

Elementos de Gestão para Educação a Distância: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão Baseada em Recursos

Daniela Rodrigues Cunha Retamal¹ - Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre
e-mail: drcunha0408@globocom

Dra. Patricia Alejandra Behar² - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
e-mail: pbehar@terra.com.br

Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada³ - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
e-mail: acgmacada@ea.ufrgs.br

Resumo: Este artigo trata de um estudo cujo objetivo é analisar os elementos de gestão em cursos em Educação a Distância (EAD) via Internet. Para isso, identificaram-se os elementos de gestão com base nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e na Visão Baseada em Recursos (RBV); verificar os recursos e como ocorre o gerenciamento destes e, por fim, propor os elementos para apoiar o processo de gestão. A metodologia da pesquisa e o estudo de caso baseado no curso de graduação em Administração a Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) onde o protocolo do estudo de caso foi validado com especialistas em EAD. Com o auxílio da RBV, os resultados obtidos a partir deste caso destacam que alguns FCS estão relacionados com os elementos de gestão. Pretende-se utilizar o protocolo desenvolvido e validado no presente estudo para a realização de estudos de caso-múltiplos.

Palavras-chave: fatores críticos de sucesso, visão baseada em recursos, gestão de cursos em educação à distância.

Management Elements for Distance Learning: a study based on Critical Success Factors and Resource-Based View

Abstract: The aim of this article is to analyze the management elements used in Distance Learning (DL) courses via the Internet. To do so, Critical Success Factors (CSF) and the Resource-Based View (RBV) are used to identify management elements, analyze resources and how they are managed, and finally propose elements to support the management process. The methodology is a case study investigation based on the Undergraduate Distance Learning Business Program of Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) where the case study protocol was validated by DL specialists. With the aid of RBV, evidence was obtained from this case which highlighted some CSF related to management elements. It is intended to use the protocol developed and validated in the present study to carry out multiple-case studies.

Keywords: critical success factors, resource-based view, management of distance learning courses.

1. Introdução

Este artigo busca avançar no debate sobre a gestão dos recursos em cursos de Educação a Distância (EAD) via Internet que utilizem um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA⁴). Em outras palavras, pretende-se entender como ocorre o processo de gestão, mediante a

¹ Doutoranda em Informática na Educação pelo PGIE/UFRGS, mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS/professora da FDB-POA.

² Núcleo de Tecnologia Digital aplicada à Educação (NUTED)/professora do PGIE/UFRGS

³ Professor do PPGA/EA/UFRGS.

⁴ AVA – Espaço na internet formado pelos sujeitos e suas interações e formas de comunicação que se estabeleçam por meio de uma plataforma. A plataforma é uma infra-estrutura tecnológica composta por funcionalidades e interface gráfica que compõe o AVA. As funcionalidades podem ser de comunicação síncrona e assíncrona, tais como chat, fórum de discussão, diários de bordo, base de dados, publicação de arquivos (Behar 2009).

utilização e controle dos recursos disponíveis em EAD pelas Instituições de Ensino Superior (IES) nos cursos oferecidos à distância. Destaca-se que a gestão em EAD está associada à democratização do processo pedagógico, a participação de todos nas decisões e na sua efetivação. As iniciativas em educação devem primar por uma forma mais aberta à interação, integração, inovações tecnológicas e novas formas de gestão.

As IES vivem num ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas estratégias. Segundo Oliveira (2006), a lentidão de algumas instituições no seu processo decisório, a burocracia interna, a qualidade docente e discente, aliada ao amadorismo de aspectos relacionados à gestão contribuem para um desempenho pouco eficiente e eficaz. Entretanto, algumas instituições já perceberam esta realidade e vem procurando incorporar uma nova postura estratégica em busca de melhorias em sua gestão.

Nessa ótica, observa-se a necessidade de funcionamento do sistema como um todo, a partir da definição dos objetivos educacionais, das atividades desenvolvidas, dos mecanismos de apoio à aprendizagem, das tecnologias a serem utilizadas e das formas de avaliação. Tendo considerado tais aspectos, é fundamental que se estabeleçam as estratégias e mecanismos pelo qual o sistema funcione conforme o previsto.

