maioria dos trabalhos científicos desenvolvidos até então careceu de sugestões no âmbito da gestão e planejamento da EaD para a corporação. Os estudos e propostas se limitaram a visionar a EaD como alternativa e/ou solução à implementação da educação complementar, e em específico da instrução de manutenção. Pouco se aprofundou no tema da educação corporativa, que abrange por sua vez ambos os sistemas educacionais, quais sejam, o básico, incluindo a formação, e o complementar; e que ainda contempla outros projetos da organização, como é o caso da expansão da plataforma AVA para cursos em projetos sociais e prova de credenciamento de brigadistas, por exemplos.

Com vistas ao trabalho de Dutra (2007) foi constatado o plano de desenvolvimento da EaD para o CBMSC, o qual foram executadas muitas das ações de gestão recomendadas, e que contribuíram para o espaço conquistado e sua importância atribuída na corporação. Há também de observar nos demais trabalhos científicos, ainda que presentes não muitos componentes de gestão, desses, poucas ações foram implementadas.

Desta forma, em seguida são apresentados os resultados e análise de pesquisa de campo dos componentes de gestão da EaD praticados do CBMSC.

4.3 OS COMPONENTES DE GESTÃO DE EAD PRATICADOS PELO CBMSC

O presente item visa descrever e analisar todos os aspectos explorados no estudo de caso, proposto à construção do diagnóstico da gestão da EaD em prática no CBMSC.

A pesquisa de campo teve como escopo investigar e identificar o nível de atendimento institucional por meio de tomadas de decisões e ações de gestão já implementadas pelo CBMSC em cada componente de gestão.

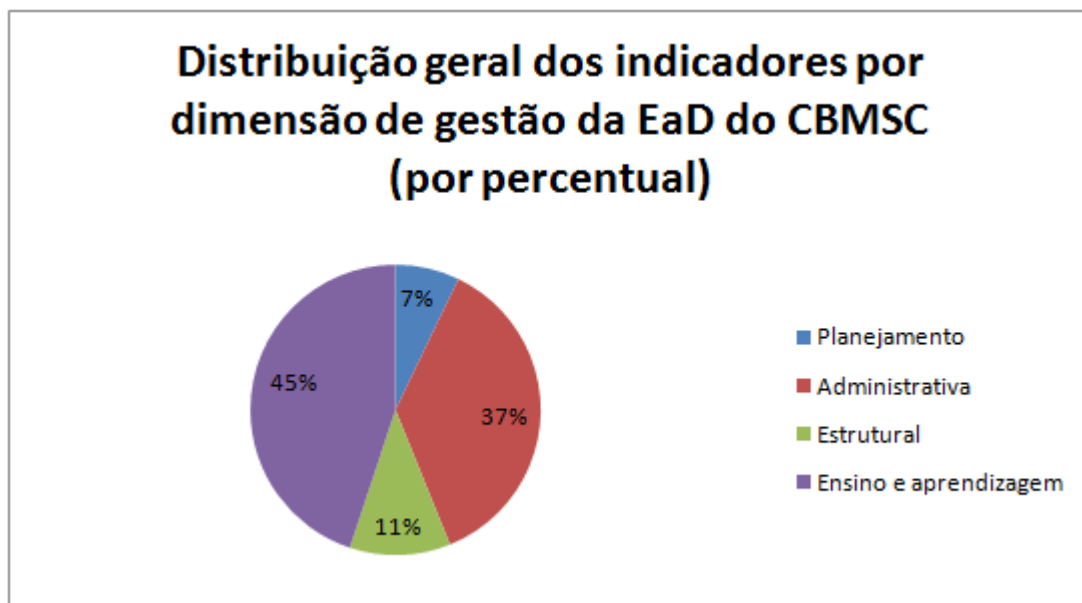
4.3.1 Resultados da pesquisa

Primeiramente serão apresentados os elementos (categorias e unidades) da pesquisa, e em que será exposto o exame dos componentes de gestão de EaD .

O questionário foi elaborado a partir dos conceitos e abordagens dos componentes da gestão EaD da revisão teórica (quadro 4). Foram elencados 18 (dezoito) componentes e categorizados em dimensões de gestão, quais sejam: dimensão de planejamento, administrativa, estrutural e de ensino e aprendizagem.

Cada ação de gestão proposta que integra os componentes de gestão da EaD foi considerada um indicador da pesquisa, somando um total de 98 (noventa e oito) indicadores. Desta forma a distribuição percentual dos indicadores por dimensão de gestão de EaD ficou distribuída conforme gráfico 2, abaixo:

Gráfico 2 - Distribuição geral dos indicadores por dimensão de gestão da EaD do CBMSC (por percentual).



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O próximo quadro mostra a organização do questionário quanto aos indicadores da pesquisa:

Quadro 9 - Organização do questionário.

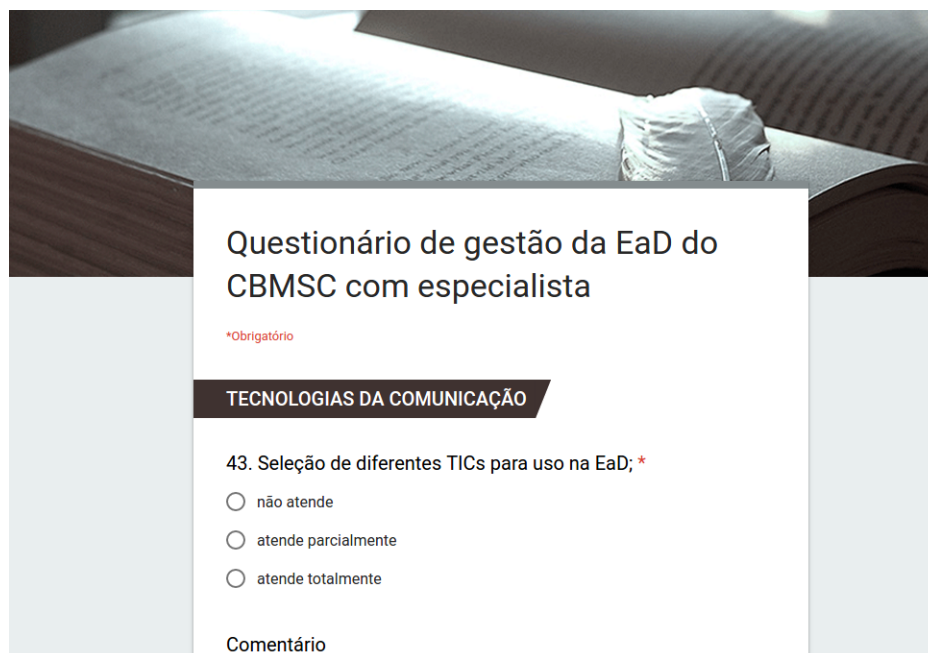
Dimensões	Componentes gestão EaD (referencial teórico)	Indicadores (afirmativas das questões)
Planejamento	Planejamento	7
Administrativa	Gestão acadêmica	1
	Política e gestão administrativa	10
	Gestão de pessoas	12
	Gestão do repositório institucional	4
	Gestão de registro de produção científica	5
	Gestão documental	4

Dimensões	Componentes gestão EaD (referencial teórico)	Indicadores (afirmativas das questões)
Estrutural	Tecnologias da comunicação	8
	Gestão logística	2
	Sustentabilidade financeira	1
Ensino e aprendizagem	Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem	9
	Design educacional	11
	Material didático	9
	Comunicação	4
	Equipe multidisciplinária	1
	Discência	4
	Gestão de tutorial	3
	Avaliação	3
4	18	98

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A aplicação do questionário foi por meio de formulário online, da ferramenta de trabalho Formulários Google. A estrutura do questionário inicia com o consentimento da pesquisa e identificação do pesquisado. A segunda seção é composta por três questões abertas: “Em sua opinião, a EaD já possui importância estratégica na corporação? Comentário”; “Quais os componentes de gestão de EaD que você considera mais importantes? Por quê?”; e “Quais os componentes de gestão ainda não implementados e que merecem especial atenção atualmente? Por quê?”. As últimas quatro seções são divididas pelas dimensões de gestão categorizadas e cada questão apresenta uma ação de gestão em formato afirmativo, da qual o entrevistado seleciona uma alternativa entre “não atende”, “atende parcialmente” ou “atende totalmente”. Cada questão possui espaço a seguir de comentário (livre). Segue figura de ilustração:

Figura 2 - Ilustração do questionário aplicado.



The image shows a screenshot of a questionnaire. At the top, the title reads 'Questionário de gestão da EaD do CBMSC com especialista'. Below the title, it says '*Obrigatório'. A dark grey bar contains the text 'TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO'. The main question is '43. Seleção de diferentes TICs para uso na EaD; *'. There are three radio button options: 'não atende', 'atende parcialmente', and 'atende totalmente'. At the bottom of the question area, there is a label 'Comentário'.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Das noventa e oito questões, duas são de caixa de seleção múltipla, pois uma identifica os profissionais que compõem a equipe multidisciplinar e a outra questão aponta as dimensões e profissionais avaliados na gestão de EaD. Ambas questões estão inseridas na dimensão de ensino e aprendizagem.

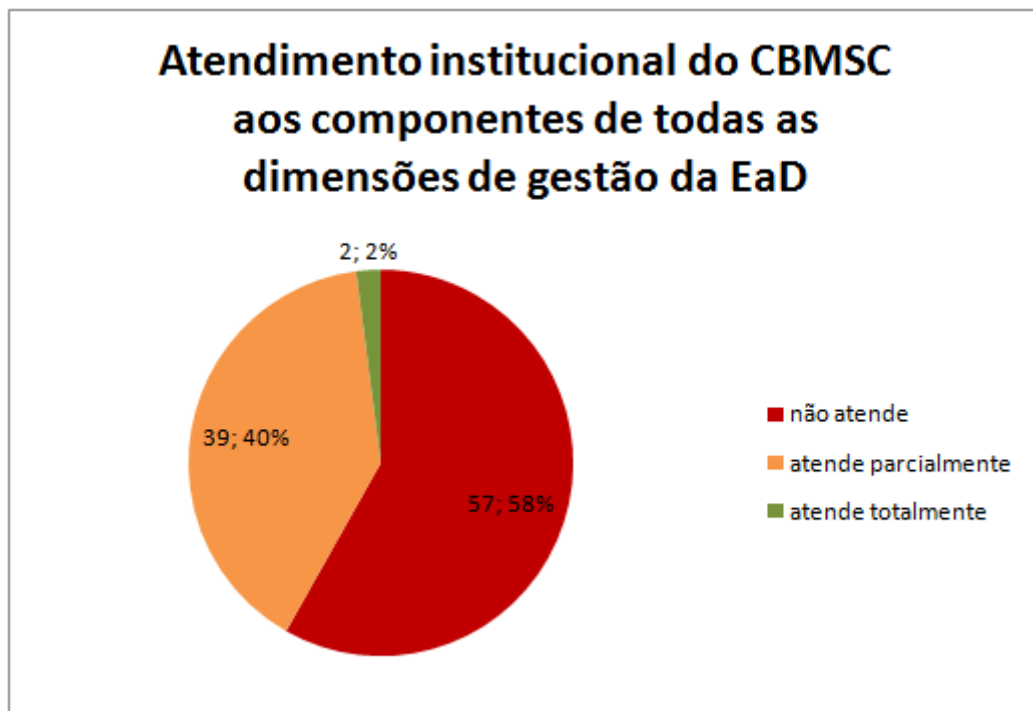
A pesquisa e questionário foi realizado com o gestor da EaD, chefe da Divisão de EaD em 2016, Capitão BM Anderson Medeiros Sarte, considerado então o especialista. A escolha teve como referência o fato deste profissional ter sido o principal agente da implementação da EaD na educação complementar do CBMSC, e responsável também pela potencialização da gestão e expansão dos projetos da modalidade na corporação. Ainda contribuiu o fato do capitão ocupar atualmente função diversa na instituição, e assim se valer de outros pontos de observação e identificação do desenvolvimento do projeto.

Os resultados da pesquisa serão apresentados divididos em: das questões de múltiplas escolhas sobre os componentes de gestão da EaD e das questões dissertativas, que dizem respeito aos aspectos gerais da gestão.

Quanto ao atendimento institucional do CBMSC aos componentes de gestão da EaD, de forma geral, constatou-se que uma porcentagem muito ínfima, 2% das ações de gestão, atende totalmente aos componentes apresentados em revisão de literatura. Os dois indicadores

serão descritos posteriormente em sua categoria de análise. Também observado que 40% das ações executadas na corporação atende parcialmente o idealizado (Gráfico 3).

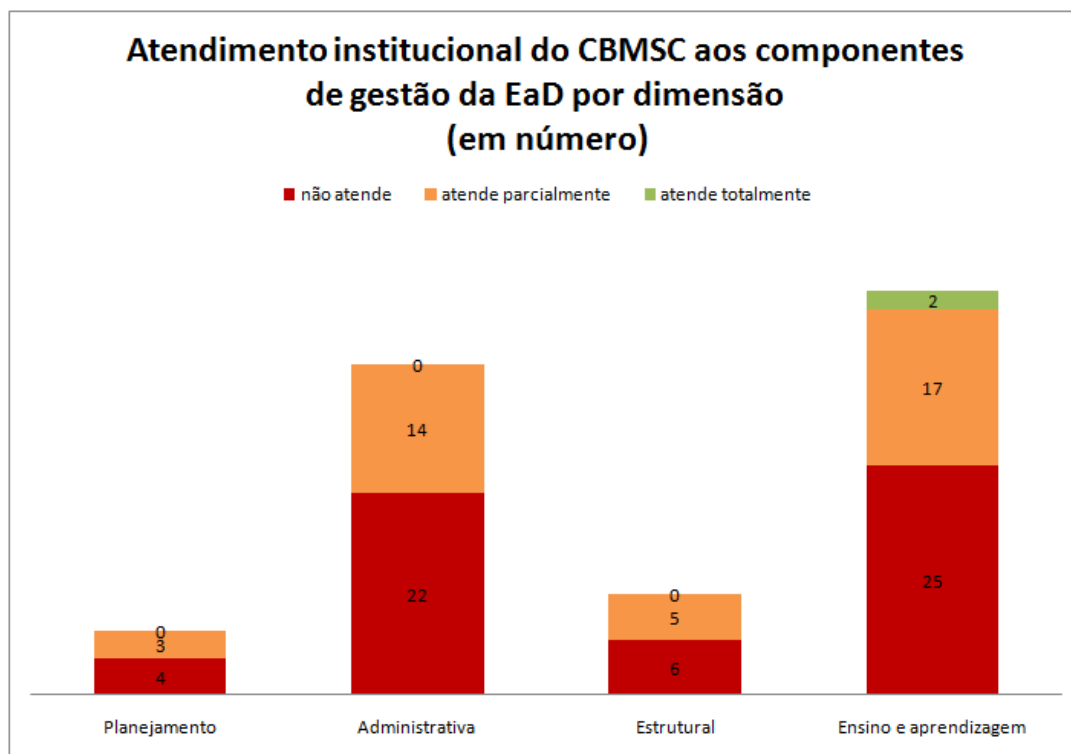
Gráfico 3 - Atendimento institucional do CBMSC aos componentes de todas as dimensões de gestão da EaD.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Distribuído tal resultado pelas dimensões categorizadas de gestão de EaD, é percebido que o comportamento percentual em cada dimensão aproxima o do geral, em média 57% não atende, ainda que o número total de indicadores de cada dimensão categorizada seja bem diferentes entre si, conforme segue no gráfico 4.

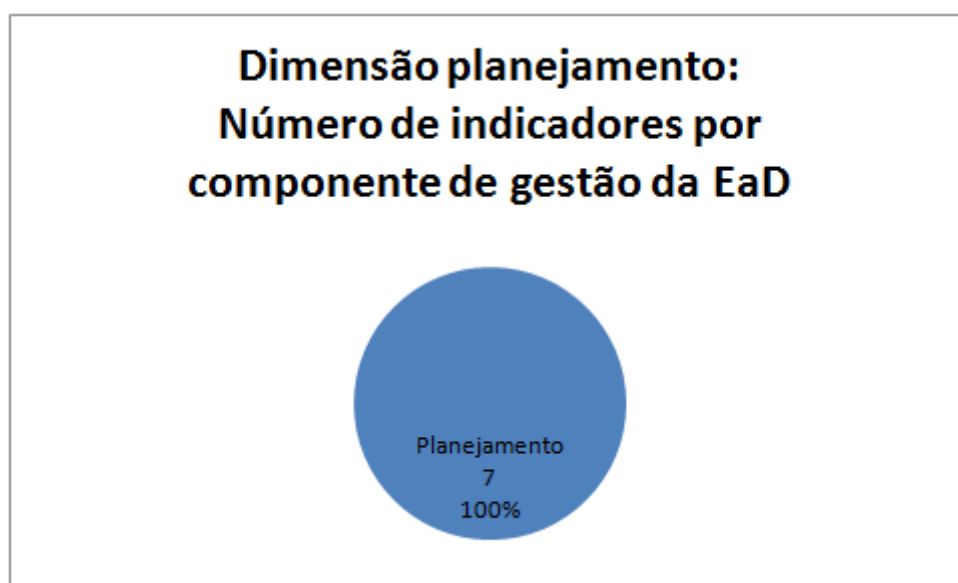
Gráfico 4 - Atendimento institucional do CBMSC aos componentes de gestão da EaD por dimensão.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A dimensão do planejamento é peculiar, pois possui somente um componente de gestão. Desta forma, as sete ações de gestão esperadas integram o componente de planejamento.

