

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Paulo Cristiano de Oliveira

**A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO
DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO
SENAC EAD/RS E A BUSCA DAS SUAS POSSÍVEIS
INTERFACES COM OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

**Porto Alegre
2006**

Paulo Cristiano de Oliveira

**A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO
DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO
SENAC EAD/RS E A BUSCA DE SUAS POSSÍVEIS INTERFACES
COM OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama

**Porto Alegre
2006**

Paulo Cristiano de Oliveira

**A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO
DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO
SENAC EAD/RS E A BUSCA DE SUAS POSSÍVEIS INTERFACES
COM OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: 28 de novembro de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Adolfo Alberto Vanti - UNISINOS

Dr. Luís Roque Klering - UFRGS

Dra. Neusa Rolita Cavedon - UFRGS

Orientadora - Dra. Marina Keiko Nakayama - UFRGS

*Dedico este trabalho aos meus pais,
pelo seu amor e apoio incondicional.*

AGRADECIMENTOS

Cada um de vocês, a sua maneira e no seu momento, fez a diferença, deixou sua contribuição, estabilizou ou desestabilizou, criou incertezas ou trouxe conforto. Obrigado!

Aos meus pais, Airdo e Lindair e ao meu irmão Fernando.
Ao meu Tio Jânio e à minha avó Adyles.

À minha orientadora, profa. Marina Nakayama, pela nossa amizade e pelas nossas reflexões sobre o futuro e dos desafios da vida.

Aos meus colegas do Núcleo de Pesquisa (Negep): Mônica Fonseca Soares (em especial pela parceria no estágio docente e na revisão deste material), Bianca Smith Pilla, Christine Schroeder e Erlaine Binotto.

Aos professores da Unisinos que foram motivadores e fontes de inspiração: Guilherme Liberali, Carlo Belini, Amarolinda Saccol, Lídia Mancia, Tamara Karawejczyk, Rubén Maturana, Cornelia Volkart, Claudia Bittencourt, Janira da Silva, Cláudio de Paula e Regina Tramontini (em especial pelo aprendizado em EaD).

À estimada amiga Cristiane Drebes Pedron, pela revisão carinhosa e pelas provocações lusitanas!

Aos alunos das disciplinas de Psicologia Aplicada à Administração de 2005/1 e de Administração de Recursos Humanos de 2005/2, pelo nosso aprendizado.

Aos funcionários e equipe da Escola de Administração e aos colegas do PPGA, em especial: Eduardo Basso Jr, Rogério Faé, Irmão Fernando Valoi, Ralf Gutschwager, Vânia Bessi, Roberta Aguzzoli, Luis Francisco Ramos Lima, Deise Ferraz, Nilson Varella Rübenich, Fabrício (PPG produção) e Daniel Moro.

Aos amigos InfoUni (Informática Unisinos), os Infoúnicos: Cláudia dos Santos Flores, Tatiana Ghedine, Letícia Ribeiro, Marcirio Silveira Chaves, Rita Escouto e Daniel Belli.

Aos amigos (os sobreviventes dos tempos de mestrado!): Aline de Abreu Bressler, Silvio Silva, Alex Fagundes, André Pacheco Assis, Frederico Simão (Fred), Rodrigo Fernandes e Marcelo Maciel Cerigioli.

Aos colegas e amigos da Unisinos, em especial, à Luisa Strauss, pelo auxílio com a temática da Qualidade e à equipe da Gerência de Serviços de Informação: Joecy Valentim, Alceu Fernandes e Marcos Knewitz.

À equipe do *Senac EaD* em especial, à profa. Odília Silva da Silva, pelo nosso trabalho em conjunto e pela revisão atenciosa que permitiu a divulgação do nome da Instituição e ao Sr. Ricardo Melo Dal Santo, pela articulação e demais procedimentos junto aos participantes.

Aos Srs. Juliano Zimmermann e Carlos Guilherme Pedroso, do PGQP, que ao final da pesquisa, validaram seus resultados e indicaram próximos passos para o aperfeiçoamento do processo aqui proposto.

o pensamento é a grandeza do homem
(Pascal)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>19</i>
1.3.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>19</i>
2	REVISÃO TEÓRICA	20
2.1	GESTÃO DA QUALIDADE	20
2.1.1	<i>Conceitos da Qualidade.....</i>	<i>21</i>
2.1.2	<i>Histórico da Gestão da Qualidade.....</i>	<i>23</i>
2.1.3	<i>A Gestão da Qualidade no Brasil.....</i>	<i>25</i>
2.1.4	<i>Prêmio Nacional da Qualidade.....</i>	<i>26</i>
2.2	SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	34
2.2.1	<i>Conceitos de Educação a Distância.....</i>	<i>35</i>
2.2.2	<i>Caracterizando Sistemas de Educação a Distância.....</i>	<i>37</i>
2.2.3	<i>Referenciais de Qualidade para cursos a distância.....</i>	<i>41</i>
2.3	RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA QUALIDADE E OS SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	TIPO DE PESQUISA	57
3.2	PERFIL DO PARTICIPANTE	63
3.3	COLETA DE DADOS	64
3.3.1	<i>Coleta de dados da Etapa A.....</i>	<i>65</i>
3.3.2	<i>Coletas de dados da Etapa B.....</i>	<i>66</i>
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	71
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	72
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	73
4.1.1	<i>Descrição do Programa da Qualidade.....</i>	<i>75</i>
4.1.2	<i>Descrição do Sistema de Educação a Distância.....</i>	<i>79</i>
4.2	CRITÉRIOS E AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	83
4.2.1	<i>Acompanhamento.....</i>	<i>85</i>
4.2.2	<i>Avaliação.....</i>	<i>85</i>
4.2.3	<i>Contingência.....</i>	<i>86</i>
4.2.4	<i>Educação.....</i>	<i>87</i>
4.2.5	<i>Equipe.....</i>	<i>88</i>
4.2.6	<i>Informação.....</i>	<i>88</i>
4.2.7	<i>Infra-estrutura.....</i>	<i>89</i>
4.2.8	<i>Interação.....</i>	<i>90</i>
4.2.9	<i>Legislação.....</i>	<i>91</i>
4.2.10	<i>Mercado.....</i>	<i>92</i>
4.2.11	<i>Orientação.....</i>	<i>92</i>
4.2.12	<i>Oportunidades externas.....</i>	<i>93</i>