Nesse sentido, percebe-se que a complexidade da EAD exige dos gestores a padronização de alguns aspectos, que visem assegurar a condução do processo de forma sistematizada e com qualidade. A SEED⁵/MEC⁶ apresenta um documento com a definição desses Referenciais de Qualidade para EAD, sendo este construído por um grupo de profissionais com experiência em EAD. Os indicadores apresentados visam a qualificar a EAD e orientar as IES sobre as condições necessárias para viabilizar essa modalidade de ensino de maneira responsável, criativa e competente. Assim, pode-se dizer que o referido documento serve como um referencial norteador para subsidiar atos legais do poder público no que se referem aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação dessa modalidade de ensino. Devido à diversidade de recursos a serem gerenciados, este estudo tem como objetivo analisar os elementos de gestão a serem considerados pelas IES no desenvolvimento de cursos oferecidos em EAD via Internet. Para isso, busca-se identificar tais elementos com base nas Teorias acerca dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Para Bielschowsky (2002), a identificação de elementos de gestão para EAD que resulte em uma prática pedagógica inclusiva e de qualidade acadêmica é uma tarefa complexa. Considerando que, a partir da decisão das IES em adotar uma forma de gestão para cursos oferecidos à distância até o instante em que se obtêm os primeiros resultados, decorrem alguns anos e é despendida uma considerável soma de recursos financeiros. Dessa forma, se faz necessário identificar os elementos de gestão para a EAD via Internet onde estes devem contemplar algumas questões, tais como: apresentar objetivos bem definidos; um sistema de tutoria; dispor de AVA's – uma equipe docente qualificada e uma infra-estrutura administrativa que garanta a eficácia de todas as etapas do processo.

Assim, percebe-se que a gestão de cursos à distância deve considerar as necessidades de gerenciamento: de recursos financeiros, de pessoal, de treinamentos, de produção e distribuição de materiais, da tecnologia empregada, dos processos acadêmicos, do monitoramento e avaliação. Trata-se do gerenciamento de processos que são inerentes ao funcionamento eficiente do sistema. Portanto, pode-se dizer que um sistema de EAD exige recursos e estes devem ser gerenciados de modo a garantir a eficiência e eficácia do mesmo.

2. O contexto da Educação a Distância

A EAD apresenta características que contribuem para a democratização do acesso ao conhecimento, diversificar o processo de aprendizagem e ampliar os espaços educacionais.

⁵ SEED – Secretaria de Educação a Distância.

⁶ MEC – Ministério da Educação.

De acordo com o Decreto nº 5.622, a EAD é caracterizada como uma modalidade educacional na qual a mediação-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e TIC's, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. O mesmo decreto ainda ressalta que: "A educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para as avaliações de estudantes, estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinentes; defesa de trabalhos de conclusão de curso e atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso" (MEC, 2008).

A EAD é um aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação de curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE, 2008). Diante disso, percebe-se que a EAD é um estudo de aprendizado e ensino, onde se faz necessário que este aprendizado seja planejado e que a comunicação se utilize das tecnologias disponíveis.

Para Peters (2001) a EAD é um método racional de compartilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, através da aplicação e divisão do trabalho e de princípios organizacionais, bem como pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para produzir materiais técnicos de alta qualidade.

Moore & Kearsley (1996) afirmam que, pelo fato de que a EAD é uma aprendizagem planejada, requer técnicas especiais de design de cursos, de planejamento instrucional e métodos especiais de comunicação. Diante disso, percebe-se que a revolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) está reduzindo o prazo de validade dos modelos utilizados e facilitando a quebra dos paradigmas mais resistentes.

3. A Gestão em Educação a Distância

Segundo Rumble (2003), a gestão pode ser entendida como um processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las. Dessa forma, torna-se necessário considerar as funções de planejamento, organização, direção e controle, onde cada função é responsável por desenvolver ações que contribuirão para o melhor gerenciamento dos processos.