Gráfico 5 - Dimensão planejamento: número de indicadores por componente de gestão da EaD.

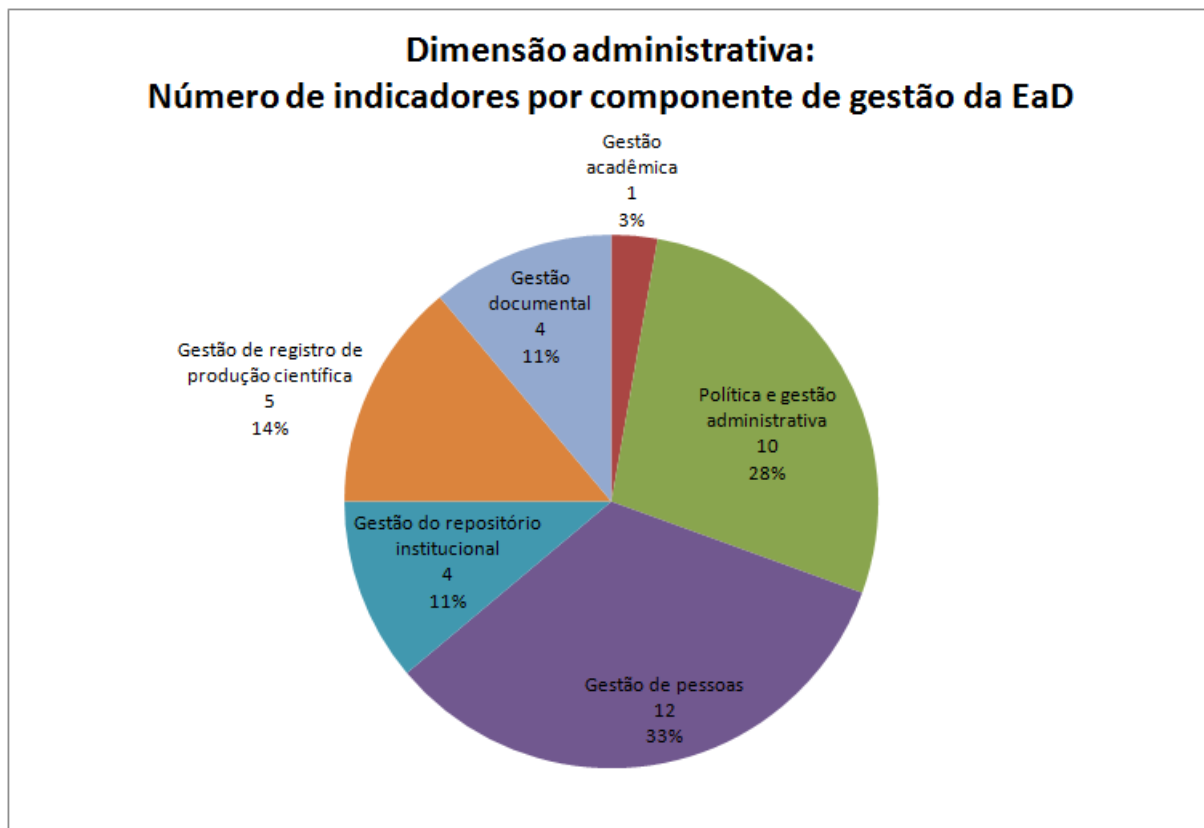


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Dos itens de gestão de planejamento, o que remete à **identificação objetiva dos componentes de gestão da EaD**, é atribuído como presente parcialmente e justificado, por meio do comentário do pesquisado, de que *“muitas das ações de gestão em EaD eram criadas de acordo com o curso e o público a ser contemplado. Dependendo do tempo que se tinha para programar, planejar e executar o curso, a clareza e a objetividade de alguns componentes ficavam prejudicados”*. Tal fato é ratificado pela ausência de **formalização do projeto político institucional de EaD**, que a *“cada curso, capacitação ou instrução, criam-se regras, definem-se novas atitudes”*. Como uma ação integra a outra, no projeto pedagógico de cursos *“as realizações em EaD buscaram atender, na medida do possível os aspectos citados”*: **o perfil e competências profissionais pretendidas, a definição dos métodos pedagógicos para EaD e o alinhamento às legislações vigentes e de credenciamento**, ou seja, a instituição atende parcialmente. Também como consequência da ausência do PPI, não está definido e a instituição não possui **clareza dos tipos de serviços e qualidade EaD**, tampouco há inclusão no projeto de uma **política de valorização de pessoal**. Na percepção do gestor, não existe **desenvolvimento de estudos e avaliação institucional da EaD**.

A dimensão administrativa requer um esforço por parte dos gestores de EaD, pelo menos ao que se refere a atender a certo número de ações de gestão que a integram. Também, porque depende de aspectos já existentes na instituição, como é o caso de algumas ações que integram a gestão de pessoal (maior percentual de indicadores da dimensão, 33%); e de outras políticas adotadas pela instituição como um todo, por exemplo, de repositório institucional e de registro de produção científica (juntos somam 25% de indicadores).

Gráfico 6 - Dimensão administrativa: número de indicadores por componente de gestão da EaD.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

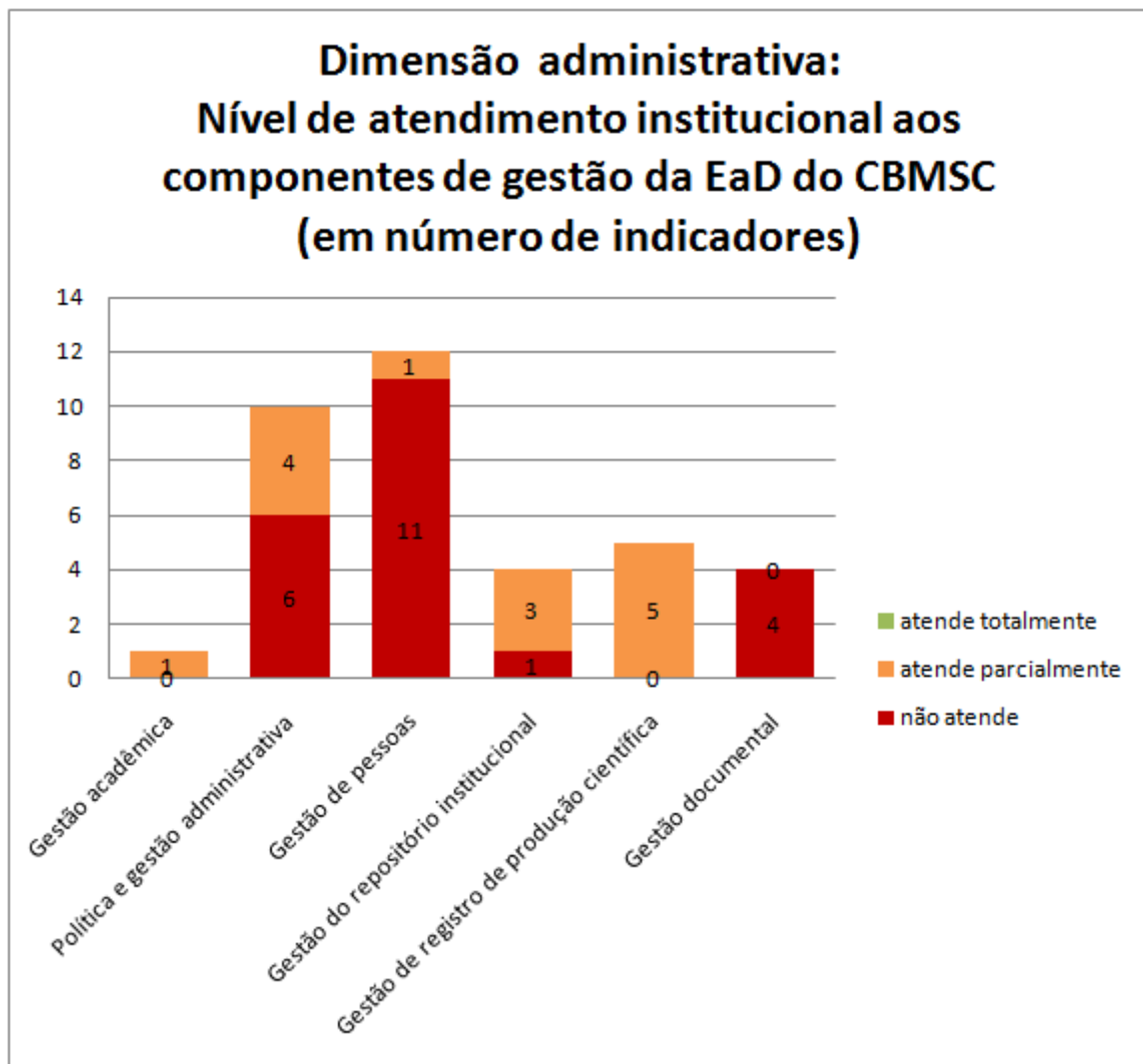
Com a pesquisa, foi apurado que os componentes de gestão mais prejudicados são os de gestão documental, 100% não atende, seguido da gestão de pessoas, com ausência de 11 (onze) dos 12 (doze) itens, e da política e gestão administrativa, já mais equilibrado, com as ações que a instituição atende parcialmente ao componente, em 60%.

Verificado então, que para gestão documental a corporação em estudo não possui **software** ou utiliza **próprio sistema operacional de EaD para realizar a gestão documental**. São indefinidos os **processos de organização dos documentos de forma geral, de proteção de documentos por backups e de conservação com base em tabela de temporalidade**.

Para o componente de gestão de pessoas, a de se observar, a ausência de **controle do regime e jornada de trabalho**, pois não está elucidada a forma e o cômputo das horas trabalhadas na modalidade a distância. “*Quantas vezes o militar responsável pelas matrículas, cadastros, gerenciamento do AVA, fora do seu turno de trabalho acessa a plataforma para atender o aluno, mas tira do seu tempo sem um retorno ou mesmo reconhecimento das horas cedidas em prol da educação no CBMSC*”. Falta um **acompanhamento e avaliação da equipe e em particular**, que reflete por sua vez na **liderança da condução do processo**. Assim como

não há também o **reconhecimento e explicitação dos requisitos técnicos, comportamentais e éticos ao desempenho das funções**, visto a ausência de processo de **seleção de pessoal** e de **capacitação permanente da equipe**. Como aspecto a melhorar, o capitão cita a comunicação entre as áreas de ensino do CBMSC integrado à ação de **reconhecimento dos processos multidisciplinares do trabalho**.

Gráfico 7 - Dimensão administrativa: nível de atendimento institucional aos componentes de gestão da EaD (em número de indicadores).



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A gestão de repositório institucional está presente parcialmente, mas **o sistema de informação que tem como missão armazenar, preservar, divulgar e oferecer acesso a produção científica e institucional** é de responsabilidade da *biblioteca*, e *que não conversa com o Moodle*. E ainda não há **definição da política e organização dos materiais e mídias**

que integram o repositório. Pode-se melhorar quanto à **divulgação e visibilidade do repositório** e à **política de acesso livre aos conteúdos digitais de forma geral.**

No que se refere à gestão de registro e produção científica, foi identificado a presença de um esforço, ainda que considerado de atendimento parcial, do **reconhecimento das normas legais sobre direitos e propriedade intelectual** e assim, a **previsão documental de cessão de direitos autorais do material didático.** Também reconhecida a **política de uso de imagens e vídeos livres ou com direitos autorais adquiridos** e de **produção autônoma institucional de materiais didáticos e mídias.**

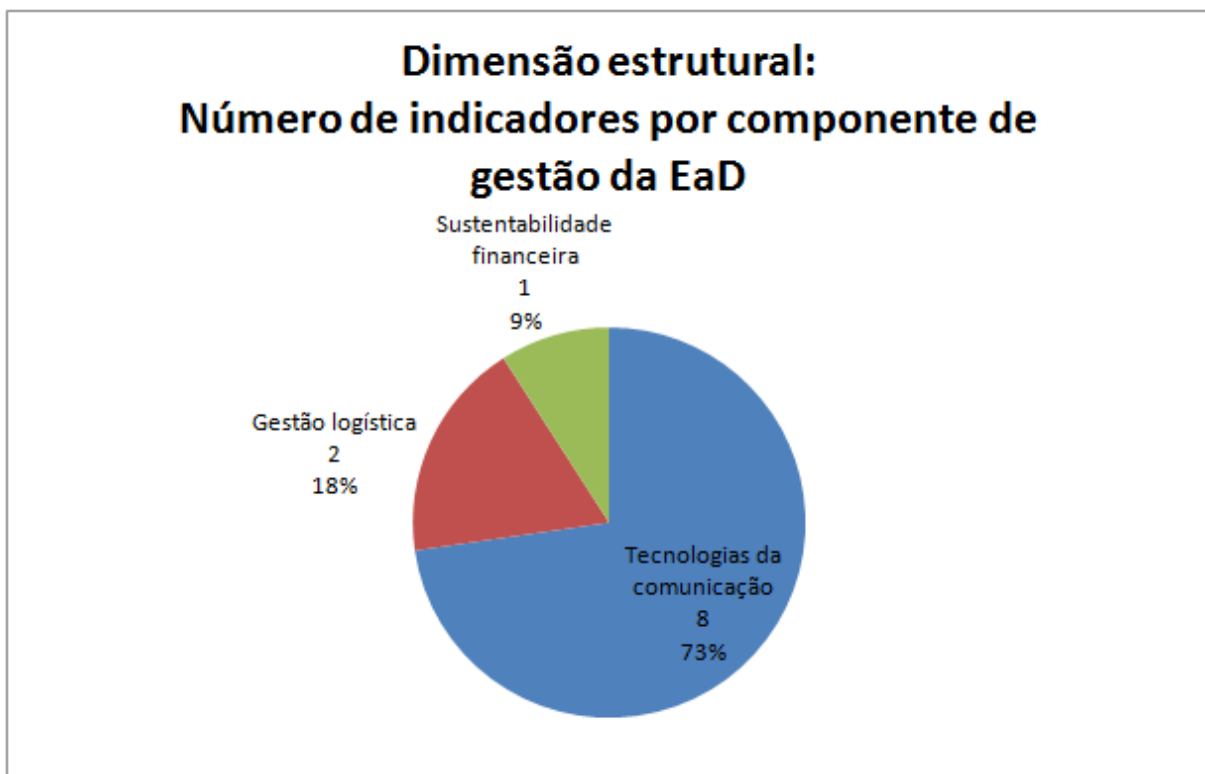
O gestor pesquisado percebe, para o componente da política e gestão administrativa, que algumas ações ainda não são atendidas e outras estão implementadas parcialmente. A gestão da EaD possui em parte: **organização da produção de materiais didáticos e mídias; gerenciamento das matrículas, do cadastro permanente de alunos e de histórico escolar; e providências à divulgação dos cursos.** Das ações ainda não contempladas, a **padronização de documentos dos trâmites de previsão, autorização, acompanhamento e conclusão do curso e definição de prazos** foi elucidada pelo capitão comentando que *“não há modelos específicos para a EaD”* e que *“busca-se comumente resolver problemas na modalidade a distância recorrendo ao que já existe no presencial, buscando realizar analogias, muitas vezes forçadas e que acabam por prejudicar o aluno ou a gestão propriamente dita”*. Como decorrência, também é ausente a **definição do processo de controle de frequência e participação do corpo docente e discente** e dos **relatórios gerenciais finais.** Entre os outros aspectos, foi verificado a falta da **definição dos indicadores de avaliação da gestão da EaD,** como um todo, e de uma **política de relacionamento com os clientes internos e externos (stakeholders) da EaD.**

A gestão acadêmica é atendida parcialmente, pois são executados os serviços essenciais, só que não centralizados em sistema operacional para esse fim. A organização das tarefas depende do gestor.

De forma geral, a dimensão administrativa foi a que apresentou maior percentual de não atendimento, 61% de seus indicadores de gestão.

A dimensão estrutural possui 11 (onze) indicadores distribuídos em três componentes de gestão. Desses, o elemento de tecnologias da comunicação abrange 73% dos indicadores.