4.2.13	<i>Projeto</i>	94
4.2.14	<i>Suporte</i>	95
4.2.15	<i>Tecnologia</i>	95
4.3	RELAÇÕES ENTRE OS CRITÉRIOS PARA QUALIDADE DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E OS EIXOS NORTEADORES	98
4.4	POSSÍVEIS INTERFACES ENTRE OS CRITÉRIOS PARA QUALIDADE DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE	102
4.5	ESQUEMA PARA AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	111
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A – CRONOGRAMA DA ETAPA EXPLORATÓRIA	129
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA ETAPA EXPLORATÓRIA	130
	APÊNDICE C – RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA ETAPA EXPLORATÓRIA	131
	APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	137
	APÊNDICE E –TERMO DE CONSENTIMENTO INDIVIDUAL	140
	APÊNDICE F –TERMO DE CONSENTIMENTO DA EMPRESA	141
	APÊNDICE G – PLANILHA PARA AGENDAMENTO DE ENTREVISTAS	142
	APÊNDICE H – PRIMEIRO CONTATO COM OS PARTICIPANTES	143
	APÊNDICE I – LEVANTAMENTO INICIAL	144
	APÊNDICE J – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS – COLETA A	147
	APÊNDICE K – QUESTIONÁRIO – COLETA B	148
	APÊNDICE L – RESPOSTAS – COLETA B	155
	APÊNDICE M – TEXTO-BASE – COLETA C	161
	APÊNDICE N – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL – COLETA C	163
	APÊNDICE O – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL – COLETA D	164
	APÊNDICE P – QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO DA PESQUISA	165
	GLOSSÁRIO	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Fundamentos de Excelência da FNQ	28
Figura 2:	Critérios de Excelência da FNQ.....	32
Figura 3:	Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância.....	42
Figura 4:	Desenho da Etapa B da pesquisa.....	62
Figura 5:	Participantes lêem as questões do questionário da Coleta B.....	69
Figura 6:	Participantes discutem as relações entre os Critérios.....	70
Figura 7:	Critérios para Avaliação do Sistema de EaD	83
Figura 8:	Avaliação do Sistema de EaD	84
Figura 9:	Grau de Satisfação dos participantes com os Critérios	96
Figura 10:	Mapa de Relações entre os Critérios para Qualidade de SEaD e os Eixos Norteadores	99
Figura 11:	Interfaces entre os Critérios.....	103
Figura 12:	Esquema para Avaliação do Sistema de Educação a Distância	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Conceitos da Qualidade.....	22
Quadro 2:	Evolução da garantia da Qualidade.....	24
Quadro 3:	Benefícios da EaD.....	38
Quadro 4:	Perfil dos participantes da pesquisa.....	64
Quadro 5:	Coletas de dados da pesquisa.....	65
Quadro 6:	Questões da Etapa A relacionadas com os objetivos específicos.....	66
Quadro 7:	Autores utilizados para construção das questões da Coleta A.....	68
Quadro 8:	Itens do Critério Acompanhamento.....	85
Quadro 9:	Itens do Critério Avaliação.....	86
Quadro 10:	Item do Critério Contingência.....	86
Quadro 11:	Itens do Critério Educação.....	87
Quadro 12:	Itens do Critério Equipe.....	88
Quadro 13:	Item do Critério Informação.....	89
Quadro 14:	Itens do Critério Infra-estrutura.....	89
Quadro 15:	Itens do Critério Interação.....	90
Quadro 16:	Itens do Critério Legislação.....	91
Quadro 17:	Itens do Critério Mercado.....	92
Quadro 18:	Itens do Critério Orientação.....	93
Quadro 19:	Itens do Critério Oportunidades externas.....	93
Quadro 20:	Itens do Critério Projeto.....	94
Quadro 21:	Itens do Critério Suporte.....	95
Quadro 22:	Itens do Critério Tecnologia.....	95
Quadro 23:	Avaliação dos Critérios.....	97
Quadro 24:	Resumo das possíveis interfaces.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABT – Associação Brasileira de Tecnologia Educacional
- CCQ – Círculos de Controle da Qualidade
- CD-ROM – *Compact Disc Read Only Memory*
- CE-FNQ – Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade
- CNE – Conselho Nacional de Educação
- DN – Departamento Nacional
- EaD – Educação a Distância
- FICT – Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
- ICDE – *World Conference on Distance Education*
- ISO – *International Organization for Standardization*
- MEC – Ministério da Educação
- Negep – Núcleo de Estudos em Gestão de Pessoas
- PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
- PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
- PR – Procedimento Regional
- RG – Relatório de Gestão
- RH – Recursos Humanos
- SA – *Strategic Advisor*
- SEaD – Sistemas de Educação a Distância
- Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação
- TQC – *Total Quality Control*
- TQM – *Total Quality Management*
- Ufrgs – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

As organizações têm buscado conquistar vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, diversas técnicas gerenciais têm sido utilizadas, destacando-se os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (CE-FNQ). Já a capacitação da mão-de-obra através de Sistemas de Educação a Distância (SEaD) pode ser entendida como uma necessidade natural no incremento da competição, pois prima pela velocidade e adaptabilidade de novos conceitos, técnicas e práticas de gestão. Esta dissertação propõe uma forma de avaliar o SEaD da Unidade do *Senac EaD* do Estado do Rio Grande do Sul (*Senac EaD/RS*) e buscar suas possíveis interfaces com os CE-FNQ. Este estudo procurou caracterizar-se como uma pesquisa-ação, contando com a participação de sete indivíduos de diferentes níveis hierárquicos da Unidade. Foram levantadas suas percepções iniciais, descritos o Programa da Qualidade e o SEaD do *Senac EaD*. Em seguida, foram construídos, pelo pesquisador, a partir de Referenciais de Qualidade do Ministério da Educação (MEC), quinze Critérios para Qualidade de SEaD, que foram validados pelos participantes. Já a avaliação demonstrou que os participantes se mostraram parcialmente satisfeitos com as práticas relacionadas aos Critérios “Contingência”, “Avaliação”, “Legislação”, “Mercado” e “Oportunidades externas”. Também foram propostos pelo pesquisador quatro Eixos Norteadores, com base no Ciclo de PDCA, que foram relacionados pelos participantes com os Critérios elaborados pela pesquisa. Observou-se que nos Critérios “Contingência”, “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia” houve maior dificuldade em determinar a relação com esses Eixos. Em seguida, foi efetuada pelo pesquisador a análise das possíveis relações ou interfaces entre os Critérios da pesquisa e os CE-FNQ. Percebeu-se que ao relacionar as duas avaliações há a necessidade de aprofundarem-se os Critérios da pesquisa, que possivelmente precisam ir além dos Referenciais do MEC para dar conta dos CE-FNQ. Entretanto, ao final, os participantes enfatizaram sua concordância com os resultados da avaliação e com a participação da equipe na pesquisa. Eles também indicaram potenciais melhorias no SEaD do *Senac EaD* a partir do processo de avaliação realizado, o que poderá consolidar o Esquema proposto pelo estudo.