Para Abu-Duhou (2002) citado por Moraes (2007), a gestão em educação requer autonomia e distribuição do poder de decisão, onde os envolvidos devem estar vinculados em um mesmo propósito. Portanto, percebe-se que o processo de gestão compreende autonomia, organização, implementação e controle dos recursos.

Diante desse contexto observa-se que todo o processo da EAD faz parte de uma estrutura, onde esta deve ser organizada, desde a Instituição que oferece o curso, passando por: designer instrucional; área de atendimento e do grupo de apoio. Para Neto (2008), vê-se a necessidade do trabalho diferenciado da equipe gestora da Instituição, juntamente com o grupo de apoio (professores autores e tutores, designer instrucional) na elaboração de um currículo e projeto de curso condizente com a realidade local do aluno, preocupando-se com o aspecto formativo, qualitativo e quantitativo do conteúdo que será utilizado.

Em 2005, por intermédio do Grupo de Trabalho de Educação a Distância para a Educação Superior – GTEADES, criado pelo Secretário da SESU/MEC, e de acordo com a portaria nº 37, de 2 de setembro de 2004, instalou-se uma comissão com a finalidade de: oferecer subsídios para a formulação de ações estratégicas para a EAD, a serem implementadas, nas universidades, em consonância com as políticas da Secretaria de Educação a Distância – SEED.

No documento apresentado pelo GTEADES, alguns aspectos são ressaltados no que se refere a uma metodologia para a gestão da EAD, como sendo (Campos, 2007): a qualidade educacional requer compromisso do educador e da IES e deve ser entendida como aquela que

viabiliza uma aprendizagem/ensino significativa; os programas devem apontar para o conteúdo, a infra-estrutura, a arquitetura pedagógica, a capacidade de armazenamento e distribuição, o suporte tecnológico, a capacidade de registro e acompanhamento da produção de conhecimento dos alunos e do corpo docente; e a avaliação é entendida como o ato de valorizar um determinado projeto, processo educacional ou produto dele resultante.

Diante desse contexto, pode-se dizer que as instituições devem considerar tais aspectos como forma de garantir uma maior eficiência e eficácia no que se refere à elaboração e gestão de cursos oferecidos à distância.

3.1. A importância da Qualidade para uma boa Gestão

Para Oliveira et al. (2007), existem alguns fatores relacionados a uma qualidade de ensino, como sendo: organização pedagógica da gestão e participação, a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, os recursos humanos, o envolvimento dos atores, a cultura, o contexto da organização e a participação dos atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

A qualidade é uma propriedade de um curso que torna adequado a missão de uma instituição de ensino, comprometida com o pleno das necessidades de seus estudantes. De acordo com a visão de Mezomo (1994), dentre as propriedades que dão qualidade a um curso podem ser destacadas: a efetividade; a eficiência; a pertinência; a acessibilidade; a oportunidade; a atualidade e aceitabilidade. Neste sentido, educar no contexto da EAD consiste em desenvolver estratégias pedagógicas, investir na capacitação dos atores envolvidos (administrativo, professores, tutores, equipe de apoio) e buscar mecanismos que possam assegurar uma educação de qualidade.

Neste estudo, foi necessário articular duas abordagens teóricas amplamente utilizadas na área de Administração, sendo estas adaptadas à área de EAD. Para fornecer subsídios para uma melhor análise e interpretação sobre como ocorre a gestão e o controle dos recursos pelas IES que ofereçam cursos à distância, apresenta-se a seguir o embasamento teórico sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e a Visão Baseada em Recursos (VBR).

3.2 Os Fatores Críticos de Sucesso como elemento de Gestão

O termo FCS foi lançado por Rockart (1979) em um artigo em que examina diversos métodos utilizados para prover informação aos gestores, discutindo vantagens e desvantagens de cada método. O problema abordado pelo autor tem origem no excesso de informação disponível e na necessidade de verificar quais são as informações que os gestores realmente precisam.

Os FCS consistem em fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos, estratégicos ou táticos de uma organização (TESTA 2002; ROCKART, 1979). Dessa forma, os FCS constituem áreas de atividades que devem receber uma atenção constante dos gestores.