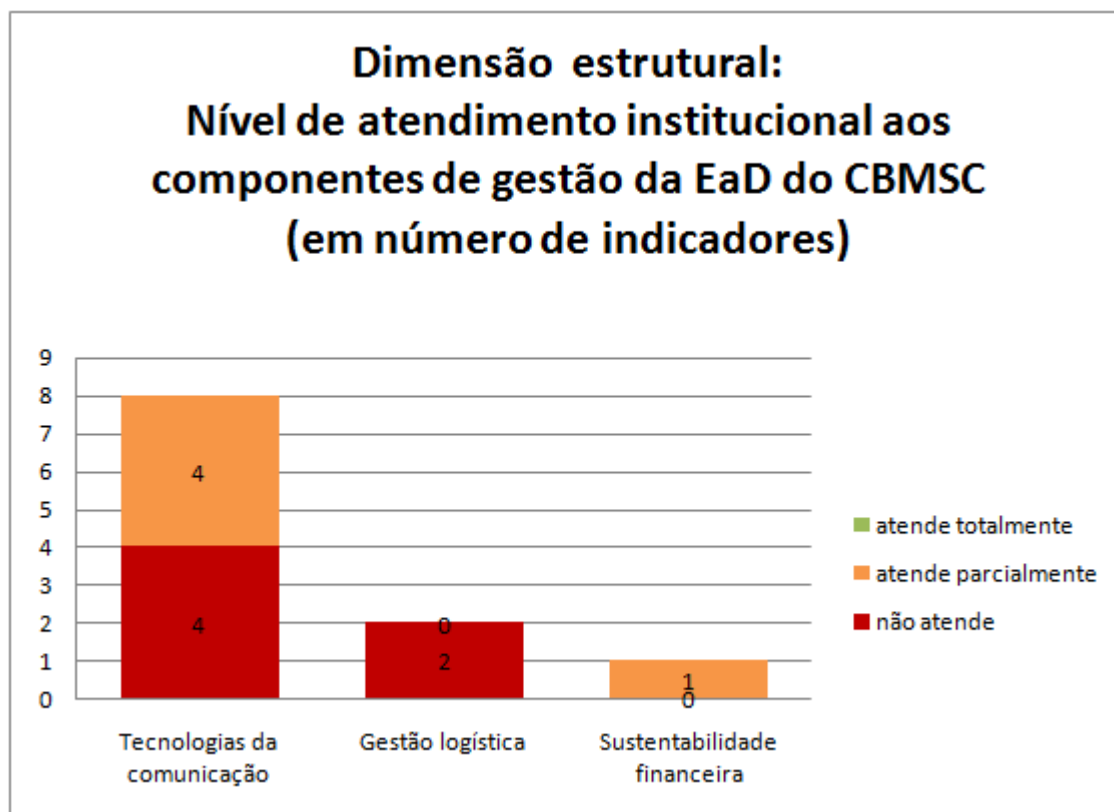
Gráfico 8 - Dimensão estrutural: número de indicadores por componente de gestão da EaD.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como sugerido pela própria nomenclatura da dimensão estudada, a gestão depende muito da estrutura da instituição em particular, para que as tomadas de decisão voltadas à EaD tenham a devida eficácia. Assim, foi certificado que as duas ações de gestão logística não têm sido atendidas pela instituição: quanto ao **planejamento e encaminhamento à responsabilidade de compras e do controle dos bens e patrimônios** e quanto à **atualização do acervo de biblioteca**. Segundo o gestor, “*nem se pensa ainda em estruturar a EaD. O foco continua sendo o presencial*”. Já o componente tecnologias da comunicação obteve metade dos seus indicadores atendendo parcialmente e outra metade não atendendo as tomadas de decisão para a gestão sugerida pelos autores do tema revisado (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Dimensão estrutural: nível de atendimento institucional aos componentes de gestão da EaD do CBMSC (em número de indicadores).



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Foi considerado, pelo pesquisado, atendimento parcial da instituição quanto à **organização e controle das TICs para fins da instituição e do processo de ensino e aprendizagem**. Também parcial a **seleção das diferentes TICs**, esclarecida pela existência de um curso de capacitação do ambiente virtual de aprendizagem Moodle, o CAVAM, que “*estimulou essa postura, no entanto estamos presos à utilização de software livre (...)*”. Quanto à **identificação do responsável ou equipe técnica de apoio às TICs**, o gestor apontou que “*existe, mas não é exclusivo para essa função e está lotado em outra Diretoria, não sendo consideradas prioridade as demandas da divisão de EaD*”. O gestor alerta para a devida consideração e **providências a uma infraestrutura adequada**, uma vez que “*estamos aos poucos arriscando, avançando na utilização da EaD sem saber ao certo até onde podemos ir, que TICs podemos implementar sem comprometer o sistema*”. Com relação ao componente de gestão tecnologias da comunicação, o pesquisado afirma ausência de política de **acessibilidade da tecnologia** e de **ajuda aos alunos e tutores no acesso ao sistema e ao seu uso** (“*na semana de ambientação o aluno sente-se só na sala de aula e os mais familiarizados com o sistema aproveitam para adiantar as tarefas*”). A **monitoração dos canais de comunicação**,

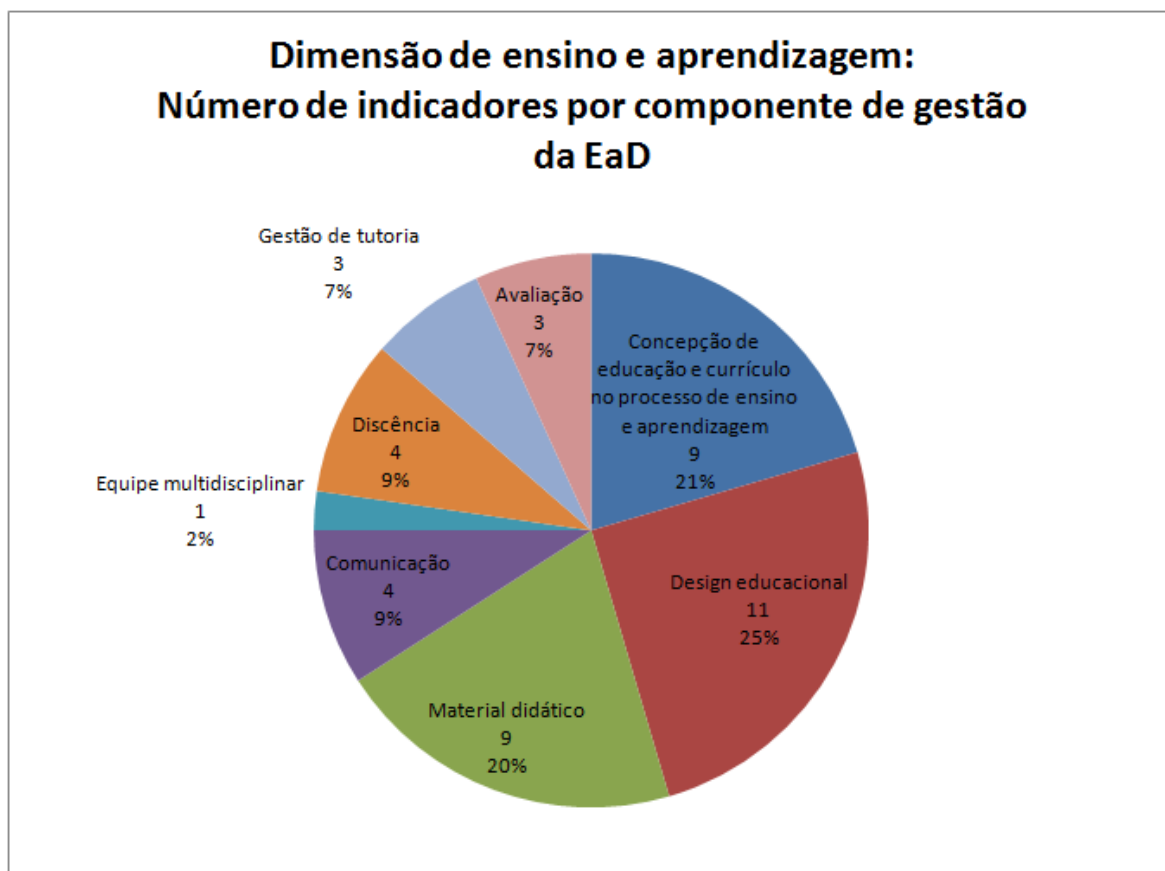
configuração de *software* e manutenção dos equipamentos, só ocorre quando há problema, segundo o gestor, e “*no mais, os backups rotineiros realizados automaticamente*”.

Para o último componente da dimensão estrutural de gestão da EaD, a sustentabilidade financeira é atendida parcialmente quanto ao **planejamento e equilíbrio financeiro dos investimentos e custeio**. Foi lembrado, em comentário do indicador, que “*os recursos disponíveis para a indenização dos tutores são regrados e controlados pela DE*”.

A última dimensão de gestão categorizada, de ensino e aprendizagem é a mais extensa, e possui quase metade dos indicadores da pesquisa do nível de atendimento institucional, 45% (ver gráfico 2). Tal fato é condizente com a perspectiva da pesquisa abordada, ainda discutida na revisão de literatura, quando se afirma que a EaD não pode ser resumida ao seu aparato instrumental ou tecnológico e sim considerada uma modalidade de fazer educação, uma prática social mediada, em que o fundamental está na relação entre estudante e professor.

Segue no gráfico 10 a distribuição dos indicadores de pesquisa por componente de gestão da EaD para dimensão de ensino e aprendizagem.

Gráfico 10 - Dimensão de ensino e aprendizagem: número de indicadores por componente de gestão da EaD.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A dimensão de ensino e aprendizagem, além de concentrar maior número de indicadores, também é o que demanda superior articulação de componentes de gestão de EaD em relação aos demais. A concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem, design educacional e o material didático requerem juntos múltiplas diligências do gestor, pois representam 66% da dimensão categorizada.

A pesquisa assinalou uma atenção e desenvolvimento do projeto de EaD do CBMSC para o ensino e aprendizagem, em comparação com a gestão das outras dimensões.

Para o componente de design educacional, em especial, foi atribuído pelo gestor o atendimento total da gestão para os indicadores: **conversão de arquivos para o modelo do sistema (AVA) e disponibilização do curso e materiais online no sistema (AVA)**. Conforme dados do questionário aplicado, a instituição atende parcialmente as tomadas de decisão quanto ao **planejamento do que deve ser aprendido**, à **seleção das estratégias didáticas**, **acolhimento do material e adequação do conteúdo à funcionalidade das ferramentas tecnológicas (TICs, mídias e AVA)** e à **definição dos layouts dos textos e dos gráficos, do conteúdo e dos segmentos gravados em áudio e vídeo**. Entretanto, ainda não está estabelecido em definitivo a **decisão sobre o programa e conteúdo dos cursos, os objetivos de aprendizagem do curso e de cada uma das suas partes componentes, a divisão de turmas em tamanhos que facilitam a interação**, e a **organização e coordenação das tarefas da equipe multidisciplinar**.

A gestão da concepção de educação e currículo e do material didático acompanham os resultados da pesquisa quanto ao design educacional, pois são respectivamente origem e produto do design educacional. Portanto, compõem o quadro descritivo a seguir:

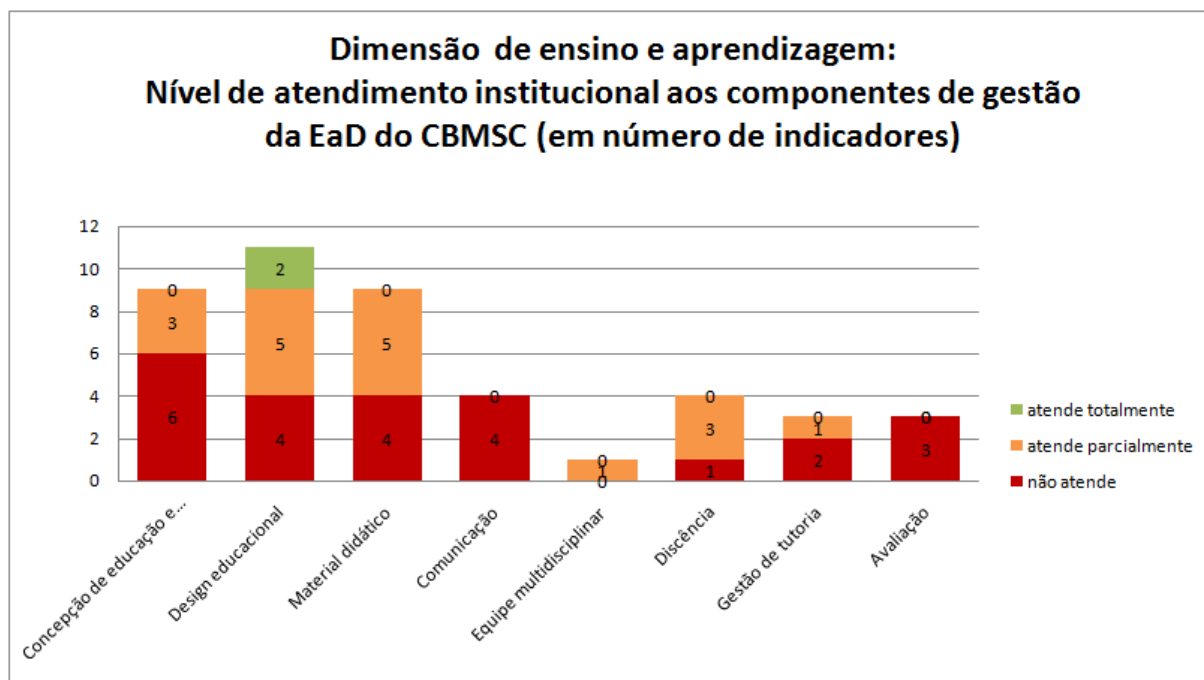
Quadro 10 - Quadro descritivo de atendimento institucional dos componentes de gestão da EaD do CBMSC: concepção de educação e currículo e material didático.

Dimensão ensino e aprendizagem		
	atende parcialmente	não atende
concepção de educação e currículo	Organização dos cursos em disciplina, módulo, ciclo, tema ou área;	Realiza tomada de decisão sobre a organização dos currículos;
	Adéqua as tecnologias da informação e comunicação à seleção das mídias e do ambiente virtual de aprendizagem coerente à opção epistemológica;	Possui clareza no perfil de estudante que deseja formar/capacitar;
	Construção de uma identidade visual que representa a finalidade e missão educacional da instituição;	Realiza tomada de decisão sobre as estratégias, métodos e objetivos de ensino e aprendizagem e de avaliação;
	-	Definição do processo de produção de material didático;
		Definição do processo de comunicação;
		Organização do tempo e espaço de aprendizagem;
	atende parcialmente	não atende
material didático	Decisão do uso de materiais prontos, adaptados ou produzidos pela própria instituição;	Organização dos recursos e tempo para produção do material;
	Trâmites de designação de profissional (ais) para produção do material;	Pré testagem do material, com o objetivo de identificar necessidades de ajustes e visando o seu aperfeiçoamento;
	Acompanhamento dos profissionais designados;	Política de capacitação permanente aos profissionais conteudistas de métodos de aprendizagem;
	Organização e coordenação das tarefas da equipe multidisciplinar na produção do material didático;	Avaliação e atualização do material didático periodicamente;
	Desenvolvimento do material didático (instrucional ou educacional) e de um guia geral do curso;	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A distribuição e nível de atendimento institucional a todos componentes de gestão da dimensão de ensino e aprendizagem é ilustrado no gráfico 11. Observa-se que os componentes categorizados, comunicação, equipe multidisciplinar, discência, gestão de tutoria e avaliação apresentaram, em boa parte, padrões de respostas diferenciadas entre si. Embora, estes são esforços referentes ao mesmo fim, cada componente possui ações de gestão bem características, o que leva a apresentação particular das respostas do questionário.

Gráfico 11 - Dimensão de ensino e aprendizagem: nível de atendimento institucional aos componentes de gestão da EaD do CBMSC (em número de indicadores).



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto à comunicação como elemento de gestão, a corporação em estudo não possui qualquer prática institucionalizada, ou seja, não possui **sistema de serviço de orientação e apoio aos alunos antes, durante e após os cursos, atendimento ao estudante de forma rotineira e atenciosa, com procedimentos e formulários padronizados, nem tampouco reserva um espaço para uma representação de estudantes.**

Os profissionais da equipe multidisciplinar do CBMSC são: corpo administrativo, professor conteudista, designer gráfico, docente especializado e suporte técnico. Os tutores são designados conforme demanda, entretanto não há uma seleção ou cadastro permanente destes. Como componente de gestão, no que se refere à **definição formal e escrita dos papéis e funções de cada profissional envolvido, assim como dos processos e fluxos e as formas ou procedimentos para que os objetivos definidos sejam realmente alcançados**, a instituição atende parcialmente, pois as funções, processos e fluxos ainda podem ficar explícitos e serem melhor elaborados.

A gestão do corpo discente é atendida em boa parte das ações sugeridas, em teoria, mantendo **estratégias de avaliação para que o aluno aponte as deficiências e dê sugestões para melhoria do sistema e contribua para o seu aperfeiçoamento** e, em especial, possibilitando a **formação de habilidade para o trabalho independente e auto responsável**

do aluno. Complementou à ausência de definição das turmas no design educacional, a ausência de **seleção dos alunos em pequenos grupos em sala de aula.**

Os resultados da gestão de tutoria têm papel destacado, visto ter sido considerado pelo gestor como o componente de gestão da EaD mais importante. O pesquisado justificou: *“Porque mesmo com um AVA bem elaborado; um material instrucional que atenda às necessidades do público alvo, mas se o tutor não estiver bem ciente do seu papel, podemos colocar tudo a perder e até mesmo corroborar com o descrédito de alguns com relação à EaD”*. Como já indicado, a instituição não possui **processo de seleção ou cadastro de tutores**, e também não atende ao indicador de **acompanhamento das atividades de tutoria e avaliação do tutor, por sistema próprio e/ou formulários padronizados de avaliação aplicados**. Quanto ao **curso de capacitação específico aos tutores do ambiente virtual de aprendizagem**, o CBMSC desenvolveu o CAVAM, mas ainda é necessário ampliar o programa e manter um curso específico à tutoria, contemplando especificidades de cada curso EaD.