Palavras-chave: Educação a Distância.
Avaliação.
Critérios de Excelência.
Fundação Nacional da Qualidade.

ABSTRACT

Organizations have been trying to build a sustainable competitive advantage. To achieve this, several business techniques have been adopted, specially the Criteria of Excellency of the National Quality Foundation (FNQ in Brazil). Parallel to this, training collaborators using Distance Learning Systems (DLS) may be understood as a natural process on the increase of competition, as they are speed and adaptable to new concepts, techniques and managerial practices. This dissertation purposes a way to evaluate the DLS of *Senac EaD* of Rio Grande do Sul State and tries to find its possible interface with Criteria of FNQ. This study also intended to be characterized as an action research, and counted with the participation of seven employees of different hierarchy levels of the *Senac EaD*. The first step raised the employees initial perception and also described the Quality Program and the DLS of the Company. Further to this, the researcher has created fifteen criteria based on the Quality References by Brazilian Education Ministry (MEC) which have been validated by the participants. The participants also made an evaluation of the Senac DLS that showed the criteria "Contingency", "Evaluation", "Legislation", "Market" and "External opportunities" as "partially satisfactory". The researcher also has purposed four Orientation Points, based on PDCA Cicle, which have been associated by the participants with the criteria from the previous step. It was also noticed that the participants have faced difficulties to associate the Orientation Points within the following criteria: "Contingency", "Accompaniment", "Education", "Information", "Interaction", "Legislation", "Project" and "Technology". After, the researcher has analyzed the possible relations or interfaces between the criteria purposed by this research and the Criteria of FNQ. It was observed that while associating both evaluations, may indicate the necessity of going deeper in the criteria elaborated by this research which probably must go beyond the Quality References by MEC. Notwithstanding, participants have eventually emphasized their acceptance to the results of the evaluation as well as to the team participation on the research. They have also indicated potential improvements on the SeaD of the *Senac EaD* based on the evaluation process made, which may consolidate the Scheme proposed on the study.

Key words: Distance Learning.
Evaluation.
Criteria of Excellence.
Quality National Foundation of Brazil.

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo apresenta-se cada vez mais competitivo. Até aí, esta afirmação não revela nenhuma novidade, pelo contrário, pode ser vista como uma das mais recorrentes expressões na literatura da área de administração, tanto gerencial, quanto acadêmica. Neste caso, o que se busca, ao trazer inicialmente essa temática para reflexão é indagar se as ações implementadas pelas organizações para responder a esse contexto têm sido realmente eficazes? Ou estariam configurando uma série de suspiros supostamente reativos, tendo em vista o frenético incremento da economia globalizada e cada vez mais “virtualizada” pela disseminação (in)visível de mecanismos sutis de (des)controle do Capital suportados pela Tecnologia da Informação? Acredita-se que esses questionamentos, dada a amplitude do presente estudo, não produzam uma verdade absoluta como resposta. Nem se tem pretensão para tanto. Porém, espera-se que eles possam produzir novas e instigantes questões sobre esta temática, a partir da trajetória aqui proposta.

Retornando o olhar para os desafios que as organizações atualmente têm enfrentado, observa-se que suas estratégias são influenciadas pelos mais diversos fatores, onde há uma infinita conjugação de elementos que têm a intenção de conferir uma vantagem competitiva sustentável. Vantagem essa, que é perseguida arduamente, como um alicerce que possa garantir a sua sustentabilidade e manutenção e, por isso, a busca de alternativas que consolidem sua diferenciação frente à concorrência.

Nesse sentido, diversas técnicas gerenciais têm sido utilizadas, destacando-se os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que são apropriadamente conceituados no Capítulo 2. Já a capacitação da mão-de-obra utilizando-se Sistemas de Educação a Distância (SEaD), que também são conceituados no Capítulo 2, pode ser entendida como uma necessidade natural do incremento da competição, pois prima pela velocidade e adaptabilidade de novos conceitos, técnicas e práticas de gestão. Os demais conceitos citados nas próximas seções, como por exemplo, Excelência e Qualidade, também são devidamente conceituados no Capítulo 2, que discute sobre Gestão da Qualidade e Educação a Distância. Além disso, o Capítulo 3, apresenta os Procedimentos Metodológicos e o Capítulo 4, contém a Descrição e Análise dos Resultados. Ao final, constam os Apêndices citados no decorrer da apresentação do estudo e um Glossário.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Cabe, nesse momento, anunciar a problemática deste estudo, na qual se propõe a avaliação da *práxis* de um Sistema de Educação a Distância, procurando-se estabelecer as suas possíveis relações ou interfaces com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Porém, este processo não pretende ser meramente descritivo, mas sim, crítico-reflexivo, com foco na ação e na participação da equipe da empresa onde o estudo foi desenvolvido na construção coletiva da avaliação. Este é o convite apresentado por esta pesquisa.

Como, por um lado, inúmeras organizações têm concentrado esforços para atender aos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade e, por outro, há o incremento na utilização de Sistemas de Educação a Distância, que para fins de credenciamento e reconhecimento de cursos e validade da titulação, precisam atender requisitos indicados pelos órgãos competentes, como o Ministério da Educação (MEC), busca-se com a avaliação destes Sistemas aproximar estas duas avaliações. A partir daí, poderá se revelar diretrizes para que os Sistemas de EaD possam ser implementados com maior eficiência e avaliados com maior eficácia.

Afinal, os investimentos em Sistemas de Educação a Distância têm conseguido ser visibilizados por avaliações, como a da Fundação Nacional da Qualidade, por exemplo? Em que medida esses Sistemas encontram-se em sintonia com os Referenciais de Qualidade para cursos a distância, indicados pelos órgãos regulamentadores? As auditorias da qualidade têm conseguido atender e perceber as peculiaridades destes Sistemas? Como se pode visualizar a relação entre os Sistemas de Educação a Distância e as avaliações de acordo com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade? Sumarizando então estas indagações e estabelecendo a amplitude deste estudo, sua questão norteadora é a seguinte:

Como avaliar um Sistema de Educação a Distância e aproximar esta avaliação dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade?