Para Odilon (2006), o modelo dos FCS apresenta algumas vantagens como sendo a facilidade de entendimento e de monitoração, tendo em vista que a dinâmica de elaboração e controle dos mesmos é contextual, adaptável e evolutiva, sendo voltada para a visão de futuro de qualquer ramo de negócio. Os FCS têm sido aplicados em organizações por diversas razões (Stollenwerk, 2001), como por exemplo, (1) como ferramenta para gerentes refinarem seus mapas mentais; e (2) método para auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos considerados como essenciais.

Diante desse contexto, isso significa dizer que os FCS se constituem de recursos necessários para que uma iniciativa venha a ser sustentada no longo prazo, ou seja, se o método for aplicado como instrumento de gestão pode permitir a identificação de elementos de gestão e o compartilhamento de práticas bem sucedidas.

3.2.1 Aplicação dos Fatores Críticos de Sucesso em EAD via Internet

Oliveira et al. (2007) desenvolveu uma pesquisa visando contribuir para o aperfeiçoamento de uma política de planejamento que orientasse a implementação de projetos EAD, apresentado um suporte metodológico baseado na metodologia dos FCS. Os resultados demonstram que a

perspectiva da eficiência da gerência da EAD deve estar balizada em métodos e técnicas que permitam um planejamento correto sobre as decisões a serem tomadas. Portanto, percebe-se a relevância que tal metodologia seja utilizada neste estudo, objetivando tornar mais eficiente a gestão de cursos em EAD via Internet.

Devido à diversidade de dimensões envolvidas nos programas de EAD na Internet, estas podem dificultar o gerenciamento dos cursos, para que se mantenha o foco nos pontos essenciais. O trabalho desenvolvido por Testa (2002) identificou os FCS dos programas de EAD na Internet, além de problemas mais críticos na gestão destes programas. Os resultados demonstram que os FCS identificados constituem elementos que dependem de ações das próprias instituições para funcionarem.

As experiências têm demonstrado que a EAD possui desafios a serem superados, especificamente, a respeito de questões relacionadas à gestão dos recursos. A próxima seção aborda a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) com o embasamento teórico necessário para dar suporte a gestão. Ressalta-se que a VBR apresenta claramente fatores a serem observados e gerenciados que permitem que as organizações a elaboração de estratégias visando a obtenção de vantagens competitivas. A aplicação do FCS e da VBR é uma forma de auxiliar os gestores de cursos EAD no processo de planejamento e gestão dos recursos, que ao serem combinados, tem por objetivo a vantagem competitiva. Para Corradi et al. (2006) a EAD é uma forma de obtenção de vantagem competitiva tanto para organizações de ensino como para empresas dos mais variados setores. Identificar os FCS à luz da VBR permite que tanto a instituição promotora e a receptora de um curso EAD tenham uma maior utilização dos recursos envolvidos neste processo. Assim, destaca-se a importância que outras áreas da ciência interpretem os conceitos oriundos da área de Administração, não só pela ótica do lucro, forma que frequentemente são traduzidos. O conceito de vantagem competitiva também se refere ao melhor aproveitamento e combinação dos recursos em um curso EAD, e que muitas vezes são escassos na área de educação.

3.3 A Gestão a partir da Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na idéia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva. (CRUBELLATE et al. 2008).

Segundo Wernerfelt (1984), a abordagem da VBR desenvolveu algumas proposições visando orientar as estratégias competitivas onde os recursos internos são tidos como a chave conceitual dessa abordagem. De acordo com essa teoria, a principal fonte de vantagem competitiva está baseada nos recursos internos da organização (GHEMAWAT, 2000; LEITE; PORSSE, 2003; OLIVEIRA JR, 2001). Esta definição vai de encontro com a visão de Peteraf (1993), onde o autor se refere à VBR como um enfoque caracterizado pela ênfase nos aspectos internos à empresa a fim de que estes sejam os principais determinantes de seu desempenho.