O último componente, a avaliação, teve assinalado seus três indicadores como ausentes na gestão da EaD da instituição, pois não existe **definição de indicadores de desempenho, instrumentalização de um plano de monitoramento e avaliação por formulários, relatórios e pareceres padronizados; divulgação de uma cultura de avaliação, com discussão e análise entre os participantes; e a corporação não adota benchmarking e promove compartilhamento de conhecimento com agentes externos**. O que ocorre, segundo o gestor pesquisado, é iniciativa pontual de avaliação, sem padronização ou critérios definidos, dos quais sofrem a ação: o corpo docente, o discente, o sistema de EaD e o ambiente virtual de aprendizagem.

Integrando a apresentação da pesquisa de campo para diagnóstico da gestão de EaD do CBMSC, o gestor atribui parecer em resposta às questões dissertativas, que dizem respeito aos aspectos gerais da gestão. Na opinião do respondedor, a EaD não possui já importância estratégica na corporação. Diz crer estarmos *“receosos de algo que ainda não conhecemos bem e, por isso, pensam ser melhor não dar tanta ênfase o tão temido medo de redução orçamentária e perda na qualidade dos cursos. Todas as iniciativas de utilização da EaD foram reativas à dificuldade do CBMSC em dar outra solução. Ainda não passa de um paliativo. Aos poucos, os engajados na educação corporativa têm vislumbrado a amplificação das potencialidades da EaD no CBMSC”*.

Como já descrito acima, quanto ao componente mais importante, o capitão aponta o sistema de tutoria. E seguindo a mesma visão, quando questionado quais os componentes de

gestão ainda não implementados merecem especial atenção atualmente, responde que deva ser *“uma política pedagógica para a EaD, a fim de definir bem as metodologias a serem utilizadas nos AVAs, sem deixar que os padrões utilizados no presencial sejam simplesmente transcritos para a modalidade a distância”*.

Com base no questionário e resultados apresentados, passa-se a análise dos dados, integrando o diagnóstico da gestão da EaD em prática no CBMSC.

4.3.2 Análise dos dados

Se iniciar a análise, em termos numéricos, fica conferido que em doze anos de prática de EaD no CBMSC, quase a metade do caminho foi alcançado em termos de gestão da EaD, ainda que parcialmente. Somam 42% os indicadores avaliados no questionário como parcialmente atendidos e totalmente atendidos.

O resultado apresentado evidencia, pela descrição de cada componente e dimensão da EaD categorizado, o que podem ser considerados os pontos fracos da gestão, pois são decisões não tomadas ainda e práticas não implementadas, e as ações com oportunidades de aprimoramento, por meio dos indicadores identificados como atendidos parcialmente.

O comportamento percentual de cada dimensão (planejamento, administrativa, estrutural e de ensino e aprendizagem) que repetiu a distribuição do atendimento institucional aos componentes de forma geral, ressalta que o desenvolvimento do projeto tem considerado as diversas demandas de gestão da EaD. O que é positivo, a gestão institucional promover, ainda que parcialmente, todas as dimensões.

Reconhecendo, por outro lado, os 58% de indicadores de gestão não atendidos, distingue o desenvolvimento do projeto de EaD na corporação ter seguido às demandas pontuais e servido à solução de problemas. Assim como pronunciado pelo próprio gestor pesquisado, que *“todas as iniciativas de utilização da EaD foram reativas à dificuldade do CBMSC em dar outra solução. Ainda não passa de um paliativo”*. O que deve ser levado em consideração, conforme relato da gestora da EaD da Udesc, que reafirma a importância da institucionalização da EaD em combate à perspectiva da implementação da modalidade como um projeto *ad hoc*.

Afigura semelhantemente à Udesc, uma ausência de discussão institucional de EaD ocorrendo concomitantemente ao desenvolvimento do projeto. Da mesma forma, as possíveis causas também poderiam ser imputadas à falta de pessoal, em função da quantidade de atividades que a EaD exige das pessoas que trabalham com ela; e às resistências e receio da

modalidade ocupar espaços que são da presencial. A declaração do gestor ratificou estarmos “*receosos de algo que ainda não conhecemos bem e, por isso, pensam ser melhor não dar tanta ênfase o tão temido medo de redução orçamentária e perda na qualidade dos cursos*”.

Foi observado que dos oito trabalhos científicos publicados sobre EaD do CBMSC, apenas um tratou de forma ampla a sua gestão. Os demais estudos propuseram a implementação da EaD servindo à educação continuada/complementar, e mais específico à instrução de manutenção. O trabalho de Dutra (2007) foi inclusive o norteador do progresso do projeto da modalidade em transcurso de institucionalização. Tal fato corrobora com a importância da pesquisa e de se promover a discussão avaliativa dos objetivos, estrutura e instrumentalização do projeto institucional a se alcançar.

Em contrapartida, como observado pelo gestor, quanto ao planejamento, não existe **desenvolvimento de estudos e avaliação institucional da EaD** e quanto à própria gestão de avaliação, a corporação não **adota benchmarking e/ou promove compartilhamento de conhecimento com agentes externos**. “*Aos poucos, os engajados na educação corporativa têm vislumbrado a amplificação das potencialidades da EaD no CBMSC*”.

As pesquisas desenvolvidas sobre a gestão da EaD na Udesc, pela percepção da especialista entrevistada, evidenciaram o valor que se deva atribuir à equipe multidisciplinar. E a própria prática apontou para o diferencial do olhar pedagógico no sistema de EaD. Ao encontro dessas evidências, para o CBMSC e em sua linha do tempo do projeto de EaD, ficou constatado um salto das potencialidades do sistema educacional na corporação, a partir da contratação (temporária) de profissionais especialistas (2013 em diante), somados à iniciativa da gestão à época em buscar melhores práticas de outras instituições (UFSC e Udesc), em investir na estrutura com desenvolvimento do AVA e com atenção ao design pedagógico dos cursos oferecidos.

Dessa forma, os elementos mais importantes da gestão, e considerados na revisão teórica-empírica, são todos componentes da dimensão de ensino e aprendizagem. Tal dimensão, além ter sido a mais extensa em número de indicadores, foi a única que apresentou resultado contendo atendimento total da instituição (CBMSC). Os dois indicadores do componente design educacional, **conversão de arquivos para o modelo do sistema (AVA)** e **disponibilização do curso e materiais online no sistema (AVA)**, resultam do investimento da gestão da EaD relatado acima. Agora, ainda carecem iniciativa e aprimoramento às outras ações do componente que não são atendidas ou atendidas parcialmente pela instituição. Assim como se sugere especial atenção aos indicadores da gestão de concepção de educação e

currículo e da gestão do material didático, pois estão diretamente relacionadas, com ações previstas e prescritas às do design educacional.

Investigado esses três componentes integrados de forma geral, cabe ainda promover a tomada de **decisão sobre a organização dos currículos, o programa e conteúdo dos cursos; as estratégias didáticas definindo o modelo pedagógico dos cursos; a divisão de turmas em tamanhos que facilitam a interação; a pré-testagem do material didático; e instituir política de capacitação permanente** aos profissionais envolvidos com essas dimensões.

Com base na sugestão dos trabalhos científicos de Colla (2012), Bastos (2013) e Silva (2016), foi averiguado também na pesquisa de campo, a tomada de decisão quanto ao uso de materiais didáticos produzidos pela própria corporação e desenvolvido o curso de capacitação para o AVA, que inclui o desenvolvimento de materiais didáticos, entre eles a produção de vídeos tutoriais. A professora entrevistada da Udesc relatou entre os aspectos considerados desde a concepção da EaD, e como fatores de sucesso, o desenvolvimento do material didático, a estrutura para produção deste, incluindo vídeos aulas, e equipe de produção didática. Dessa forma, ainda que já existentes ações voltadas à produção do material didático para EaD no CBMSC, vê-se como uma oportunidade de gestão o seu reforço, e que prevê resultado na institucionalização da modalidade.

Para isso, e quanto à equipe multidisciplinar, é necessário **elaborar e explicitar formalmente as funções e papéis, os processos e os fluxos de trabalho**. E ainda completar a equipe com os profissionais ausentes: designer instrucional, professor multimídia, revisor de texto e professor parecerista. Além de investir nas ações da dimensão estrutural de gestão analisados mais a frente.

Em continuidade à análise da dimensão de ensino e aprendizagem, a gestão da comunicação e da avaliação tiveram atribuídas na pesquisa o não atendimento institucional em 100% de suas ações previstas. Assim, desse diagnóstico, sugere-se aos responsáveis pela gestão da EaD na corporação a especial atenção a tais componentes. É provável que a comunicação deva estar ocorrendo de forma intuitiva, o que põe em risco a consideração dos usuários da EaD e por conseguinte à qualidade dos serviços e do próprio processo de ensino e aprendizagem, visto possibilidade do estudante sentir-se desamparado ou isolado. Quanto à avaliação, sua importância é definida pelo papel de retroalimentação de todo o processo de gestão, devendo ocorrer em continuidade antes, durante e após cada projeto.

Já para a gestão da discência, e de forma geral, a corporação tem atendido às demandas, sendo profícua a ação voltada para a **formação de habilidade e o trabalho independente e auto responsável do aluno**. Destaca-se apenas a ausência de **seleção dos alunos em pequenos**

grupos na sala de aula virtual. A gestora da Udesc ratifica o valor desta ação, quando assinala como elemento de qualidade e fator desejável um menor número de alunos por tutores.

A gestão de tutoria, por fim da análise da dimensão de ensino e aprendizagem, foi considerada pelo gestor da EaD do CBMSC o componente mais importante. Visto fato que os ciclos de instrução e manutenção, na modalidade a distância, são de participação obrigatória de todo efetivo da corporação e tem sido a vitrine do sistema no processo de sua institucionalização e desenvolvimento do projeto de educação complementar/continuada, há total concordância com a ponderação do pesquisado que “*se o tutor não estiver bem ciente do seu papel, podemos colocar tudo a perder e até mesmo corroborar com o descrédito de alguns com relação à EaD*”. Desta forma, cabe prioridade às ações de gestão a serem implementadas e reforçadas, como a definição formal das funções de tutor, já citado no componente da equipe multidisciplinar, o processo de **seleção e cadastro de tutores; o acompanhamento das atividades de tutoria e avaliação do tutor, por sistema próprio e/ou formulários padronizados de avaliação aplicados; e manter programa e curso de capacitação específico aos tutores.**

Analisando a dimensão de gestão estrutural, o componente de tecnologias da comunicação ocupa um grande percentual dos indicadores, o que é condizente com o papel das ferramentas no sistema educacional a distância. O CBMSC tem utilizado a plataforma Moodle desde o início do projeto. Entretanto, servia somente como repositório dos conteúdos. O desenvolvimento da ferramenta acompanhada com a gestão do design educacional, desde 2016, expandiu as potencialidades do ambiente virtual e, assim, novos projetos da modalidade têm sido agregados à gestão na corporação, impulsionando, de fato, a institucionalização da EaD como educação corporativa. Destarte, a plataforma também é utilizada pelas instituições de ensino superiores pesquisadas pelo gestor da EaD em 2016. Ela possui atualizações e tem sido aprimorada constantemente devido sua natureza operacional livre e então de desenvolvimento colaborativo. O comentário do pesquisado de que “*(...) ainda estamos presos à utilização de software livre (...)*”, se refere à política da corporação em utilização somente de *software* livres. Tal política trouxe benefícios à corporação, como estratégia administrativa em geral, ainda que seja um desafio preparar, criar, editar e formatar as mídias e materiais didáticos com TICs livres. Atualmente, a equipe de designer educacional utiliza outros sistemas operacionais das máquinas particulares para produção de alguns materiais.

Ainda sobre o componente de TICs, a política de **acessibilidade da tecnologia** e de **ajuda aos alunos e tutores no acesso ao sistema e ao seu uso** poderá ser aprimorada com atenção e comunicação aos usuários. A identificação das dificuldades dos alunos e tutores,

norteará as formas e instruções corretivas a serem implementadas. Já quanto à **infraestrutura adequada**, a **identificação da equipe de apoio e monitoração das TICs**, identifica-se a questão de que tal apoio e responsabilidade depende de outra seção/diretoria, e da qual há somente uma pessoa disponível a essa função (para EaD) exclusivamente. É necessário sensibilizar e comprometer gestores de outras áreas para integrar as ações de estruturação adequada. A expansão dos projetos do uso da plataforma vem ocorrendo, os *backups* diários foram implementados, mas ainda requer conhecimento técnico, disponibilidade para aprimorar a linguagem e configuração, assim como ampliação da estrutura com um servidor dedicado.

Visto isso, os elementos de gestão logística e sustentabilidade financeira deverão ser considerados para acompanharem o desenvolvimento dos projetos. Hoje a instituição pesquisada ainda possui foco de planejamento financeiro, de investimento e custeio voltados à educação da modalidade presencial exclusivamente. A importante conquista até então, foi a do custeio com os tutores ter sido incorporado ao planejamento geral de ensino e regularizado por portaria do comando geral. Ainda assim, ainda resiste uma certa omissão quanto à previsão de indenização e/ou contratação dos outros profissionais que compõem a equipe multidisciplinar. Hoje, o professor conteudista é convocado pelo Comandante Geral do CBMSC.

O espaço institucionalizado de previsão orçamentária e de aquisição de materiais, equipamentos e outros custeio indicará mais um marco de implementação da EaD como projeto de educação corporativa. A gestão de EaD tem como se responsabilizar por tais ações ou de encaminhar as decisões às seções respeitantes.

A dimensão administrativa, pelos dados apresentados, é a que apresentou maior percentual de indicadores não atendidos pela corporação, só que relativamente ao seu número total. Dessa forma, a dimensão de ensino e aprendizagem permanece sendo a que requisita maior número de ações e tomadas de decisão, deixando aquela em segunda posição quanto à tal demanda. Ainda assim, atualmente a diretoria de ensino, por concentrar entre suas atribuições uma carga elevada de tarefas técnico-administrativas, vem diagnosticando carências, ainda que intuitivamente, e incentiva prioridade nos estudos e ações, em especial, do componente de política e gestão administrativa da EaD.

Tem sido enfrentado, institucionalmente, como principal problema a ausência de **padronização de documentos dos trâmites de previsão, autorização, acompanhamento e conclusão do curso**, a **definição de prazos**, a **definição do processo de controle de frequência e participação do corpo docente e discente** e dos **relatórios gerenciais finais**. Conforme o relato do gestor, não há modelos específicos para a EaD e recorre-se ao que já existe no presencial com analogias, muitas vezes forçadas, e que acabam por prejudicar a

gestão propriamente dita. Tal tratamento, de “replicar na EaD o modelo clássico de gestão adotado na modalidade presencial pode levar a resultados medíocres” conforme constatado por Nunes (2017, p. 99), aglutinando os principais teóricos do tema. Sugere-se então, investimento de tempo e atenção a tais padronizações e definições.

Entretanto, para se criar um arcabouço da gestão administrativa da EaD, propõe-se a análise também dos outros componentes. A gestão acadêmica tem destaque, pois suas ações incluem os serviços aos estudantes e assim são passíveis da avaliação desses e comprometem a opinião geral sobre a gestão da EaD. É recomendado a possibilidade de fazer uso de um sistema que centralize os **serviços de matrículas, expedição de documentos como certificados e relatórios de participação e de frequência, acesso às regulações institucionais e calendários, acesso às avaliações e lançamento de notas, médias, trancamento de matrícula e atendimento educacional especializado**. Ainda que algumas tarefas sejam desempenhadas pela plataforma Moodle, é recomendado um sistema que esteja então integrado a esta, e disponível ao acesso restrito dos estudantes, tutores e equipe do corpo administrativo.

Reforçando a necessidade de atender aos demais componentes da dimensão administrativa, toma-se que a pesquisa assinalou ausência de todas as ações previstas à gestão documental. A inexistência de um **software para realizar a gestão documental** já foi identificada pela diretoria de ensino e que configura um problema da gestão de todos documentos que tramitam na responsabilidade da diretoria, e assim, que se referem a todos os sistemas educacionais da corporação. O desenvolvimento do sistema que atenda a tal dificuldade já ocorre, e é meta viável. Esse sistema solucionará também a **organização, a proteção por backups e a conservação dos documentos com base em tabela de temporalidade**, visto a definição de como ocorrerá essas ações precederem a programação.

Quanto ao registro de produção científica, a gestão da EaD da instituição tem atendido satisfatoriamente, por prever em instrução geral de ensino a **padronização e registro documental da cessão de direitos autorais**. Dessa forma, é reconhecido institucionalmente a **produção autônoma de materiais didáticos e mídias e a política de uso de imagens e vídeos livres ou com direitos autorais adquiridos**.