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste estudo é apresentada da seguinte forma: no primeiro momento comenta-se sobre a tendência estratégica desempenhada pela área de Recursos Humanos (RH) e pelo treinamento na atualidade. No segundo momento, indica-se a disseminação das ações de treinamento, particularmente, as dotadas de Sistemas de Educação a Distância, que têm sido alvo de crescentes investimentos. No terceiro momento, mostra-se a importância da avaliação dos resultados organizacionais, destacando-se o incremento do uso do Modelo de Avaliação da Fundação Nacional da Qualidade. Por fim, apresenta-se alguns resultados da Etapa Exploratória efetuada em 2005 e a inserção do estudo em um Núcleo de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A relevância acadêmica e gerencial compreendida por este estudo, justifica-se na medida em que há o incremento da natureza estratégica que a área de Recursos Humanos atualmente tem assumido, sendo esta tendência reforçada por autores como Batitucci (2000), Bohlander, Snell e Shermann Junior (2003), Peretti (2001), Ribeiro (2005) e Wright, Gardner e Moyhian (2003). Isso tem se observado, dentre outros aspectos, em função da importância que o treinamento tem desempenhado como potencializador e facilitador de ações estratégicas (MATHIESON, 2006; MOTWANI; FRAHM; KATHAWALA, 1994 e NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006). Acredita-se que a capacitação a distância possa compor objeto de análise para avaliação quanto à sua conformidade ou não, com os objetivos a que se destinam, orientando e sinalizando possíveis novos cursos de ação, tanto para os próprios Sistemas de Educação a Distância, quanto para os Programas da Qualidade.

Segundo dados do Portal *E-Learning* Brasil (E-LEARNING BRASIL, 2006), *website* especializado em informações sobre ensino *on-line*, de 1999 até 2005, o investimento em EaD registrou um crescimento de 65% junto às empresas brasileiras. Em 2002, os investimentos das organizações em EaD eram de R\$ 52 milhões, sendo que em 2004 esse número aumentou para R\$ 102 milhões, com previsão de um incremento acima de 40% para 2005. Por sua vez, as vendas, soluções e serviços no mercado mundial devem atingir US\$ 23 bilhões até 2006. Destaca-se ainda que o Portal Baguete (BAGUETE, 2006), *website* especializado em jornalismo empresarial digital, coloca que investimentos em EaD no mercado do Brasil devem chegar a R\$ 2,7 bilhões até 2010, sendo esta cifra baseada na projeção da média atual

de crescimento do uso de EaD corporativo que é de 40% ao ano. Araújo (2006) ainda reforça esse cenário afirmando que os gestores de pessoas precisam estar preparados para utilizar essa “ferramenta”, que tende a se consolidar cada vez mais no futuro próximo.

Por sua vez, a avaliação de resultados das estratégias organizacionais tem sido uma preocupação crescente, tanto pela academia, que deseja construir e aperfeiçoar seus modelos teóricos, quanto pelas organizações, que desejam dispor de mecanismos eficientes que possam orientar essas estratégias maior confiabilidade possível (HARTOG; VERBUNG, 2004). Através de uma avaliação adequada, pode-se verificar o quanto uma organização está atingindo seus objetivos e quanto o seu desempenho está sendo adequado às suas estratégias (LONDON; MONE; SCOTT, 2004). A avaliação de resultados não envolve apenas metas de curto prazo, mas também metas de longo prazo, podendo vir a garantir a sustentabilidade das estratégias da organização (ASSIS, 2005).

Entretanto, mesmo com a relevância da avaliação e a popularização de técnicas, ferramentas e instrumentos normativos, as organizações ainda enfrentam dificuldades para implementá-las ou quando os possuem, muitas vezes, seus processos são incipientes ou pouco integrados (PAES, 2004). Esse quadro remete à oportunidade de contribuição deste estudo na construção de mecanismos que possam melhorar tanto a eficácia dos métodos de avaliação existentes, quanto na criação de novos mecanismos.

Neste sentido, o Modelo de Avaliação da Fundação Nacional da Qualidade está na pauta das discussões de empresas públicas e privadas (AIDAR, 2006) isso se reflete nos dados apresentados pela FNQ (2006), ao colocar que em 2005 houve um número recorde de organizações que se submeteram a sua avaliação. Desde a sua criação, a Fundação conduziu 14 ciclos de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e entregou 318 Relatórios de Avaliação às organizações candidatas. Dessas, 68 organizações receberam a visita dos examinadores e, dentre estas, 23 receberam o Prêmio. Mais de 13 mil profissionais foram capacitados pela FNQ na aplicação dos Critérios de Excelência e, além disso, a Fundação já distribuiu mais de 390 mil exemplares do Guia que traz os Critérios de Excelência.

Para ilustrar alguns dos pontos mencionados acima, cabe destacar que a Etapa Exploratória deste estudo (cujos procedimentos metodológicos são apresentados em detalhes no Capítulo 3) revelou que as quatro empresas participantes possuem algum tipo de Programa de Gestão da Qualidade, sendo que a base lógica da maioria é o Padrão ISO (*International*

Organization for Standardization). A totalidade dessas empresas concorda que o treinamento está sendo cada vez mais visto como estratégico e reforçaram o fator comportamental como crítico para o êxito dos Programas da Qualidade.

Ainda em relação ao treinamento, há o consenso de que não se têm conseguido avaliá-lo como gostariam sendo que, por exemplo, a maioria sequer utiliza Critérios ou indicadores para fazer algum tipo de acompanhamento do mesmo. Quanto a utilização de Sistemas de Educação a Distância, há duas empresas que já utilizam esta modalidade e as que não utilizam possivelmente implementarão alguma iniciativa nesse sentido a médio prazo, revelando mais uma vez a tendência na adoção de sistemas dessa natureza.

Os resultados desta etapa foram sistematizados no artigo “*Evaluation of distance learning programs and the criteria of excellence of the national quality award: an exploratory study in Brazil*” (OLIVEIRA; NAKAYAMA; PILLA, 2006) e apresentados durante o 22º ICDE – *World Conference on Distance Education*, evento realizado no mês de setembro de 2006, no Rio de Janeiro.

Este estudo também integra a linha de pesquisa que se dedica à mensuração e avaliação de resultados de Educação a Distância, do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Pessoas (Negep), da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs). No Núcleo, demais dissertações já concluídas (PILLA, 2002 e SCHRÖEDER, 2005) e uma tese em andamento têm se dedicado a esta temática, além das pesquisas de Ghedine (2004), Testa (2002, 2006) realizados no âmbito do Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Ufrgs, e que também se dedicaram a temática da Educação a Distância, logo, este estudo pode representar um avanço ao preencher lacunas detectadas nas pesquisas que o precederam.

A seguir, são apresentados os objetivos desta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo:

1.3.1 Objetivo geral

- Propor uma forma de avaliar o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* e buscar suas possíveis interfaces com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever o Programa da Qualidade utilizado pelo *Senac* e o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*.
- Identificar, a partir de Referenciais de Qualidade para cursos a distância, do Ministério da Educação, Critérios para avaliação do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* e buscar sua validação junto aos participantes.
- Apresentar os resultados da avaliação, feita pelos participantes, do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* considerando os Critérios identificados pela pesquisa.
- Propor Eixos Norteadores com base no Ciclo de PDCA para que os participantes estabeleçam as possíveis relações entre os Critérios da Qualidade do Sistema de Educação a Distância e estes Eixos.
- Analisar as possíveis relações entre os Critérios da Qualidade do Sistema de Educação a Distância, os Eixos Norteadores e os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.
- Levantar as percepções dos participantes sobre os resultados e sobre a pesquisa.