Em continuidade, a VBR lança seu foco principalmente sobre suas condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos. Estes são definidos como bens ou inputs tangíveis ou intangíveis que uma organização possui, controla ou a que tem acesso em base semipermanente (HELFAF & PETERAF, 2003). Para Pike et al. (2005), os recursos intangíveis são categorizados em três grupos principais: humanos, organizacionais e relacionais. E os recursos tangíveis categorizados em dois grupos: monetários e físicos. Seguindo esta linha, os recursos incluem todos os ativos tangíveis e intangíveis possuídos ou controlados pela organização, que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (SOUZA, 2003 citado por ALVES E TIERGARTEN, 2008).

A VBR explica que um recurso pode ser entendido como uma força ou fraqueza de uma organização, portanto, uma instituição de ensino que desenvolve seus próprios recursos pode

se tornar única em relação às demais existentes. Para Collis & Montgomery (1995), a utilização adequada dos recursos pode garantir um desempenho superior, desde que exista um equilíbrio entre a demanda, escassez e aproveitamento dos mesmos.

De acordo com Daft (2002), os recursos podem ser definidos como “as potencialidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos de uma organização que permitam a execução de suas estratégias na busca da eficiência e eficácia”. Nesta mesma ótica os recursos, sendo estes essenciais ou estratégicos, proporcionam para os gestores a identificação de prioridades a serem mantidas ou resguardadas visando à obtenção de vantagens competitivas.

Grant (1991) salienta a importância dos recursos e das capacidades para a formulação de estratégias que sustentem uma vantagem competitiva, onde na seleção da estratégia deve-se identificar a que melhor explore os recursos e as capacidades existentes. Assim, percebe-se que a maioria dos autores do VBR tem a preocupação em destacar a importância e a utilização adequada dos recursos envolvidos em qualquer tipo de organização. As organizações que optaram pelo desenvolvimento de ações em EAD devem procurar estabelecer o equilíbrio da utilização dos recursos e potencializá-los visando a sua maximização, com base na VBR.

Assim, na próxima seção são apresentados os elementos que compõem os FCS preliminares identificados neste estudo.

4. Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de EAD via Internet

A partir do resgate teórico, são apresentados os elementos que compõem os FCS para a gestão de cursos em EAD via Internet, onde estes foram utilizados na validação do protocolo de estudo de caso. São eles:

a) Fator 1: qualidade - as propriedades que dão qualidade a um curso são: a efetividade, a eficiência, a pertinência, a acessibilidade, a oportunidade, a atualidade e aceitabilidade (Mezomo, 1994; Moore, 2008; Oliveira, 2007; Testa, 2002).

b) Fator 2: gestão - processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, e a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las (Abu-Duhou, 2002 citado por Moraes, 2007; Campos, 2007; MEC, 2008; Moore, 2008; Ribas et al., 2008; Rumble, 2003; Sartori, 2005).

c) Fator 3: infra-estrutura - se refere às propriedades da instituição de ensino para alocar os recursos, tais como: prédios, instalações, tecnologias e equipamentos necessários para possibilitar a interação entre os envolvidos (Campos, 2007; MEC, 2008; Ribas et al., 2008; Testa, 2002).

d) Fator 4: recursos humanos - são intrínsecos às pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades; incluem a formação, a experiência e a capacitação dos atores envolvidos (MEC, 2008; Moore, 2008; Ribas et al., 2008; Testa, 2002).

e) Fator 5: recursos financeiros - envolve os critérios que orientam as decisões relativas à alocação e gerenciamento dos recursos (MEC, 2008; Testa, 2002).

f) Fator 6: modelo pedagógico - é um sistema de premissas teóricas que embasa a arquitetura pedagógica (AP), sendo esta constituída por aspectos organizacionais, conteúdo, metodológicos e tecnológicos; e as estratégias para aplicação das APs (Behar, 2009; Moraes, 2007; Sartori, 2005; Testa, 2002).

g) Fator 7: avaliação da aprendizagem - definição dos recursos de aprendizagem utilizados para a avaliação dos alunos a partir do acompanhamento do desempenho de suas atividades (Moraes, 2007; Testa, 2002).