Da mesma forma a gestão de repositório institucional está presente e é um orgulho à corporação. Ela é responsabilidade da biblioteca do CBMSC. A pergunta que encaminha a tomadas de decisão, é o de como pode ser feita a integração entre os sistemas da biblioteca e o Moodle, pois este ambiente virtual tem finalidade de repositório institucional além do ensino e aprendizagem. Há de se considerar também a biblioteca do Estado Maior Geral (EMG) e

quadro de avisos da intranet no site da corporação que divulgam e oferecem acesso restritos a documentos, diretrizes, normas, entre outros documentos da instituição. Uma alternativa é a de se considerar a gestão somente do repositório científico educacional, e que então o sistema da biblioteca do CBMSC integre a produção do sistema de EaD em mesmo patamar da produção do sistema presencial. Para a evolução do repositório institucional há de se debater a decisão sobre a **política de acesso livre aos conteúdos digitais de forma geral**.

Finalizando a análise da dimensão administrativa, a compõe a gestão de pessoas. A necessidade averiguada de elucidação do cômputo das horas trabalhadas na modalidade a distância é característico da flexibilização da aprendizagem, mas que parece refletir no entendimento por parte dos usuários da modalidade em uma flexibilização das tarefas administrativas. É esperado eficiência e rapidez na comunicação com o estudante, portanto, como relatado pelo gestor pesquisado, *“quantas vezes o militar responsável pelas matrículas, cadastros, gerenciamento do AVA, fora do seu turno de trabalho acessa a plataforma para atender o aluno, mas tira do seu tempo sem um retorno ou mesmo reconhecimento das horas cedidas em prol da educação no CBMSC”*. A gestão de pessoas tem sido negligenciada em certo aspecto. São ações esperadas, então, o **controle do regime e jornada de trabalho** e o **acompanhamento e avaliação da equipe e em particular**.

Antecipando a expansão do projeto, a constituição da equipe multidisciplinar e a adoção de uma **política de relacionamento com os clientes internos e externos (stakeholders) da EaD**, tornam imprescindíveis as ações da gestão de pessoal, pois a insatisfação e falta de motivação surtem efeitos no comprometimento, na produção e resultados profissionais e podem expor a EaD. Outrossim, o **reconhecimento e explicitação dos requisitos técnicos, comportamentais e éticos ao desempenho das funções**, a implementação de **seleção de pessoal** e a oferta de **capacitação permanente da equipe** selam um contrato profissional, empoderando os profissionais da equipe e geram relação de **liderança**.

A última dimensão analisada, a do planejamento, é a que oferece suporte para as demais. Essa gestão compreende objetivos e considerações a longo prazo, fundamentados pela política da EaD definida pela instituição e pela legislação vigente. Reconhece-se com a pesquisa que a falta constatada do projeto político institucional e de diretrizes da gestão replica o comportamento de que a *“cada curso, capacitação ou instrução, criam-se regras, definem-se novas atitudes”*. O risco e consequências da ausência do PPI são: inviabilizar a institucionalização da EaD, fragilizar todas outras ações de gestão, aumentar as resistências internas, a corporação valer-se da modalidade como um projeto ad hoc e pontual à solução de problemas, a EaD ser deixada em segundo plano nas decisões estratégicas da corporação e até

mesmo o projeto ser dissolvido, estando à mercê de decisão arbitrária. Desta forma, sugere-se a **identificação dos objetivos da EaD** (também verificado em trabalhos científicos anteriores), **clareza do tipo e qualidade dos serviços**, a **definição dos componentes de gestão**, a ampla discussão e **formalização do PPI**, a **política pedagógica e política de valorização de pessoal** integrando ao projeto institucional e a previsão de **estudos e avaliação institucional da EaD** (já apontados inicialmente).

Com base no diagnóstico e análise descritiva das ações de gestão a serem tomadas e as aprimoradas, é apresentado em próximo capítulo o prognóstico da EaD para a corporação pesquisada, já inseridas as recomendações de intervenção.

5 PROGNÓSTICO DA GESTÃO DA EAD PARA O CBMSC

Constatado a inserção da EaD no plano estratégico da corporação e assim, atendendo a demanda institucional e acadêmica da corporação, segue uma previsão de ações recomendadas para efetiva institucionalização do projeto como educação corporativa, expansão do projeto e aprimoramento da qualidade da gestão do sistema educacional a distância:

- Formalizar a Divisão de Educação a Distância (DiEaD) agregada ao organograma da corporação, por instrumento adequado;
- Propõe-se a abertura, e que seja programada sistematicamente, de uma ampla discussão avaliativa dos objetivos institucionais, da estrutura adequada e da instrumentalização para o sistema EaD. Sugere-se a participação na pesquisa de representantes de setores multiprofissionais da corporação, entre eles: diretor de ensino, comandante do centro de ensino (sistema presencial), diretor de logística e finanças, chefe da divisão de tecnologia e informação, representantes das seções de ensino e instrução dos batalhões (B-3), representantes do corpo docente e discente, equipe multidisciplinar da EaD, chefe da divisão de controle e avaliação de ensino, chefe da divisão da educação básica e complementar, bibliotecárias do CBMSC, representante da coordenadoria de projetos sociais, representante da coordenadoria de credenciamento de brigadistas entre outros identificados posteriormente;
- Incorporação dos resultados da pesquisa acima ao planejamento estratégico da corporação;
- Paralelamente à pesquisa institucional da EaD, que seja constituída uma equipe interna da DE para elaboração do projeto político institucional da EaD. Ao PPI cabe agregar o

projeto pedagógico de cursos, o projeto de valorização de pessoal, além de ter explicitado as bases epistemológicas e os princípios da instituição;

- Construção do planejamento da EaD de forma analítica, por procedimento regular que permita a implementação de planos segundo a necessidade, ou seja, o planejamento transposto em uma instrução geral de ensino da EaD (IG-40-06);
- A fim de compor e orientar a IG da EaD, que sejam definidos os critérios claros de gestão e formalizados os instrumentos de coordenação e acompanhamento de cada etapa do trabalho, compilados em uma sugestão de diretrizes de gestão da EaD, escopo da presente pesquisa e apresentado em próximo capítulo.

Outrossim, por meio da pesquisa realizada, do diagnóstico da gestão de EaD da corporação, do histórico de institucionalização, dos estudos acadêmicos e sugestões apontadas à demanda de educação corporativa e com base na revisão teórica empírica, das boas práticas de gestão de outra instituição (Udesc), levanta-se as ações de gestão de sucesso que vem ocorrendo e recomendadas ao reforço operacional, assim como as identificadas como ausentes ou de atendimento institucional parcial. Aquelas primeiras são:

- Desenvolvimento do material didático e mídias. Atenção aos vídeos de identidade corporativa. É sugerido buscar também a validação do material (pré-testagem);
- Continuidade na política de registro dos direitos e propriedade intelectual;
- Reforço da equipe multidisciplinar da EaD, com contratação dos profissionais ausentes e/ ou das prestações de serviços, com designação: designer instrucional, professor multimídia, revisor de texto e professor parecerista;
- Definição e coordenação das tarefas multidisciplinares que constituem o crescimento dos projetos da educação corporativa, como do credenciamento de brigadistas particulares, dos projetos sociais ao público civil e do espaço de repositório institucional a todas as seções de ensino e instrução dos batalhões (B-3);
- Expansão das TICs, com aquisição de equipamentos para webconferências e do servidor dedicado. Busca pelo aprimoramento da linguagem e configuração do AVA, conforme ampliação dos projetos. Desta forma, composição do suporte permanente de apoio técnico.

As ações a serem implementadas e/ou corrigidas e que são imprescindíveis à gestão de qualidade da EaD são:

- O componente a ser priorizado é o da gestão de tutores, viabilizando a seleção e cadastro de tutores; o acompanhamento das atividades de tutoria e avaliação do tutor pelo Moodle e por formulários padronizados de avaliação aplicados ao corpo discente;

e desenvolvimento de programa e curso de capacitação aos tutores específico a cada propósito de curso;

- Desenvolver o AVA, com atenção ao design pedagógico dos cursos oferecidos, metodologias e estratégias pedagógicas. Zelar pelo olhar pedagógico, do aspecto autônomo, interativo e colaborativo da EaD. Equilibrar a necessidade de padronização com espaço da mediação única no processo de ensino e aprendizagem. Atentar à repetição dos ciclos de manutenção, com o comportamento do aprendente e estratégias de dedicação e tempo ao estudo. É comum o estudante encontrar uma zona de conforto e perceber as formas de fazer as instruções como que seguindo “uma receita de bolo”. Preparar o ambiente para que cada evento de aprendizagem seja único. Implantar a gamificação como estratégia de ensino;
- Elaborar e explicitar formalmente as funções e papéis, os processos e os fluxos de trabalho da equipe multidisciplinar. Considerar a equipe, coordenando-a com liderança e quanto ao aspecto da gestão pessoal, controlar o regime e jornada de trabalho, para valorização do profissional, acompanhamento e avaliação da equipe e em particular. Buscar sempre realizar o feedback com transparência dos critérios e processos avaliativos da equipe e do sistema;
- Desenvolver treinamento do pessoal para uso, monitoração e manutenção dos sistemas que integram a EaD, em reconhecimento dos processos multidisciplinares do trabalho. Desta forma, promover a capacitação do maior número de pessoas que integram as diversas áreas de ensino da corporação, propiciando a política de acessibilidade da tecnologia;
- Implantar serviço de orientação e apoio aos alunos antes, durante e após os cursos e reservar espaço de representatividade dos estudantes, ou seja, instituir gestão de comunicação;
- Estudar e decidir sobre a possibilidade de fazer uso de um sistema que centralize os serviços acadêmicos, ou que o sistema esteja integrado ao Moodle, ficando disponível ao acesso restrito dos estudantes, tutores e equipe do corpo administrativo;
- Contribuir no desenvolvimento do sistema documental da diretoria de ensino, prevendo a gestão dos documentos da EaD, no que diz respeito também aos padrões próprios da EaD, prazos e relatórios. São documentos a serem organizados, protegidos e guardados: os da gestão pessoal, da gestão administrativa (dos cursos, do corpo docente e discente e todos trâmites administrativos), da gestão acadêmica (de matrículas, relatórios de participação e frequência, calendários, certificados, históricos escolares, entre outros),

da concepção da educação e currículo (planos de ensino, planos de aulas e currículos), documentos de cunho normativo e legal (leis, portarias, pareceres, registros autorais,...), e a midiateca como a organização dos materiais didáticos e mídias;

- Quanto ao repositório institucional, sugere-se a sensibilização e estudo da viabilidade de integrar o sistema de repositório científico da biblioteca do CBMSC com a produção institucional e educacional da EaD presente no AVA Moodle. Assim como incentivar o debate sobre a política de acesso livre aos conteúdos digitais de forma geral;
- Definir indicadores de desempenho, para fins de uma cultura de monitoração e avaliação. Implementar a avaliação dos sistemas e processos de EaD, institucional e do ensino e aprendizagem (AVA e design educacional);
- Incentivar estudos e pesquisas de boas práticas dos temas EaD e educação corporativa;
- Potencializar o relacionamento com os clientes internos (multiprofissionais da corporação, equipe multidisciplinar da EaD e corpo discente), melhorando a comunicação; e com os clientes externos, buscando parcerias e promovendo espaço de compartilhamento das boas práticas com outras instituições militares, instituições de ensino superiores públicas, núcleo educacional da segurança pública do estado, SENASP e UAB;
- Superar resistências internas, mobilizando o pessoal, os gestores da corporação como um todo, para superar o temor de redução orçamentária e perda na qualidade dos cursos; e para serem mediadores e atores nas ações de instrumentalizar e potencializar a EaD no CBMSC com efetivo, investimento e custeio;
- Corrigir o foco da EaD para a educação corporativa, e não a de servir apenas à educação continuada ou a projetos de soluções pontuais. Aplicar e desenvolver os demais projetos e potencialidades da EaD para o CBMSC, do serviço autônomo, de ensino híbrido, do potencial do AVA servir ao público interno como repositório institucional/educacional e ao público externo e civil com projetos sociais e credenciamento de brigadistas particulares;
- Marcar a articulação entre a concepção teórica da EaD e a prática institucional com a filosofia de ensino voltada à educação no sentido de transformação e para fins dos objetivos da educação corporativa. Entre estes: desenvolver competências críticas gerenciais; ensinar as crenças e valores da instituição, e de responsabilidade social; desenvolver profissionais capazes de gerar sucesso da organização e das variáveis componentes de toda sua cadeia; e promover a cidadania.

Em análise às ações sugeridas e previstas para a gestão da EaD no CBMSC, conclui-se que as tarefas de sensibilização, coordenação e orientação requerem dedicação e organização dos gestores, além da tomada de decisão institucional para implementação destas. Desta forma, alcançar-se-á a afirmação, continuidade e expansão do projeto EaD como educação corporativa.

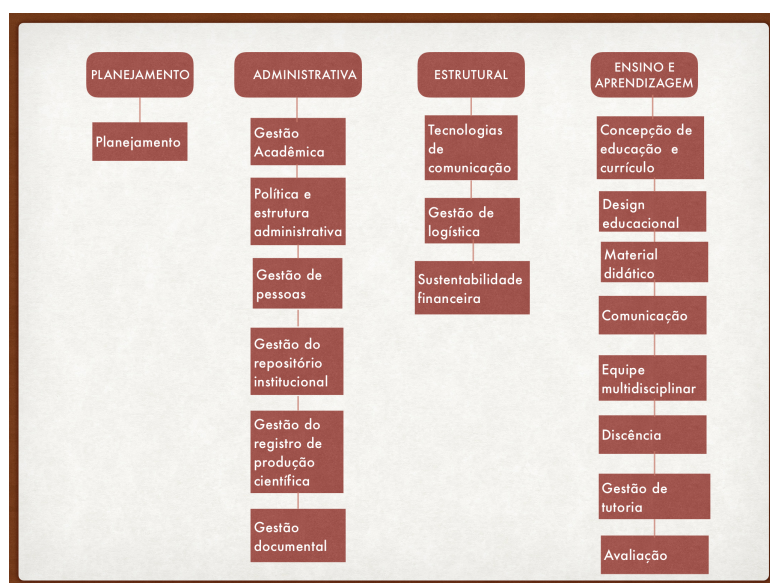
6 PROPOSTA DE DIRETRIZES DE GESTÃO EAD PARA O CBMSC

As diretrizes da gestão de EaD, como instrumento do planejamento e conforme revisão teórica será constituída pela: definição dos componentes de gestão, de seus setores operacionais, dos papéis e funções de cada profissional da equipe multidisciplinar; a definição da cultura educacional da instituição; a clareza dos tipos de serviços e qualidades, assim como dos sistemas de avaliação; e a previsão de continuidade e sustentabilidade logística, financeira e tecnológica.

6.1 COMPONENTES DE GESTÃO

Para os componentes de gestão da EaD, conforme toda referência teórica, sugere-se a consideração das quatro dimensões e os dezoito componentes de gestão, conforme segue a figura 3.

Figura 3 – Componentes de gestão para EaD do CBMSC.

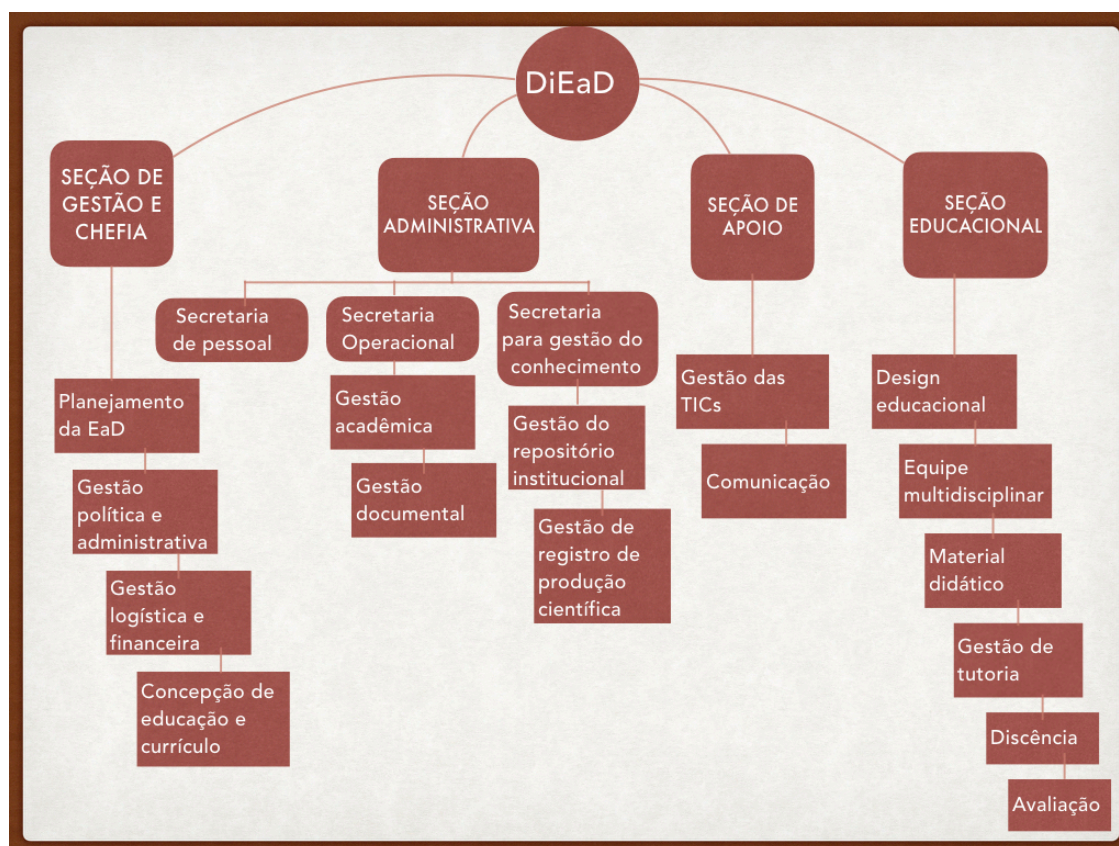


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

6.2 SETORES OPERACIONAIS

Considerando a estrutura da Divisão de Educação a Distância do CBMSC, e a articulação das ações de cada componente de gestão com as outras diretorias, divisões e seções da corporação, assim como a ponderação da organização hierárquica, segue a recomendação da divisão dos setores operacionais para gestão da EaD.