No próximo Capítulo são apresentados os referenciais teóricos deste estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste Capítulo são apresentados os referenciais teóricos utilizados por esta pesquisa. A primeira seção compreende o referencial teórico sobre a Gestão da Qualidade. A segunda seção traz o referencial teórico sobre os Sistemas de Educação a Distância. A terceira seção procura discutir sobre as possíveis relações entre estes dois referenciais.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

O que pode estar conduzindo o aprimoramento constante da Gestão da Qualidade? Iniciou-se esta seção, que se dedica a apresentar o referencial teórico sobre a Gestão da Qualidade, com questão acima para que se discuta, inicialmente algumas das possíveis respostas a esta indagação e subsequente se possa avançar na temática.

Buscando-se algumas “respostas”, percebe-se que uma vez que o cenário contemporâneo sendo caracterizado pela constante busca de oportunidades para atingir um grau cada vez mais elevado de competitividade, as organizações têm procurado construir o que se denomina como vantagem competitiva ou o diferencial competitivo (PORTER, 1992). Esse diferencial pode surgir tanto das dificuldades no mercado econômico, quanto através de experiências bem sucedidas de organizações que criaram ou implantaram algum tipo de programa, geralmente enfocando a Gestão da Qualidade.

Para Oakland (1994) seja qual for o tipo de organização, a competição sempre estará presente. Seja competição por clientes, por estudantes, por pacientes ou por recursos, por exemplo. O autor complementa afirmando que organizações dos mais diversos países têm feito uso da Qualidade de modo estratégico para ganhar clientes, obter vantagens em recursos ou fundos de negócios e ser competitivas. Reforçando isso, diversos autores, dentre eles Deming (1990), Feigenbaum (1994), Juran (1995a), Oakland (1994) e Paladini (2004), apontam a necessidade cada vez maior das organizações desenvolverem como foco a Gestão da Qualidade, considerando esta como uma questão primordial, no sentido de garantir e incentivar a competitividade no mercado cada vez mais globalizado.

Outro aspecto que pode justificar a crescente inclinação das mais diversas organizações ao buscarem a conformidade com a Gestão da Qualidade são os Prêmios da Qualidade ou de Excelência em Gestão, que são considerados como o que há de mais avançado em termos de modelos estruturados de avaliação de desempenho organizacional. Uma vantagem na adesão a este tipo de Programa é a possibilidade de utilizar uma forma estruturada de implementação e mensuração do aprimoramento contínuo da performance organizacional. Esta forma estruturada é considerada por autores, entre eles Eckes (2001) e Oakland (1994) como um modelo de avaliação de desempenho organizacional.

A partir deste panorama inicial, que não objetivou esgotar esta discussão, são apresentados, a seguir, alguns dos conceitos da Gestão da Qualidade e seu histórico. Além disso, é discutida a Gestão da Qualidade no contexto do Brasil, especialmente no que diz respeito ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Para tanto são apresentados seus Fundamentos, seu Modelo de Excelência da Gestão, onde se privilegia a discussão em torno do Ciclo de PDCA. Por fim são apresentados os Critérios de Excelência.

2.1.1 Conceitos da Qualidade

Esta seção apresenta alguns conceitos da Qualidade. Juran (1995a) afirma que o termo Qualidade existe muito provavelmente desde o início da nossa civilização, dando a entender que alguma atividade realizada tenha sido feita de tal forma que não seja necessário repeti-la ou refazê-la num curto espaço de tempo. O autor complementa dizendo que essa palavra vem sendo utilizada em larga escala por todos os lugares onde haja atividade humana faz muito tempo. Atualmente, a palavra Qualidade tem sido amplamente difundida, seja em conferências especializadas, propagandas, jornais, livros e principalmente nas empresas. Porém, o mesmo autor coloca que ao se utilizar o conceito, nem sempre se consegue transmitir ao interlocutor a idéia de forma clara e com o significado que se deseja. O motivo desta dificuldade está no fato de existirem várias formas de se definir Qualidade, pois seus sinônimos vão desde luxo e mérito até Excelência e valor (GARVIN, 1992). Já Oakland (1994), por sua vez, descreve que a noção da Qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada indivíduo.

Paladini (2004) procura relativizar o conceito dizendo que a Qualidade, por não ser um

termo técnico exclusivo, mas sim uma palavra de domínio público, não pode ser definida de qualquer modo, por que o termo já é conhecido das pessoas no seu dia-a-dia. Em outras palavras, o autor argumenta que independente da definição proposta para a Qualidade, ela não pode contrariar a noção intuitiva que se tem a seu respeito, nem tampouco pode o seu significado ser identificado e delimitado com precisão, dado que a Qualidade faz parte do cotidiano popular. Para ilustrar, os mais diversos enfoques sucitados pelo termo Qualidade, o Quadro 1 apresentada algumas definições conforme a perspectiva de diversos autores:

Perspectiva	Definição	Autor
Qualidade baseada no produto	O produto possui algo, que lhe acrescenta valor, que os produtos similares não possuem	JURAN, 1995a
Qualidade baseada no valor	O produto possui a maior relação custo-benefício, ou seja, Qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o consumidor	ISHIKAWA, 1986
Qualidade baseada na manufatura	É a conformidade às especificações, aos requisitos, além de não haver nenhum defeito, em suma, é busca do Zero Defeito	GOLDRATT, 1991
	A Qualidade só pode ser definida em termos de quem avalia	DEMING, 1990
	É a conformidade às necessidades do cliente	CROSBY, 1984
	É a adequação ao uso	JURAN, 1995b
Qualidade na visão gerencial	É a composição total das características de <i>marketing</i> , engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço através dos quais o mesmo, em uso, atenderá às expectativas do cliente	FEIGENBAUM, 1994

Quadro 1: Conceitos da Qualidade

Fonte: elaborado pelo autor.

A *International Organization for Standardization* (ISO) também apresenta uma definição para Qualidade que é descrita pela norma NBR ISO 9000:2000, dizendo que “Qualidade significa o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ABNT, 2000), onde característica representa uma propriedade diferenciadora e requisito uma necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.

A partir das definições acima, assume-se este último como conceito norteador da Qualidade para esta pesquisa. No entanto, cabe destacar a afirmação de Paladini (2004) que diante destas múltiplas perspectivas, o conceito correto da Qualidade envolve dois aspectos: a multiplicidade de itens e o processo evolutivo. A multiplicidade confere ao conceito o componente “espacial” e o processo evolutivo confere ao conceito a “temporalidade”, daí as mais diversas perspectivas citadas anteriormente e pelas quais o termo pode ser entendido.