A perspectiva da eficiência da gestão em EAD deve estar balizada em métodos e técnicas que permitam um planejamento correto sobre as decisões a serem tomadas. É importante

acrescentar que a referida pesquisa visa tornar mais eficiente a gestão de cursos em EAD via Internet, a partir da identificação dos elementos que compõem os FCS.

Os FCS identificados constituem elementos que dependem de ações das próprias instituições para funcionarem. O critério para seleção dos sete fatores críticos de sucesso, ainda que baseados na literatura, envolve um grau de subjetividade relacionado à percepção do pesquisador.

5. Análise do estudo de caso

Para atingir os objetivos deste estudo, foi feita a estruturação e validação do protocolo de estudo de caso, com especialistas em EAD e a partir de um estudo de caso, sendo este o Curso de Graduação em Administração a Distância na EA/UFRGS. Neste estudo de caso foram entrevistadas duas coordenadoras do curso de graduação em administração a distância da EA/UFRGS: Professora Coordenadora do Curso e Coordenadora Gerente do Curso. Estas integram a equipe gestora do curso, e isto se deu por um convite feito pelo diretor da Escola de Administração, onde ambas atuam na coordenação desde 2006, ano em que ocorreu a implementação do curso.

Apesar dos elementos de gestão identificados no curso ser os mesmos identificados *a priori* na literatura sobre os FCS e a VBR – visto que são os mesmos elementos – a maneira como estes são gerenciados no curso é diferente. De acordo com os dados coletados, apresentam-se os FCS relacionados com cada elemento de gestão.

Neste estudo, observa-se que existe uma preocupação em disponibilizar aos alunos do curso a distância o mesmo nível de qualificação que o curso presencial. Os FCS relacionados com o elemento qualidade destacam-se: a qualidade de conteúdo, o nível de formação do professor, o envolvimento dos atores no processo de ensino-aprendizagem e a implementação do curso. Identificou-se que a qualidade é centrada muito no corpo docente e nos tutores que estão envolvidos no curso. Os aspectos associados ao FCS de implementação do curso se referem à credibilidade dos professores e adesão destes na utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), a evasão dos alunos, a aceitabilidade do curso pelos alunos, e a disponibilização de serviços de apoio aos alunos.

No elemento gestão do curso, o FCS diz respeito à sistemática de acompanhamento pedagógico, que inclui a seleção dos professores, a elaboração dos planos de ensino e a capacitação dos atores envolvidos no curso. Observa-se que no gerenciamento desta sistemática são considerados os aspectos vinculados ao perfil dos alunos e a busca e a manutenção da qualidade. Outro FCS é a alocação dos recursos, visto que existe um orçamento pré-aprovado, sendo estipulado um valor por aluno/ano. No início do curso, foi necessário equipar todos os pólos, sendo destinado cerca de 30% do orçamento, mas hoje, não chega a 1%, ou seja, apenas para a manutenção dos equipamentos. Atualmente, a direção da Escola de Administração dá autonomia à equipe gestora para alocar os recursos, entretanto, é necessário que esta fique atenta a possíveis cortes no orçamento.

No elemento infra-estrutura virtual, o FCS se refere à manutenção do AVA, visto que este apresenta alguns problemas que são apresentados à equipe responsável para buscar soluções. Também, a usabilidade AVA por parte dos professores e tutores, uma vez que acessam o mesmo eventualmente. Já em relação à infra-estrutura presencial, o FCS é o local dos pólos, e conseqüentemente os equipamentos necessários para a realização de atividades presenciais. A aquisição de equipamento se dá sob demanda e também por novas tecnologias que vão surgindo no mercado.

O FCS associado com o elemento recursos humanos destaca-se o processo de definição e conseqüentemente a seleção da equipe para atuar na coordenação do curso, bem como professores, coordenadores de pólo e tutores. A capacitação dos atores envolvidos no curso também é considerada como sendo um FCS, sendo realizada pela equipe gestora do curso.