Figura 4 – Seções Operacionais da DiEaD / DE



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

6.2.1 Divisão de Educação a Distância

Estrutura administrativa da diretoria de ensino responsável pelo planejamento, organização, controle e desenvolvimento de projetos institucionais (intra e inter) na EaD para a corporação.

6.2.2 Seção de chefia e gestão

Seção responsável pelos estudos, propostas e definições dos projetos de EaD. Constituído pela chefia da DiEaD com consultoria aos superiores, consultoria e auxílio da equipe multidisciplinar, e que tem como objetivos norteadores:

- a. promover a discussão institucional da estrutura adequada e da instrumentalização para o sistema EaD;
- b. promover e acompanhar o projeto político institucional de EaD, conforme os princípios da corporação;
- c. elaborar e propor procedimentos regulares, as instruções gerais de ensino voltadas à EaD, que representam a implementação dos planos, salvaguardando-as às legislações vigentes;
- d. articular todos os subsistemas que conduzem à criação, veiculação e implementação dos projetos e cursos EaD;
- e. organizar, coordenar, acompanhar e avaliar os processos e as tarefas dos projetos;
- f. liderar a equipe multidisciplinar;
- g. tomar decisões sobre a infraestrutura, os recursos tecnológicos de informática e de comunicação, a estrutura dos serviços, a potencialização do repositório institucional, as condições de trabalho e o alcance dos projetos;
- h. planejar e controlar o investimento e custeio;
- i. encaminhar as solicitações logísticas a providências de finanças à Diretoria de Logística e Finanças (DLF), seguindo o escalão hierárquico;
- j. manter informação e controle de bens e patrimônio;
- k. tomar decisão sobre a organização dos currículos, considerando perfil do profissional deseja formar/capacitar, sobre as estratégias, a organização dos cursos; sobre os métodos e objetivos do ensino e aprendizagem; e o sobre a avaliação (institucional da EaD, do design educacional, do corpo docente e do discente);
- l. buscar parcerias e promover espaço de compartilhamento das boas práticas com outras instituições;
- m. prever a expansão dos projetos, com qualidade e conceituação.

6.2.3 Seção administrativa

6.2.3.1 Secretaria operacional

Seção responsável pelos serviços de atendimento e apoio ao estudante tanto administrativos quanto de caráter pedagógicos: matrículas, expedição de documentos como certificados e relatórios de participação e de frequência; disponibiliza acesso do aluno às regulações institucionais e calendários; permite acompanhamento das avaliações e médias, abertura de processo de recursos acadêmicos e trancamento de matrícula; e proporciona atendimento educacional especializado.

Também possui incumbência pelo fluxo de trâmites administrativos internos da corporação, da organização e conservação (incluindo proteção por *backups*) de todos os documentos do sistema EaD. Os documentos necessitam atender às normas de correspondências da corporação e dos regulamentos que os padronizam.

Por sua vez, a secretaria deve manter o cadastro atualizado com as informações socioculturais e pertinentes do pessoal, tanto da equipe técnico administrativo (interna) e equipe multidisciplinar, quanto dos potenciais usuários da EaD (alunos e tutores). Para tal, é necessário apoio das seções de diretoria de pessoal e seções de ensino e instrução dos batalhões.

6.2.3.2 Secretaria para gestão do conhecimento

Atualmente é utilizado a plataforma Moodle também como repositório, mantendo a missão de armazenar, preservar, divulgar e oferecer acesso à produção científica e institucional.

Propõe-se integrar ao sistema de informação da biblioteca do CBMSC os materiais e mídias de produção institucional da EaD.

6.2.3.3 Secretaria de pessoal

Articula as ações que integram a gestão de pessoal: o controle e coordenação da equipe técnica administrativa; a identificação dos indicadores de avaliação da gestão de pessoas; e a implementação de uma política de formação e capacitação permanente da equipe.

6.2.4 Seção de apoio

Disponibiliza as ferramentas que conferem a EaD os recursos de gestão, e para o processo de ensino assegura a aprendizagem autônoma e colaborativa dos alunos, facilitando o uso aos usuários (alunos, tutores e clientes externos). Para isso, a seção dispõe dos serviços

da equipe de apoio especializada, ou seja, da divisão de tecnologia e informática. É necessário organização, monitoração e expansão das TICs, assim como a configuração dos *softwares* e manutenção de equipamentos e rede. O apoio é dado em atenção especial à plataforma Moodle, conforme desenvolvimento do ambiente virtual de aprendizagem e de outros projetos.

Recomenda-se a implantação do sistema de acesso restrito e que ofereça serviço de orientação aos alunos antes, durante e após os cursos, e aos usuários de outros projetos, como o de credenciamento de brigadistas particulares. Há também demanda da afirmação de um espaço de representatividade dos alunos.

6.2.5 Seção educacional

Essa seção refere ao trabalho interdisciplinar de uma equipe formada por diferentes profissionais. Tem finalidade a educação interativa, a mediação e a aprendizagem autônoma, colaborativa e auto responsável.

As tarefas da seção têm como escopo: a seleção e organização dos objetivos, metodologias, estratégias, atividades e avaliação de aprendizagem; seleção dos recursos de comunicação; o desenho dos cursos e do AVA; a produção de material didático, de mídias e de material de apoio; a seleção, capacitação e fluxos de trabalho da equipe; o acompanhamento da tutoria; e a avaliação do sistema de EaD por indicadores de desempenho definidos.

Compõem a seção todas as ações descritas nos componentes de gestão do design educacional, equipe multidisciplinar, material didático, gestão de tutoria, discência e avaliação.

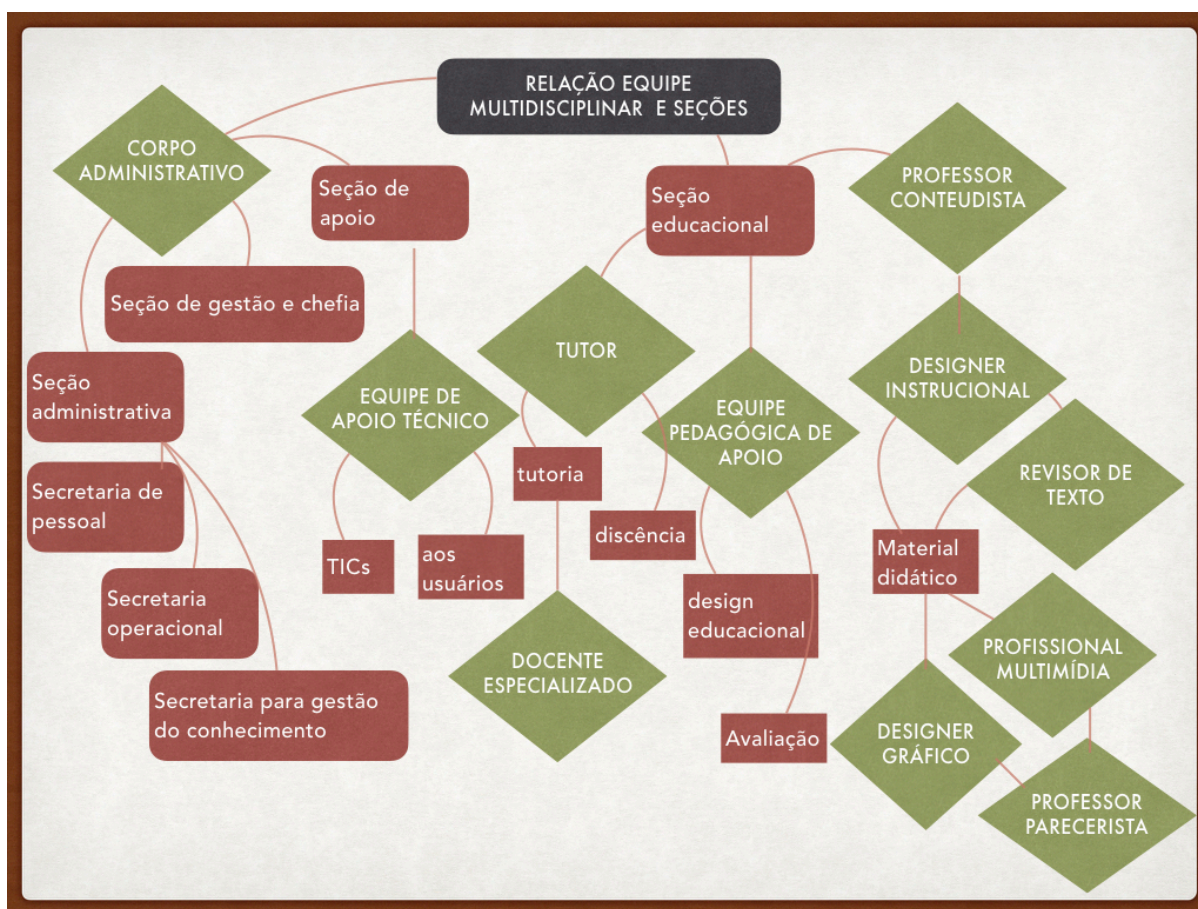
6.3 PAPÉIS DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

O perfil de cada profissional da equipe multidisciplinar são os descritos na revisão teórica, no item 5.1.5.15 desta pesquisa.

Compõem a equipe multidisciplinar: corpo administrativo, professor conteudista, designer instrucional, designer gráfico, profissional multimídia, revisor de texto, professor parecerista, equipe pedagógica de apoio, tutor, docente especializado e suporte técnico ou equipe técnica de apoio.

Para o CBMSC cabem as seguintes especificidades e fluxos de trabalho representados abaixo na figura relacionando os integrantes da equipe multidisciplinar com as seções:

Figura 5 – Relação entre equipe multidisciplinar nas seções da DiEaD / DE.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Existem ainda interconexões nas tarefas de trabalho entre:

- a. corpo administrativo e tutor: secretaria operacional e discência;
- b. corpo administrativo e equipe pedagógica: seção de chefia e gestão e avaliação;
- c. equipe de apoio técnico e tutor: apoio aos usuários e discência; apoio aos usuários e tutoria;
- d. a equipe pedagógica apóia todos os profissionais do sistema educacional. Relaciona ambas as tarefas, de design educacional e avaliação, com as da discência e tutoria, assim como o design educacional com as tarefas de material didático e design instrucional;

6.4 CULTURA EDUCACIONAL PARA EAD

Os princípios da cultura educacional da instituição estão previstos na Instrução Geral de Ensino - IG 40-01 (CBMSC, 2014a, p. 8):

Art. 13. São princípios básicos do ensino no CBMSC:
I - objetividade: formar seus integrantes com as competências necessárias para o desempenho de suas atividades;
II - adaptabilidade: amoldar-se continuamente à evolução do Estado e do País e adaptar-se às constantes mudanças do ensino com vistas ao seu constante aperfeiçoamento;
III - continuidade: evoluir mediante um processo contínuo em busca da atualização dos conhecimentos;
IV - qualidade: buscar maior proporção de rendimento através da excelência;
V - aplicabilidade: propiciar a divulgação e utilização dos novos conhecimentos, buscando a melhoria dos padrões operacionais do CBMSC;
VI - pesquisa: estimular a pesquisa, a análise e o aprofundamento da cultura profissional e geral no CBMSC; e
VII - extensão: viabilizar a extensão como oportunidade de interação com as demandas sociais, as quais impulsionam a produção de conhecimentos que buscam superar as desigualdades sociais existentes.

Compõem, especificamente à EaD, a ideologia de uma modalidade de fazer educação, e de democratizar o conhecimento, da educação como prática social. Uma prática mediada e mediatizada fazendo recurso das tecnologias que lhe são acessíveis em seu tempo histórico cultural (PRETI, 2009).

Quanto à política pedagógica a ser adotada, ainda está em processo de definição e discussão institucional (comandada pela DE), iniciando pelo perfil e competências profissionais do bombeiro militar. As bases epistemológicas de educação são as praticadas e seguem a linha construtivista, para a EaD e ao relevante compartilhamento no processo de ensino e aprendizagem, há de considerar a linha sócio construtivista. Já quanto aos métodos pedagógicos para EaD, é sugerido aguardar o estudo do Capitão Anderson (gestor pesquisado) o qual propõe e valida a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP).

Por fim, delineando a cultura educacional para o EaD, o presente estudo propõe a gestão do sistema com base às legislações vigentes, em especial considerando os componentes do referencial de qualidade para educação superior a distância do MEC.

6.5 SERVIÇOS EDUCACIONAIS

A definição dos serviços educacionais é composta pelo quadro institucional, modalidade (s) de ensino e atendimento ao público proposto. Desta forma, segue proposta dos serviços de EaD do CBMSC:

Quadro 11 - Serviços educacionais - CBMSC

Serviços educacionais - CBMSC								
Quadro institucional	Modalidade de ensino						Atendimento ao público	
autônomo	Educação Básica		Educação Complementar				educação básica e complementar	projetos de extensão EaD
	formação	aperfeiçoamento	instrução de manutenção	treinamento	capacitação			
	presencial híbrido	presencial híbrido	EaD	presencial híbrido EaD	EaD	de competências e atitudes	de habilidades e atitudes	público interno

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Sugere-se que seja discutida a tomada de decisão sobre o uso do AVA para o nivelamento dos cursos de capacitação da educação complementar.

6.6 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

A clareza da qualidade dos serviços é definida também a partir da definição dos papéis da equipe multidisciplinar, já contemplado no item 7.3, e da tomada de decisão quanto ao sistema de avaliação docente, discente e institucional.

Considerando o trabalho em andamento do Capitão Anderson (SARTE, 2017, trelo), foram aplicados formulários padronizados de auto avaliação, avaliação ao tutor e ao AVA. Sugere-se a validação destes formulários pela DiEaD, definindo na avaliação docente a seção voltada à tutoria e ainda sendo necessário a expansão de indicadores ao docente especializado.

A avaliação discente é composta pela formativa e somativa. Como visto na revisão teórica, as fontes da avaliação somativa são testes, projetos, portfólios entre outros e as da avaliação formativa são registro dos materiais do curso, auto avaliação do aluno, comentários dos tutores em trabalho, respostas específicas e comentários dos tutores e/ou colegas. A auto avaliação do aluno poderá ser padronizada pela proposta do estudo do militar mencionado.

A avaliação institucional possui elementos da dimensão de ensino e aprendizagem, mais uma vez é pertinente valer-se do formulário estudado pelo gestor. E ainda é necessário desenvolver os indicadores de avaliação das dimensões administrativas e estruturais. A indicação para referência são os indicadores de gestão apresentados no questionário do presente estudo.

Quanto à estruturação de aplicação das avaliações, a proposta é a de que os formulários sejam aplicados em tempos distintos do andamento de um curso. Ao se aproximar o último terço do curso, apresenta-se a avaliação docente, após a institucional e por último a auto avaliação, fechando os componentes da avaliação discente.

É tomado como base que a avaliação é um processo, e como tal contínuo. Os formulários são guias de tabulação de dados, passíveis de tratamento estatístico, e principalmente compõem um contexto interpretativo inédito e construtivista.