2.1.2 Histórico da Gestão da Qualidade

Esta seção apresenta, de forma sucinta, o histórico da Gestão da Qualidade. Embora Paladini (2004) afirme que a Qualidade nunca muda, a sua conceituação, bem como seu enfoque, transformou-se consideravelmente no decorrer dos tempos. Conforme relatos apresentados por Juran (1995a) a história mostra que desde os primórdios da civilização, passando pelo modelo artesanal na Idade Média, o homem já possuía esta preocupação com a Qualidade.

Conforme Barçante (1998) e Garvin (1992), foi a partir da Revolução Industrial, que a Qualidade evoluiu até a atualidade através de quatro períodos ou eras: Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico da Qualidade, Era da Garantia da Qualidade e Era da Gestão Estratégica da Qualidade, sendo esta última mais detalhadamente discutida a seguir. Entretanto, antes é apresentado o Quadro 2, que resume da evolução da Qualidade ou mais especificamente da garantia da Qualidade.

Em relação a Gestão da Qualidade Total - TQM (do inglês, *Total Quality Management*), Fernandes (1995) comenta que apesar de todos os relatos historiográficos sobre a “onda da Qualidade”, não se pode identificar com precisão o início da Gestão Estratégica, pois nenhum livro ou artigo marca esta transição. Sabe-se que a partir da metade da década de 1980, em um número cada vez maior de empresas começou a surgir uma nova visão, que incorporava um notável desvio de perspectiva. Pela primeira vez, diretores, presidentes e executivos expressavam interesse incondicional pela Qualidade.

Identificação de características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Época aproximada	1900 até 1925/30	1925/30 até 1945/50	1945/50 até 1980/85	A partir de 1980/85
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas da Qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da Qualidade, planejamento da Qualidade e projeto de Programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de Programas
Quem é o responsável pela Qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da Qualidade	Todos da empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“Inspeciona” a Qualidade	“Controla” a Qualidade	“Constrói” a Qualidade	“Gerencia” a Qualidade

Quadro 2: Evolução da garantia da Qualidade

Fonte: adaptação de EZEQUIEL, 1996, p. 3 e GARVIN, 1992, p. 45.

Oakland (1994) define TQM como uma abordagem para melhoria da competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. Já Fernandes (1995), coloca que os principais elementos que embasam a estrutura da TQM são o foco no cliente, a melhoria

contínua, o envolvimento de todos, as decisões baseadas em dados e fatos, o planejamento no longo prazo e a abordagem sistêmica. Paladini (2004) ainda coloca que a Gestão da Qualidade é um processo único, pois suas estratégias, ainda que envolvam diferentes situações, diversos elementos, variados contextos e mesmo métodos distintos, guardam uma mesma filosofia de operação, em geral, a da própria organização, e preservam a unicidade de seus objetivos. O que o autor pode levantar com esta afirmação é que cada organização deve desenvolver a sua própria forma de atuar na Gestão da Qualidade, através de estratégias ou métodos distintos.

O ponto central nesta evolução, conforme afirma Fernandes (1995), foi a mudança do enfoque tradicional (baseado no controle da Qualidade e na garantia da Qualidade) para o controle de gestão e melhoria de processos. Oakland (1994) comenta que atualmente este controle de gestão e melhoria de processos fica a cargo dos Programas da Qualidade, ou de Gestão, ou ainda, de Excelência. Segundo relatos de Eckes (2001), no final de década de 1980, no desejo de imitar os resultados japoneses e reconhecendo que a Qualidade precisa ser um esforço da empresa como um todo, os Estados Unidos lançaram um movimento nacional em prol da Qualidade conhecido como *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

Oakland (1994), por sua vez aponta que este Prêmio é o reconhecimento da importância do gerenciamento da Qualidade Total, enfatizando fortemente a avaliação do desempenho organizacional. Além do Prêmio Nacional Americano, Slack (1999) relatam que outros prêmios foram desenvolvidos como estímulo para as organizações que buscam desenvolver a Qualidade, são eles o Prêmio Deming (japonês) e o Prêmio Europeu da Qualidade. Já no Brasil há o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade (BARÇANTE, 1998; GUARAGNA, 2004 e PAGANO, 2000) que será discutido mais adiante.

2.1.3 A Gestão da Qualidade no Brasil

Esta seção apresenta a evolução da Gestão da Qualidade no contexto brasileiro. A ênfase pela Qualidade no Brasil ocorreu com a instalação da indústria automobilística na década de 1950 (MACHLINE, 1994). Nesta época, as montadoras dedicaram-se ao desenvolvimento de fornecedores de autopeças nacionais, buscando e apoiando as empresas interessadas em produzir componentes para o setor. Os métodos de controle estatístico da Qualidade, utilizados nos Estados Unidos desde a década de 1930, foram adotados pelas

montadoras e fornecedores brasileiros e a partir de 1970, um novo movimento da Qualidade, ou seja, os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) passaram a ser adotados.

Pagano (2000) comenta que a partir de meados da década de 1980, com o objetivo de melhorar a Qualidade de seus produtos, preparando-se para a competição global que se instalava, muitas empresas nacionais embarcaram com dedicação em Programas da Qualidade Total. O autor ressalta ainda que em 1987, um novo paradigma de Excelência irrompeu no cenário mundial, que refletiu também no Brasil, as normas ISO série 9000. Desde então, verifica-se uma corrida das empresas para obter a certificação ISO 9000.

Barçante (1998) e Guaragna (2004) relatam que no início da década de 1990, diante da abertura do mercado e de ações estruturadas pelo recém-criado Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, as organizações brasileiras passaram a ser incentivadas na busca da melhoria do desempenho e da competitividade. Em 1991 foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (atual Fundação Nacional da Qualidade - FNQ), instituindo, a partir do ano seguinte, uma premiação anual em reconhecimento às empresas brasileiras que se destacaram em relação à Qualidade e sua gestão, o Prêmio Nacional da Qualidade (BARÇANTE, 1998; GUARAGNA, 2004 e PAGANO, 2000).

Segundo comenta Guaragna (2004), no primeiro ciclo de premiação, a FNQ adotou como base para o seu Critério de avaliação da Excelência de desempenho os referenciais conceituais utilizados pelo prêmio americano para a Qualidade: *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Este mesmo autor relata que a partir de 1996, a FNQ passou a estimular a criação de diversas premiações estaduais, regionais e setoriais, no intuito de disseminar ainda mais as filosofias e práticas defendidas pela própria FNQ. Deste estímulo surgiu inclusive o Prêmio Qualidade RS do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) em 1996.