Em relação aos recursos financeiros, a questão orçamentária é vista como um FCS. Hoje são gerenciadas quatro fontes de recursos diferentes, onde são alocados todos os atores envolvidos

no curso. Isso significa dizer que, aproximadamente, 65% do orçamento, é destinado para pagamento de bolsas (tutor, professor, apoio administrativo, apoio para a plataforma), e o restante é utilizado para outros fins. De acordo com as informações coletadas o que está sendo mais gerenciado neste momento é a questão orçamentária financeira.

Neste estudo os FCS relacionados com o elemento modelo pedagógico destaca-se: o conteúdo, onde este se caracteriza pelo tipo de material utilizado com a finalidade de apropriação do conhecimento, e as formas de interação/comunicação entre os atores envolvidos. Percebe-se que a busca dessa interação é contínua, visando transmitir o mesmo conhecimento para cada tipo de aluno, considerando as suas diferenças de percepção.

No elemento avaliação da aprendizagem, o FCS é uma concepção única dos recursos de aprendizagem utilizados para a avaliação dos alunos. Existe uma planilha padrão que é ajustada para cada disciplina já com as fórmulas prontas. No momento em que o professor entrega o plano de ensino para a coordenação, o coordenador tutor junto com a secretária, ajustam a planilha de acordo com as avaliações estipuladas pelo professor da disciplina. Essa planilha é repassada ao tutor da disciplina que têm que preencher e devolver semanalmente à coordenação.

6. Considerações Finais

A partir da revisão da literatura apresentada neste estudo, entende-se que os gestores precisam desenvolver modelos de gestão para identificar os FCS a serem gerenciados para melhor uso dos recursos disponíveis a fim de evitar falhas no processo de gerenciamento dos cursos. Também é preciso compreender o contexto no qual a gestão será feita, a fim de definir parâmetros de qualidade e estipular critérios para alocação e gerenciamento dos recursos de acordo com as demandas necessárias, tanto nas fases de desenvolvimento quanto de implementação dos cursos. Conforme destaca Bof (2002) citada por Moraes (2007), o processo de gestão de modelos em EAD divide-se em dois grupos – a gestão pedagógica e a de sistemas.

Com isso, entende-se que o primeiro grupo inclui o gerenciamento das etapas e atividades do curso e, o segundo inclui a aprendizagem e a avaliação. Assim, percebe-se que a gestão deve prever todo o processo de preparação, acompanhamento, monitoramento e avaliação das equipes responsáveis.

O estudo de caso-piloto revela que os elementos que compõem os FCS, identificados *a priori* na literatura, são considerados na gestão do curso. A relação dos FCS com os elementos de gestão, mostra que as equipes gestores de cursos de EAD precisam desenvolver modelos de gestão para identificar os FCS a serem considerados para melhor uso dos recursos disponíveis.

Para prosseguir este estudo, propõe-se investigar os elementos de gestão que compõem os FCS no Curso de Licenciatura em Pedagogia a Distância (PEAD), e no curso de Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER), pois estes estão sendo ministrados na UFRGS. Ainda, verificar os recursos e como ocorre o gerenciamento destes, e propor os elementos para apoiar o processo de gestão em cursos de EAD via Internet. Assim, busca-se entender como ocorre a gestão de cursos de EAD, a fim de auxiliar as IES que ofereçam essa modalidade de ensino.

Nesta perspectiva, a expectativa que sustenta os esforços desenvolvidos é a de que os resultados possam ser utilizados para subsidiar o estabelecimento de uma prática de gestão focada nos esforços e recursos com base nos FCS e na VBR. Além disso, pretende-se contribuir para a consolidação de uma base de conhecimento capaz de sustentar o gerenciamento de cursos em EAD na Internet, independente da instituição de ensino, área de conhecimento e ambiente virtual de aprendizagem.