6.7 CONTINUIDADE E SUSTENTABILIDADE DA EAD

O planejamento de continuidade e sustentabilidade é representado no quadro abaixo:

Quadro 12 -: Continuidade e Sustentabilidade da EAD no CBMSC

Continuidade e Sustentabilidade		
Logística		
infraestrutura material	recurso de pessoal	extensão territorial e organizacional
sala de webconferência central DE equipada	equipe multidisciplinar completa	encontros e avaliações presenciais nas sedes de batalhão
auditório na DE	efetivo orgânico a todas seções	
sala de multimídias em cada batalhão (B3) equipada	integração com as coordenadorias operacionais (professores conteudistas, professor parecerista e docente especializado)	
espaço e equipamentos à produção de vídeos institucionais (parceria com CCS)	cadastro de tutores e professores (conteudistas, pareceristas e especializado)	
cota de reprodução de material de comunicação e publicidade	suporte técnico	
Financeira		
previsão de investimento	previsão de custeio	
todos os itens da infraestrutura material	previsão de horas aulas aos tutores, e professores (conteudistas, pareceristas e especializado) do quadro orgânico	
	contratação temporária em regime de CLT de profissional pedagogo e designer gráfico	
	contratação de prestação de serviços especializados para revisor de texto e profissional multimídia	
servidor dedicado	cota de reprodução de material de comunicação e publicidade	
	investimento em capacitação da equipe em cursos externos	

Continuidade e Sustentabilidade	
Tecnológica	
Recursos	estrutura
servidor dedicado	Moodle para público interno
	Moodle para público externo
acesso a bases de pesquisa científicas (potencialização da biblioteca)	integração dos sistemas de repositório da biblioteca com Moodle
	integração do sistema acadêmico do CEBM com o Moodle ou que haja seção para gestão acadêmica EaD exclusivo

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa intenciona incorporar os aspectos teóricos e os já apreendidos na gestão da EaD pelo CBMSC e de outra prática organizacional (Udesc) à política e ao sistema educacional institucional. Assim, foram recomendadas diretrizes de gestão da EaD, atendendo também ao fim de orientar e alinhar as estratégias pedagógicas atuais aos objetivos da corporação, fortalecendo o desenvolvimento do projeto como educação corporativa e da institucionalização da EaD com qualidade.

A primeira consideração da pesquisa foi quanto à abordagem do termo educação ao invés de ensino. Há de se considerar a filosofia de ensino, pois é fator de articulação entre a concepção teórica da EaD e a prática institucional. Desta forma, a concepção tratada foi a EaD como educação, no sentido da ação pedagógica de criar, conduzir para fora e transformar.

Seguindo o estudo e com base na revisão teórica, entende-se que a gestão do sistema é complexa, demanda elementos distintos e particulares, em comparação à educação presencial, e que é a condição de garantir continuidade e estruturação do projeto em uma instituição. Outrossim, foram comparadas doze abordagens selecionadas de autores para gestão, sistemas e componentes da educação a distância, resultando dezoito componentes de gestão descritos e categorizados em quatro dimensões, conforme quadro 9.

Por vista da situação problema da pesquisa, que a ausência de uma normativa orientando a EaD no CBMSC fragiliza a gestão dessa modalidade, buscou-se, em seguida, a relação entre a gestão da EaD e a educação corporativa. É sabido, por levantamento acadêmico da instituição que havia até então a necessidade de desenvolver a educação complementar (continuada). A maioria dos trabalhos apontou como sugestão e solução o uso da EaD como ferramenta de educação continuada, confundindo-a ao conceito de educação corporativa. A compreensão teórica apreendida é a de que a EaD é fundamento para as experiências mais bem-

sucedidas das universidades corporativas. Pois, ultrapassando ao atendimento pontual da organização do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes (CHA), com base em tecnologia instrucional e visão funcionalista, propõe-se aqui a concepção da educação corporativa que tem por alicerce o desenvolvimento do profissional responsável, capaz de agregar e representar os valores da instituição, do indivíduo crítico e ativo, então atendendo às demandas organizacionais e educacionais de formação contínua.

Em aspectos teóricos empíricos, o estudo buscou descrever a prática de gestão da EaD da organização Udesc. Essa instituição foi escolhida por já ter sido consultada quando desenvolvimento do projeto de instrução de manutenção em EaD do CBMSC. A descrição foi realizada a partir das informações da entrevista semiestruturada com a professora Carmen Maria Cipriani Pandini. Houve a identificação das melhores práticas de gestão da instituição e dos elementos a serem aprimorados. Como legado, quando comparado às práticas, necessidades e caminhos da gestão do CBMSC, foram registrados os seguintes aspectos: a atenção ao desenvolvimento do design educacional, com investimento de pessoal e logístico para a produção do material didático; a articulação e integração da equipe multidisciplinar; a estrutura administrativa bem definida e o olhar pedagógico. A professora chamou atenção à pesquisa e reflexão sobre as práticas, situou o PPI como parte da institucionalização da EaD, e principalmente destacou a consideração da EaD como projeto institucional em combate à perspectiva da implementação da modalidade como um projeto *ad hoc*.

Com base na revisão teórica e teórica prática, a pesquisa foi estruturada com objetivo de identificar os processos de gestão de EaD em prática no CBMSC e os que ainda têm necessidade de implementação, delineando o diagnóstico da gestão da EaD na corporação. Para isso, a pesquisa foi composta de três caracterizações. A primeira foi a descrição e análise do histórico da educação a distância. Verificado o caminho de gestão trilhado e os desafios, foram pontuados o que, de forma até intuitiva, se têm planejado e esperado como desenvolvimento da EaD no CBMSC: os esforços para o desenvolvimento do material didático, o registro dos direitos e propriedade intelectual e o reforço da equipe multidisciplinar. Há ainda andamento da aquisição de equipamentos tecnológicos e melhoria para sistema administrativo, de forma geral para a DE. Foi verificado a expansão do projeto de EaD com os projetos voltados ao público civil, de credenciamento de brigadistas particulares, das capacitações sociais e ao público interno, servindo a plataforma ao repositório institucional. Quanto às dificuldades, foram reconhecidas: o desenvolvimento do projeto de EaD sem a devida discussão institucional, principalmente a ausência de planejamento, regulamentos e do PPI. Também

levantado as resistências pessoais e “clássicas” à EaD, da hipotética perda de qualidade e do receio de ocupar o espaço da educação presencial.

A segunda caracterização do diagnóstico discutiu as contingências da relação entre EaD e educação corporativa, a partir da análise qualitativa das sugestões dos trabalhos acadêmicos do CBMSC sobre EaD, até então publicados. A referência de análise foi a revisão teórica dos componentes de gestão da pesquisa. Os estudos careceram de sugestões no âmbito da gestão da EaD para a corporação, estando limitados a propor a EaD como alternativa à implementação da educação complementar.

A terceira caracterização resulta da pesquisa por questionário aplicado ao capitão Anderson, gestor da EaD no ano de 2016, responsável pela implementação da EaD na educação complementar do CBMSC e pela potencialização da gestão e expansão dos projetos da modalidade na corporação. A pesquisa de campo identificou o nível de atendimento institucional por meio de tomadas de decisões e ações de gestão já implementadas pelo CBMSC em cada componente de gestão definido na revisão teórica. Conferiu-se que em doze anos de prática de EaD no CBMSC, quase a metade do caminho foi alcançado em termos de gestão da EaD, ainda que parcialmente (42% dos indicadores parcialmente atendidos e totalmente atendidos). Também que a gestão institucional promove ações em todas as dimensões de gestão. Por outro lado, os 58% de indicadores de gestão não atendidos, revelam que o desenvolvimento do projeto de EaD na corporação seguiu demandas pontuais.

A análise da pesquisa descreveu os pontos fracos da gestão e as ações com oportunidades de aprimoramento, através da identificação do atendimento total, parcial ou ausente de gestão. Destarte, foi exposto o prognóstico da gestão EaD do CBMSC. Tais ações de reforço operacional e as necessárias a implementação foram sugeridas nessa parte do trabalho.

Também foram recomendadas as seis ações gerais para efetiva institucionalização do projeto como educação corporativa, expansão do projeto e aprimoramento da qualidade da gestão do sistema educacional a distância. Entre elas, a recomendação de definição de critérios claros de gestão, formalizada pelas diretrizes de gestão da EaD, objetivo geral da pesquisa.

Por fim, o capítulo de proposta de diretrizes de gestão de EaD para o CBMSC é uma proposta de intervenção, que poderá servir de base para a construção, no futuro próximo, de uma Instrução Geral de Educação a Distância, assim como a que já existe e regula a modalidade de educação presencial. Constituem as diretrizes: a definição dos componentes de gestão, de seus setores operacionais, dos papéis e funções de cada profissional da equipe multidisciplinar; a definição da cultura educacional da instituição; a clareza dos tipos de serviços e qualidades,

assim como dos sistemas de avaliação; e a previsão de continuidade e sustentabilidade logística, financeira e tecnológica.

As diretrizes de gestão representam um passo importante para a institucionalização da EaD do CBMSC, com base nos caminhos já conquistados e explicitando o presente e futuro: os projetos, capacidades, articulações, estratégias de mobilização de pessoal, instrumentalização e potencialização desse sistema educacional corporativo.

As sugestões também de destaque do trabalho apontam para ampla discussão do projeto e estruturação da EaD na corporação, assim como à construção do PPI e seus componentes, o projeto pedagógico de cursos e o projeto de valorização de pessoal.

A pesquisa integra aos demais trabalhos científicos e projetos em desenvolvimento sobre a EaD do CBMSC e assim contribui à prática organizacional e gestão do sistema educacional corporativo.

Como trabalho científico, a revisão teórica serve de sugestão como esquema sistêmico dos componentes de gestão da EaD por dimensões e descritos como indicadores de ações e tomadas de decisão. A pesquisa de campo e questionário podem ser aplicados nas demais organizações Bombeiros Militares do país que objetiva o diagnóstico da gestão de EaD.

REFERÊNCIAS

BARCELOS, Marcos Aurélio. **Educação a Distância como Ferramenta de Educação Continuada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2012. 124f. TCC (Especialização em Gestão de Eventos Críticos) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

BORGES, L. O.; MOURÃO, Luciana (Orgs). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. 700p.

BRASIL. SEED/MEC. **Referenciais de qualidade para educação superior à distância**, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

_____. SEED/MEC. **Instrumento de credenciamento institucional para oferta da modalidade de educação a distância**, 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/cred_inst_ead_final.pdf> . Acesso em: 25 mai. 2017.

CBMSC. **Portaria Nr 308, 19 de agosto de 2014**. IG 40-01-BM: Instruções Gerais de Ensino no CBMSC. Florianópolis: CBMSC, 2014(a). 71p. Disponível em: <http://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/images/stories/CBM/Legisla%C3%A7%C3%B5es/IG_40-01-BM_2015.pdf>. Acesso em: 25 maio 2017.

_____. **IN 28/DAT/CBMSC**. Brigada de Incêndio. Florianópolis: CBMSC, 2014(b). 24 p. Disponível em: <http://www.cbm.sc.gov.br/dat/images/arquivo_pdf/IN/IN_29_06_2014/IN_28.pdf>. Acesso em: 8 maio 2017.

_____. **Portaria Nº 515/CBMSC/2016, 6 de outubro de 2016**. IG 40-02-BM: Instruções Gerais para o Plano de Instrução de Manutenção no âmbito do CBMSC. Florianópolis: CBMSC, 2016 (a). 7p.

_____. **Portaria Nº 516/CBMSC/2016, 6 de outubro de 2016**. IG 40-02-BM: Instruções Gerais para elaboração . Florianópolis: CBMSC, 2016 (b). 12p.

_____. **Edital Nr 306/16/DE/CBMSC**: Processo seletivo para contratação de servidores a serem admitidos em caráter temporário (ACT) no CBMSC. Florianópolis: CBMSC, 2016 (c). 16p.

CEBM; PRATTS, Junior José. **Relatório Final de Curso (RFC)**: Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos - CAS 2007. Florianópolis: CBMSC, 2007. 5p.

_____; GRAFF, Flávio Rogério Pereira. **Relatório Final de Curso (RFC)**: Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos - CAS 2013. Florianópolis: CBMSC, 2013. 6p.

_____; NETO, Aldo Baptista. **Relatório Final de Curso (RFC)**: Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos - CAS 2015. Florianópolis: CBMSC, 2015. 6p.

_____; NETO, Aldo Baptista. **Relatório Final de Curso (RFC):** Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos - CAS 2016. Florianópolis: CBMSC, 2016. 10p.

COLLA, Marcos Luciano. **Utilização de Tecnologias de Educação a Distância para a Educação Continuada através de Instrução de Manutenção para o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** 2012. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Formação de Oficiais, CBMSC, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc_download/288-marcos-luciano-colla>. Acesso em: 25 maio 2017.

DECRETO Nº 9.057, DE 25 DE MAIO DE 2017. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. **Decreto.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9057-25-maio-2017-784941-publicacaooriginal-152832-pe.html>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

DIRETORIA DE ENSINO. **Portaria Nr 13-14-DE:** Altera parcialmente os currículos do CFO e CFSd. Florianópolis: CBMSC, 2014. 8p.

_____. **Edital Nº 002/DE/CGCBMSC/2005:** Convocação para o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos – modalidade a distância. Florianópolis: CBMSC, 2015. 5p.

_____; SARTE, Anderson Medeiros. **Relatório Final de Curso (RFC):** 1º Ciclo de Instrução e Manutenção de Salvamento Aquático e Coordenação de Praia. Florianópolis: CBMSC, 2016. 8p.

_____; GUILHERME, Ana Paula. **Relatório Final de Curso (RFC):** Princípios da Pedagogia para Ensino Bombeiro Militar. Florianópolis: CBMSC, 2016. 9p.

DUTRA, Alexandre Corrêa. **Educação a Distância: um estudo sobre equipes de apoio institucional docente, logístico e administrativo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** 2007. 95 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Serviços de Bombeiros, Universidade do Sul Catarinense, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/uPID4V>>. Acesso em: 25 maio 2017.

ELIASQUEVICI, Marianne Kogut; PRADO JUNIOR, Arnaldo Corrêa. O papel da incerteza no planejamento de sistemas de educação a distância. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 309-325, Ago, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022008000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022008000200007>.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 210p.

FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marcheti. **Instrumento para facilitar o processo de planejamento e desenvolvimento de materiais instrucionais para modalidade a distância.** 2008. 234 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000200015>. Acesso em: 16 jun. 2017.

FREEMAN, Richard. **Planeamento de sistemas de educação à distância**: Um manual para decisores. 2003. Commonwealth of Learning (COL) é uma organização intergovernamental criada por Chefes de Governo da Commonwealth, a fim de fomentar o desenvolvimento e a partilha de conhecimentos, recursos e tecnologias, através da educação à distância. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/col/planejamentosistemas.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> Acesso em: 5 jun. 2017.

GNECCO JÚNIOR, Lenio. **DESAFIOS NA GESTÃO DE CURSOS EaD**: Um estudo de caso nos cursos de Administração a distância da UFSC. 2012. 292 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100780/308898.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO (Portugal). Direção - Geral de Estatísticas da Educação e Ciência de Monitorização Pedagógica. **IMPLEMENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR**: Inquérito às Instituições Públicas de Ensino Superior. Porto: Uab, 2015. 44 p. Disponível em: <http://www.uab.pt/c/document_library/get_file?uuid=2730858b-d229-42bc-a6b6-43cb3450cc88&groupId=10136>. Acesso em: 25 mai. 2017.

KEHL, Rangel. **A importância da Educação Continuada para o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2012. 54 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Formação de Oficiais, CBMSC, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc_download/264-rangel-kehl>. Acesso em: 25 maio 2017.

LIMA, Eduardo Haroldo de. **Proposta de integração e sistematização da educação continuada para o serviço operacional no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2013. 54 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2013.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol. **FRAMEWORK PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE TUTORIA DE CURSOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Fundamentos e Práticas na EaD** / Artemilson Alves de Lima, edição revisada e atualizada. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2012. 62 p.

MOMO, Fernanda da Silva. **GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)**. **Revista de Educação A Distância em Rede**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p.93-113, jun. 2015. Semestral. Disponível em: <<http://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/52/73>> Acesso em: 24 mai. 2017.

MOORE, Michael G; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 398 p.

MOREIRA, Bruno César de M. et al. Gestão acadêmica na Educação a Distância: desafios e práticas. In: **COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR**, 10., 2010, Mar del Plata. Anais. Mar del Plata: CIGU, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96910/GEST%C3%A3O%20ACAD%C3%AAMICA%20NA%20EDUCA%C3%A7%C3%A3O%20A%20DIST%C3%A2NCIA%20DESAFIOS%20E%20PR%C3%A1TICAS.pdf?sequence=1>> Acesso em: 24 mai. 2017.

NEVES, Fabiano Bastos das. **Estudo Sobre a Capacitação Técnica para a Produção de Materiais Didáticos para Ensino a Distância por Parte do Corpo Docente do CBMSC**. 2013. 72 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

NUNES, Carolina Schmitt. **GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM FRAMEWORK BASEADO EM BOAS PRÁTICAS**. 2017. 258 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/Carolina-Schmitt-Nunes.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

OLIVEIRA, Gloria Jesus de; TRINTA, Zomar Antonio; BOAS, Ana Alice Vilas. **EDUCAÇÃO CONTINUADA: UMA ESTRATÉGIA CORPORATIVA**. In: 3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 3., 2006, São Paulo. **Paper**. São Paulo: Contecsi - International Conference On Information Systems And Technology Management, 2006. p. 585 - 599. Disponível em: <<http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/3contecsi/paper/viewFile/1257/625>>. Acesso em: 3 jul. 2017.

PANDINI, Carmen Maria Cipriani. Gestão de educação a distância: **caderno pedagógico**. Florianópolis: Ed. da Udesc, 2014. 127 p.