2.1.4 Prêmio Nacional da Qualidade

Na definição da FNQ (2006), o Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu, a Excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. Ele busca promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a Excelência do desempenho a melhoria da competitividade e a troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que

alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Segundo a FNQ (2006), em outubro de 1991 surgiu a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ), entidade privada sem fins lucrativos, criada por 39 organizações privadas e públicas com a incumbência de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade, bem como representar o Brasil em fóruns internacionais da Qualidade. A FNQ tem como missão “promover a conscientização para a busca da Excelência na gestão e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem-sucedidas nas organizações, por meio dos Critérios de Excelência da Nacional da Qualidade” (FNQ, 2006, p. 2).

Os Critérios de Excelência da FNQ, objeto de análise para a conquista do Prêmio, constituem um Modelo Sistêmico de Gestão (remetendo para a ótica das organizações vistas como organismos, conforme Morgan (1996) sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da Excelência do desempenho (FNQ, 2006). Desde a sua criação, estes Critérios têm sido melhorados com base na sua utilização pelas organizações, pelo *benchmarking* com prêmios similares no mundo e na atualização dos padrões normativos para gestão, como é o caso das normas ISO séries 9000 e 14000. Assim, por incorporarem em seus requisitos técnicas modernas e bem-sucedidas de administração em uso nas organizações, eles constituem-se o “estado da arte” da gestão para a busca da Excelência do desempenho (FNQ, 2006; GUARAGNA, 2004).

Desde seu início a FNQ coordenou 14 ciclos de premiação da FNQ, tendo premiado 23 organizações. Segundo a FNQ (2006) o que pode ter gerado a credibilidade que hoje sustenta a Fundação foi o domínio do conhecimento na área de avaliação, com uso de um modelo bem-sucedido, aliado a um Código de Ética. Outra Qualidade foram as sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência, a partir da troca de informações com as instituições nacionais e internacionais, evidenciando sua natureza dinâmica. Por fim os processos de avaliação e premiação não serão discutidos neste estudo por se tender que estejam fora do escopo aqui proposto.

2.1.4.1 Fundamentos da Excelência

Segundo FNQ (2006) os doze Fundamentos da Excelência expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, sendo a base dos Critérios vistos mais adiante. Estes Fundamentos surgiram da necessidade de se melhorar a Qualidade e o desempenho operacional das empresas norte-americanas no início dos anos de 1980. Destes fundamentos surgiu o prêmio americano para a Qualidade (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) em 1987 (GUARAGNA, 2004). No Brasil, primeiramente adotou-se os fundamentos do prêmio americano, entretanto, com o passar dos anos, a FNQ vem incorporando novos valores de gestão, incorporação esta que é refutada por Aidar (2006). Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são apresentados na Figura 1:

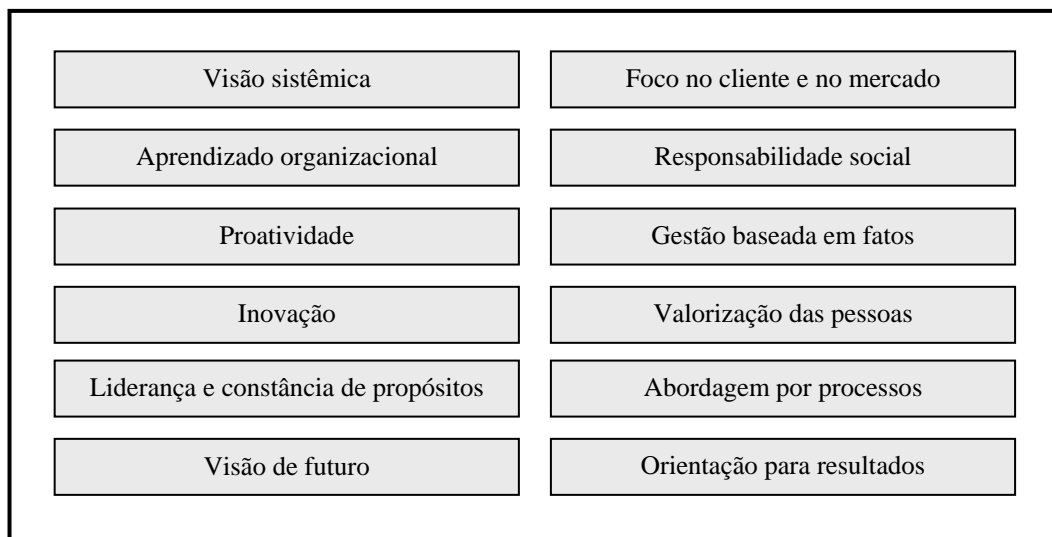


Figura 1: Fundamentos de Excelência da FNQ

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em FNQ (2006).

A seguir, são apresentados os conceitos de cada Fundamento a partir da FNQ (2006):

1) visão sistêmica: compreende o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a própria organização e o ambiente externo;

2) aprendizado organizacional: compreende a busca e alcance de um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de

experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios. Isso pode permitir a produção de melhorias e mudanças na organização;

3) proatividade: compreende a capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes, por exemplo;

4) inovação: compreende a implementação de novas idéias que podem gerar diferenciais para a organização;

5) liderança e constância de propósitos: compreende o comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro;

6) visão de futuro: compreende o entendimento dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva futura consistente para organização;

7) foco no cliente e no mercado: compreende o conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, buscando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade nos mercados;

8) responsabilidade social: compreende a atuação baseada em relacionamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais;

9) gestão baseada em fatos: compreende a tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo a identificação de riscos;

10) valorização das pessoas: compreende o entendimento de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas;

11) abordagem por processos: é o entendimento e o gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor;

12) orientação para resultados: compreende o compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades da organização.

2.1.4.2 Modelo de Excelência

Nos quatorze anos do ciclo de premiação, a FNQ vem desenvolvendo e aprimorando um Modelo de Excelência que busca retratar de uma maneira simples a gestão organizacional. No atual ciclo, segundo a FNQ (2006), o modelo apresentado torna-se útil para a avaliação, diagnóstico e orientação para qualquer tipo de organização, pois não prescreve técnicas nem práticas de gestão específicas. Este modelo reforça a incorporação dos Fundamentos da Excelência às operações e práticas da organização de maneira continuada e de acordo com o perfil e as estratégias organizacionais (FNQ, 2006). No Modelo, cada um dos Critérios de Excelência é desdobramento de um Fundamento, demonstrando sua natureza orgânica.