6. Referências Bibliográficas

- ABU-DUHO, Ibtisam. Uma Gestão mais autônoma das Escolas. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.
- ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. *Revista Universo Administração*, v. 2, ano 2, Jan./Jun., 2008.
- BEHAR, Patricia A. Modelos Pedagógicos em Educação a Distância. ArtMed: Porto Alegre, 2009.
- BIELSHOWISCK, C. A gestão na educação superior a distancia. Disponível em: www.tvebrasil.com.br/SALTO/boletins2002/ead/eadimp.htm.
- BOF, A. M. Gestão de sistemas de educação a distância. In: TVE/Salto para o Futuro. Educação a Distância na formação de professores. Brasília, 2002.
- CAMPOS, G. H. B. Metodologia e gestão em educação á distância. Educação á distância e formação de professores/coordenação. Central de educação à distância (organização). Rio de Janeiro: ed. PUC-RIO, 2007.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: the strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, jul/ago, 1995.
- COORADI, L; DALFOVO, O; GRAMKOW, F; DALFOVO, M. S; DOMARESKI, J. C; SELIG, P. M. Um estudo de e-learning como vantagem competitiva aplicado em instituição de ensino superior. Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2006.
- CRUBELLATE, J. M; PASCUCCI, L; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4, 2008.
- DAFT, R. Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002. 532p.
- GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Califórnia, v. 33, Spring, (1991).
- HELFAT, C; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- LEITE, J.B.; PORSE, M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, Edição Especial, p. 121-141. 2003.
- MEC. Ministério da Educação e Cultura. “Referências de Qualidade para Educação a Distância”. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/>. Acesso: 15 de fevereiro de 2008.
- MEZOMO, J. C. Gestão da qualidade na escola: princípios básicos. São Paulo, J.C. Mezomo, 1994.
- MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. Distance education: a systems view. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996.
- MOORE, M. G. Educação à distância: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MORAES, M. Guia do curso e docência em EAD: programa Aberta-Sul. Florianópolis: UFSC/UFSCM, 2007.
- NETO, C. R. A perspectiva avaliativa da EAD: mecanismos de ensino e aprendizagem. V Congresso brasileiro de ensino superior à distância; 6^o seminário nacional ABED de educação a distância, 2008.
- ODILON, N. J. Identificação e descrição de fatores críticos de sucesso em iniciativas brasileiras de telecentros. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília.
- OLIVEIRA, E. C. Governança corporativa na IES brasileira: uma proposta para o setor de educação no Brasil, e os impactos do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.

- OLIVEIRA, G. G. Gestão pedagógica: desafios e impasses. Brasília, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília – DF.
- OLIVEIRA JR., M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: ORG. Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, S. R. M.; SANTOS, E. M.; KALATZIS, A. C.; BACHEGA, S. J.; CAZARINI, E. W.; KURUMOTO, J. S. Proposta de um suporte metodológico para aperfeiçoamento de planejamento em EAD: uma contribuição à luz da engenharia da produção. XXVII Encontro nacional de engenharia de produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 4, p. 179-191, 1993.
- PETERS, O. Didática do ensino a distância. Porto Alegre: Unisinos, 2001.
- PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, Oxford, 35, n.º. 2, p. 111-124, 2005.
- RIBAS, J. C. da C.; HERMENEGILDO, J. L. S.; HAEMING, W. K. Educação à distância no CEFET-SC: desafios e possibilidades na gestão do programa Universidade Aberta do Brasil. V Congresso brasileiro de ensino superior à distância; 6^o seminário nacional ABED de educação a distância, 2008.
- ROCKART, J. F. *Harward Business Review*, v. 57, n.2, 1979.
- RUMBLE, G. A gestão dos sistemas de ensino a distância. Brasília, Unesco, 2003.
- SARTORI, A. S. Educação superior à distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line. Tubarão; Unisul, 2005.
- SOUZA, F. J. M. Estratégia e Tecnologias de Informação: Um estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação), Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Braga, 2003.
- STOLLENWERK, M. F. L. Fatores Críticos de Sucesso. Ed. UnB. Brasília-DF (2001).
- TESTA, M. G. Fatores críticos de sucesso de programas de educação à distância via internet. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- WERNERFELT, B. A. A Resource-based view on the firm. *Strategic Management Journal*. Chichester, v.5, n.2, p.171-180, 1984.