PRETI, Oreste. **Educação a distância: fundamentos e políticas**. Cuiabá: EdUFMT, 2009. 172p.

RISCIFINA, Vanessa Bernardi Ortolan. **ASPECTOS RELEVANTES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS COM NÚCLEOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**: uma proposta baseada no Balanced Scorecard. 2015. 305 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-21072015-090753/pt-br.php>>. Acesso em: 6 jun. 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308p.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB: UNESCO, 2003. 120p.

SARTE, Anderson Medeiros. **Aprendizagem Baseada em Problemas**. No prelo.

SERRA, Antonio Roberto Coelho; MOURÃO, Luciana; COSTA, Gustavo Pereira da. Gestão da educação a distância: sistema e estrutura organizacional diante do ENADE. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 228-252, jan. 2012. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n4p228>>. Acesso em: 13 jun. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n4p228>.

SILVA, Thiago da. **Análise sobre a implementação de um programa de vídeos tutoriais no CBMSC**. 2016. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Formação de Oficiais, CBMSC, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc_download/575-thiago-da-silva>. Acesso em: 25 maio 2017.

SOUZA, Maxuell dos Santos de. **A utilização da Educação a Distância no auxílio dos treinamentos do efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2009. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Emergência, Univali, São José, 2009. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc_download/77-maxuell-dos-santos-de-souza->. Acesso em: 25 maio 2017.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (Estado). Resolução nº 106, de 10 de dezembro de 2014. **Resolução**. Florianópolis, SC, Disponível em: <<secon.udesc.br/consuni/resol/2014/106-2014-cni.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

VIEIRA, V.. Desafios e dificuldades da gestão em Educação a Distância. **Revista Multitexto**, Montes Claros, 2, Fev. 2014. Disponível em: <<http://www.ead.unimontes.br/multitexto/index.php/rmcead/article/view/117/69>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 177-193, sep. 2010. ISSN 1981-0490. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25724>>. Acesso em: 28 jun. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v13i2p177-193>.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista à Professora Carmem Maria Pandini, Dr^a.

Perguntas:
Você pode me contar a história/trajetória do curso?
Como você faz parte dessa história?
Ao que você atribui o êxito do curso a distância de Pedagogia oferecido pela UDESC? O que o diferencia dos demais cursos de pedagogia EaD do país? Na sua opinião, a forma como o curso é gerido tem relação com esses resultados?
Na sua opinião, a forma como o curso é gerido tem relação com esses resultados?
Como é feita a gestão do curso? O que influencia nesse processo?
Quais os componentes e sistemas de gestão EaD que compõem integram o curso? Quais os que você considera mais importantes? Por quê?
Tem algum componente da gestão EaD que é particular ao do curso de pedagogia da UDESC?
Na sua opinião, quais são as melhores práticas na gestão do curso?
Quais foram os maiores desafios que você enfrentou como gestora do curso?
Na sua opinião, o que pode ser melhorado?

Roteiro de entrevista adaptado de Carolina Schmitt Nunes (2017)

APÊNDICE B

18/07/2017

Questionário de gestão da EaD do CBMSC com especialista

Consentimento de pesquisa

Aceito livremente em particular do estudo proposto e concordo com a divulgação pública dos resultados: *

Sim

Não*

e-mail *

Diagnóstico da gestão da EaD do CBMSC

Em sua opinião, a EAD já possui importância estratégica na corporação?

*

Sim

Não

Comentários

Quais os componentes de gestão de EaD que você considera mais importantes? Por quê? *

A tutoria. Porque mesmo com um AVA bem elaborado; um material instrucional que atenda as necessidades do público alvo, mas se o tutor não estiver bem ciente do seu papel, podemos colocar tudo a perder e até mesmo corroborar com o descrédito de alguns com relação à EaD.

Quais os componentes de gestão ainda não implementados e que merecem especial atenção atualmente? Por quê? *

Diagnóstico da gestão da EaD do CBMSC

Em estudo e revisão bibliográfica foram identificados os seguintes componentes dos sistemas de gestão da EaD:

PLANEJAMENTO, GESTÃO ACADÊMICA, POLÍTICA E GESTÃO ADMINISTRATIVA, GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL, GESTÃO DE REGISTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, GESTÃO DOCUMENTAL, TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO, GESTÃO LOGÍSTICA, SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA, CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO E CURRÍCULO NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM, DESIGN EDUCACIONAL, MATERIAL DIDÁTICO, COMUNICAÇÃO, EQUIPE MULTIDISCIPLINAR, DISCÊNCIA, GESTÃO DE TUTORIA e AVALIAÇÃO.

Identifique o nível de atendimento institucional através de tomadas de decisão e ações de gestão já implementadas pelo CBMSC em cada componente de gestão.

PLANEJAMENTO

1. Formalização do projeto político institucional de EaD, com definição de seus valores (atitudes, crenças e cultura). *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

2. Ao que diz respeito à política pedagógica do projeto, leva em consideração três aspectos: o perfil e competências profissionais pretendidas, a definição dos métodos pedagógicos para EaD e particulares à instituição, e o alinhamento às legislações vigentes e de credenciamento *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

3. Inclusão no projeto a política de valorização de pessoal *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

4. Identificação clara e objetiva dos componentes dos sistemas de gestão EaD. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

5. Clareza dos tipos de serviços e qualidade: Tem definido o quadro institucional, se é autônomo, misto ou em rede, a modalidade de ensino, se é totalmente a distância ou híbrida, assim como o atendimento ao público proposto, se ao interno e/ou ao externo à instituição, a definição dos papéis da equipe multidisciplinar e o sistema de avaliação docente, discente e institucional. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

6. Planejamento da continuidade e sustentabilidade da EaD (logística, financeira e tecnológica).

*

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

7. Desenvolvimento de estudos e avaliação institucional da EaD. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

GESTÃO ACADÊMICA

8. Presença de um sistema de gestão acadêmica, executando os serviços de: matrículas, expedição de documentos como certificados e relatórios de participação e de frequência, acesso às regulações institucionais e calendários, acesso às avaliações e lançamento de notas, médias, trancamento de matrícula e atendimento educacional especializado. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

POLÍTICA E GESTÃO ADMINISTRATIVA

9. Padronização de documentos dos trâmites de previsão, autorização, acompanhamento e conclusão do curso; Definição de prazos. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

10. Providências à divulgação dos cursos; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

11. Organização da produção de materiais didáticos e mídias; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

12. Gerenciamento das matrículas, do cadastro permanente de alunos e de histórico escolar; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

13. Definição do processo de controle de frequência e participação do corpo docente e discente;

*

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

14. Definição dos relatórios gerenciais nais; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

15. Organização e conservação de toda documentação pertinente (dos cursos, do corpo docente e discente, dos trâmites administrativos); *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

16. Identificação de problemas e encaminhamentos necessários ao suporte técnico e/ou pessoal/departamento especializado; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

17. Definição dos indicadores de avaliação da gestão da EaD; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

18. Estímulo e política de relacionamento com os clientes internos e externos (stakeholders) da EaD. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

GESTÃO DE PESSOAS

19. De nição e/ou controle do regime e jornada de trabalho da equipe; * não atende

atende parcialmente atende totalmente

Comentário

20. Controle dos afastamentos temporários, licenças e férias; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

21. Acompanhamento, avaliação e feedback entre a(s) equipe(s) e em particular; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

22. Liderança na condução do processo; * não atende

atende parcialmente atende totalmente

Comentário

23. Reconhecimento dos processos multidisciplinares do trabalho; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

24. Reconhecimento e explicitação dos requisitos técnicos, comportamentais e éticos ao desempenho das funções; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

25. Seleção de pessoal ou encaminhamento do processo; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

26. Manutenção de cadastro atualizado com as informações socioculturais e as pertinentes do pessoal; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

27. Organização, conservação e encaminhamento de toda documentação do pessoal; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

28. Identificação dos indicadores de avaliação da gestão de pessoas; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

29. Política de formação e capacitação permanente da equipe. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

GESTÃO DO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL

30. Existência de um sistema de informação que tem como missão armazenar, preservar, divulgar e oferecer acesso a produção científica e institucional. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário Biblioteca, mas que não conversa com o Moodle.

31. Definição da política e organização dos materiais e mídias que integram o repositório; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário Iniciativas isoladas.

32. Divulgação do repositório e visibilidade da produção científica e institucional; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

33. Política de livre acesso aos conteúdos digitais de forma geral.

* não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

GESTÃO DE REGISTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA

34. Conhecimento das normativas legais sobre direitos e propriedade intelectual; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

35. Existência de documentação prevendo a cessão dos direitos autorais do material didático produzido; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

36. Política de uso de imagens e vídeos livres ou com direito autoral adquirido; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

37. Política de produção autônoma institucional de materiais didáticos e mídias; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

38. Política de combate ao plágio e de uso de imagens e vídeos livres ou com direito autoral adquirido; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

GESTÃO DOCUMENTAL

39. Existência do sistema de informação que realize a gestão documental através de software específico ou uso do próprio sistema operacional de EaD; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

40. Conservação dos documentos com base em uma tabela temporalidade; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

41. Proteção da conservação dos documentos por backups; * não atende

atende parcialmente atende totalmente

Comentário

42. Organização dos documentos da gestão pessoal, da gestão administrativa (dos cursos, do corpo docente e discente e todos trâmites administrativos), da gestão acadêmica (de matrículas, relatórios de participação e frequência, calendários, certificados, históricos escolares, entre outros), da concepção da educação e currículo (planos de ensino, planos de aulas e currículos), documentos de cunho normativo e legal (leis, portarias, pareceres, registros autorais,...), e a midiateca como a organização dos materiais didáticos e mídias. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO

43. Seleção de diferentes TICs para uso na EaD; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

44. Organização e controle das TICs para fins da instituição e do processo de ensino e aprendizagem: sistemas de gestão documental, de gestão acadêmica, de repositório institucional, de design, do processo de ensino e aprendizagem e de avaliação; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

45. Promoção da acessibilidade da tecnologia; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

46. Providências a uma infraestrutura de rede adequada; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

47. Constituição e/ou identificação do responsável técnico ou equipe técnica de apoio; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

48. Monitoração dos canais de comunicação, configuração de software, manutenção dos equipamentos; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

49. Seleção do sistema de ambiente virtual de aprendizagem (AVA) de fácil uso para os estudantes e gestores e que privilegie a interação; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário.

50. Ajuda aos alunos e tutores no acesso ao sistema e seu uso. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

GESTÃO LOGÍSTICA

51. Planejamento e encaminhamento à responsabilidade de compras e do controle dos bens e patrimônios. (Aspectos físicos para a EaD: instalações administrativas, infraestrutura de serviços, recursos tecnológicos de informática e comunicação instalações e informatização da biblioteca); *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

52. Mantêm um plano de expansão e atualização de equipamento, assim como a política de aquisição, expansão e atualização do acervo das bibliotecas. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

53. Busca manter o planejamento e equilíbrio financeiro dos investimentos e custeio. Investimento com a produção de material didático, equipamentos de comunicação, laboratórios, biblioteca, implantação de pólos descentralizados ou salas de tutoria e instalações físicas em geral. Custeio da equipe docente, equipe multidisciplinar, equipe de suporte técnico, recursos de comunicação, produção de material didático, publicidade, capacitação de pessoal, entre outros. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO E CURRÍCULO NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

54. Realiza tomada de decisão sobre a organização dos currículos; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

55. Possui clareza no perfil de estudante que deseja formar/capacitar; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

56. Realiza tomada de decisão sobre as estratégias, métodos e objetivos de ensino e aprendizagem e de avaliação; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

57. Definição do processo de produção de material didático; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

58. Definição do processo de comunicação; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

59. Organização dos cursos em disciplina, módulo, ciclo, tema ou área; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

60. Organização do tempo e espaço de aprendizagem; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

61. Adéqua as tecnologias da informação e comunicação à seleção das mídias e do ambiente virtual de aprendizagem coerente à opção epistemológica; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

62. Construção de uma identidade visual que representa a finalidade e missão educacional da instituição. *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

DESIGN EDUCACIONAL

63. Análise do ambiente social, buscando consulta com o corpo docente, colaboradores entre a própria equipe da EaD, especialistas em conteúdo e consultores externos à instituição do que deve ser aprendido; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

64. Decisão sobre o programa e conteúdo dos cursos; *
 não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

65. Organização e coordenação das tarefas da equipe multidisciplinar; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

66. Seleção das estratégias didáticas, inclusive das atividades interativas síncronas e assíncronas e das avaliações, ou seja de nição do desenho e modelo pedagógico; configuração dos cursos; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

67. Formação de turmas em tamanhos que facilitam a interação; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

68. Acolhimento do material didático e edição do conteúdo, através do desenho instrucional e gráfico e adequação do conteúdo, mídias e avaliação à funcionalidade das ferramentas (TICs, mídias e AVA) e ao nível de interação; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

69. Definição dos objetivos de aprendizagem do curso e de cada uma das suas partes componentes; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

70. Definição dos layouts (desenhos) dos textos e dos gráficos, do conteúdo e dos segmentos gravados em áudio e vídeo; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

71. Criação dos testes, provas, avaliações e recursos de comunicação; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

72. Conversão de arquivos para o modelo do sistema (AVA); *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

73. Disponibilização do curso e materiais online no sistema (AVA). *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

MATERIAL DIDÁTICO

74. Decisão do uso de materiais prontos, adaptados ou produzidos pela própria instituição; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

75. Organização dos recursos e tempo para produção do material; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

76. Trâmites de designação de profissional(ais) para produção do material; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

77. Acompanhamento dos profissionais designados; * não atende
atende parcialmente atende totalmente

Comentário

78. Organização e coordenação das tarefas da equipe multidisciplinar na produção do material didático; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

79. Desenvolvimento do material didático (instrucional ou educacional) e de um guia geral do curso; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

80. Pré testagem do material, com o objetivo de identificar necessidades de ajustes e visando o seu aperfeiçoamento; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

81. Política de capacitação permanente aos profissionais conteudistas de métodos de aprendizagem; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

82. Avaliação e atualização do material didático periodicamente. *
não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

COMUNICAÇÃO

83. Possui sistema de serviço de orientação e apoio aos alunos antes, durante e após os cursos, promovendo a interação em atividades assíncronas e síncronas, além de manter atendimento permanente ao estudante; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

84. Ocorre contato com os alunos de maneira rotineira, com procedimentos e formulários padronizados; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

85. Possui espaço para uma representação de estudantes para tomadas de decisão, feedbacks e aperfeiçoamento dos processos; e espaço para questões não relacionadas diretamente ao curso.
*

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

86. Atendimento ao aluno com flexibilidade, rapidez, com atitude humanitária e garantia de atendimento pessoal; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

87. Possui definição formal e escrita dos papéis e funções de cada profissional envolvido, assim como dos processos e fluxos e as formas ou procedimentos para que os objetivos definidos sejam realmente alcançados. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

88. Assinale os profissionais da equipe multidisciplinar existentes no CBMSC (assinalar mais de uma opção): *

corpo administrativo; professor conteudista; designer instrucional; designer gráfico; profissional multimídia; revisor de texto; professor parecerista; equipe pedagógica de apoio; tutor;

docente especializado; suporte técnico ou equipe técnica de apoio.

Comentário

DISCÊNCIA

89. Garante estratégias de avaliação para que o aluno aponta as de ciências, dê sugestões para melhoria do sistema e contribua para o seu aperfeiçoamento; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

90. Mantém o cadastro do corpo discente e organizado e disponível todos os documentos da gestão acadêmica referente a cada curso também como previsto na dimensão de comunicação, deve-se manter um espaço para uma representação de estudantes para tomadas de decisão, feedbacks e aperfeiçoamento dos processos. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

91. Possibilita a formação de habilidade para o trabalho independente e auto responsável do aluno; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

92. Seleciona os alunos em pequenos grupos em sala de aula, favorecendo uma relação harmônica entre estudante, as ferramentas pedagógicas e os materiais didáticos ou em centros de aprendizagem. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

GESTÃO DE TUTORIA

93. Possui processo de seleção ou cadastro de tutores; * não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

94. Mantém programa e possui curso de capacitação específico aos tutores do Ambiente Virtual de Aprendizagem; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

95. Realiza o acompanhamento das atividades de tutoria e avaliação do tutor, por sistema próprio e/ou formulários padronizados de avaliação aplicados. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

AVALIAÇÃO

96. Possui definição de indicadores de desempenho; instrumentalização de um plano de monitoramento e avaliação por formulários, relatórios e pareceres padronizados; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

97. Facilita o processo de discussão e análise entre os participantes, divulgando a cultura de avaliação, assim como precede informações quanto aos processos, tarefas e resultados esperados na avaliação. *

não atende atende parcialmente atende totalmente

Comentário

97. Realiza benchmarking e promover compartilhamento de conhecimento com agentes externos; *

não atende atende parcialmente atende totalmente

98. Assinale as dimensões ou profissionais avaliados: *

sistema EaD; design educacional; corpo docente; corpo discente; equipe técnico administrativo; infraestrutura; ambiente virtual de aprendizagem; outro.

Comentário

Espaço para informações e comentários gerais e/ou adicionais

Muito TKS!