Segundo a FNQ (2006), embora o desenho do Modelo possa admitir diferentes interpretações, a que melhor o descreve, utiliza o Ciclo de PDCA. Esse Ciclo, cuja origem pode se relacionar fortemente com os Elementos de Administração (Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle) de Fayol, apresentados clássico “Administração Industrial e Geral” (FAYOL, 1994) é utilizado para sistematizar o planejamento e a execução das ações organizacionais em uma espiral crescente de melhoria (DEMING, 1990).

Werkema (1995, p. 24.) define o Ciclo de PDCA como um “método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias a sobrevivência de uma organização”. Com ele práticas, processos ou padrões sempre podem ser reavaliados, permitindo melhorias ou implantação de métodos mais adequados (CAMPOS, 1992). Isso permite que os processos sejam aproveitados de maneira efetiva, favorecendo a redução dos custos e aumentando a produtividade organizacional. Para ser eficaz, deve estar disseminado e dominado conceitual e operacionalmente por todos os colaboradores da organização.

O Ciclo de PDCA apresenta um vasto campo de utilização (OLIVEIRA, 1996). Assim, seu emprego, muitas vezes, está implícito nas ações e práticas desenvolvidas pela organização. O PDCA é uma ferramenta de extrema versatilidade e pode ser aplicada em toda a organização (LEE, 2002). O Ciclo apresenta quatro fases, representadas pelas respectivas

letras, que são as iniciais, em inglês, dos procedimentos a serem adotados: *plan* (P), *do* (D), *check* (C), *act* (A). Sua dinâmica se revitaliza a cada fechamento, que é marcado pelo início de uma nova fase (WERKEMA, 1995).

De acordo com Shiba, Graham e Walden (1997), Planejar (*plan*) compreende determinar analítica e quantitativamente quais são os problemas-chave ou em um processo ou atividades existentes e como eles poderiam ser corrigidos. Essa etapa inclui ainda a especificação dos objetivos da organização, das práticas a serem utilizadas para a obtenção dos resultados, da alocação de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos e dos indicadores a serem acompanhados, a fim de verificar o andamento do que foi planejado. Os autores consideram esta fase a mais importante do ciclo, pois são essas definições que poderão orientar todos os procedimentos posteriores.

Os mesmos autores colocam que Fazer (*Do*) compreende em implementar o plano. Ou seja, é a etapa da eficiência. Essa fase pode ser subdividida em duas etapas, conforme Campos (1992), ou seja, educação/treinamento e execução em si. Na etapa de educação e treinamento as pessoas são preparadas para atuar utilizando as práticas e padrões estabelecidos. Na etapa de execução as atividades são colocadas em prática.

Para Shiba, Graham e Walden (1997), Verificar (*check*) procura confirmar quantitativa e analiticamente se o plano funciona e se resulta num melhor desempenho. Essa etapa orientará a correção das ações, das práticas de gestão ou dos padrões definidos. É o momento de comparar os resultados obtidos com aqueles que foram estabelecidos no planejamento (CAMPOS, 1992). Para fazer essa comparação são utilizados indicadores (itens de controle). Os indicadores são definidos durante o planejamento, pois variam conforme as necessidades da organização, seus objetivos e metas.

Fechando o Ciclo, Shiba, Graham e Walden (1997) indicam que Agir (*act*) procura modificar o processo anterior adequadamente, além de documentá-lo e reutilizá-lo. Esta etapa está relacionada com os processos de melhorias ou correções dos padrões. Essas ações podem se restringir às melhorias focalizadas, relacionadas ao aperfeiçoamento ou correção dos padrões já estabelecidos durante o próprio planejamento (Werkema, 1995). Assim o Ciclo de PDCA está intimamente associado aos mecanismos de gestão da qualidade em especial com o Modelo de Excelência da FNQ.

2.1.4.3 Critérios de Excelência

O Modelo de Excelência da Gestão da FNQ é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito Critérios apresentados na Figura 2:

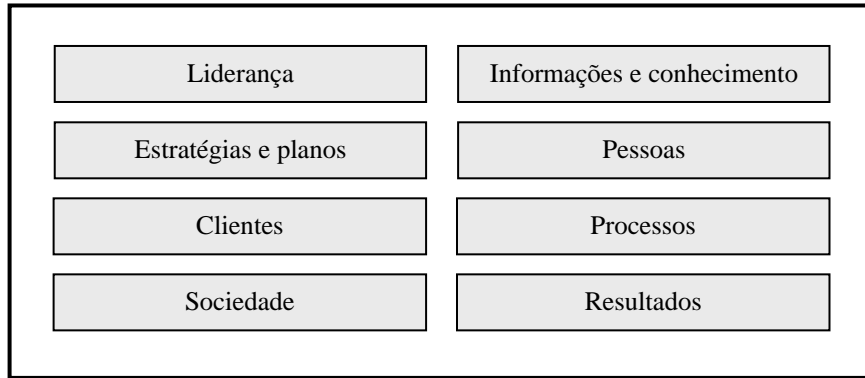


Figura 2: Critérios de Excelência da FNQ

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em FNQ (2006).

Os Critérios podem ser definidos da seguinte maneira, de acordo com a FNQ (2006):

1) liderança: examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da Excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional. Compreende: Sistema de liderança e Cultura da Excelência;

2) estratégias e planos: examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos. Compreende: Formulação das estratégias, Implementação das estratégias e Análise do desempenho da organização;

3) clientes: examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e

ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação. Compreende: Imagem e conhecimento de mercado e Relacionamento com clientes;

4) sociedade: examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável – por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente. Compreende: Responsabilidade sócio-ambiental e Ética e desenvolvimento social;

5) informações e conhecimento: examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes. Compreende: Gestão dos seus ativos intangíveis, Gestão das informações da organização, Gestão das informações comparativas e Gestão dos ativos intangíveis;

6) pessoas: examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à Excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas. Compreende: Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida;

7) processos: examina como a organização identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio. Compreende: Gestão do relacionamento com os fornecedores, Gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio e Gestão econômico-financeira;

8) resultados: examina os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. Compreende: Resultados econômico-financeiros, Resultados relativos aos clientes e ao mercado, Resultados relativos à sociedade, Resultados relativos às pessoas, Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio e Resultados relativos aos

fornecedores;

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 18 representam os aspectos de enfoque e aplicação, e 6, de resultados. Cada um destes itens solicita, de forma específica, alguns requisitos relacionados à gestão da organização, sem prescrever técnicas ou métodos de trabalhos específicos. Apesar destes aspectos não serem aprofundados por este estudo por se entender que estejam fora do seu escopo, a partir dos referenciais sobre Gestão da Qualidade apresentados até aqui, acredita-se ter os subsídios necessários para atingir os objetivos desta pesquisa. A próxima seção trata dos Sistemas de Educação a Distância.

2.2 SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Esta seção dedica-se ao referencial sobre Sistemas de Educação a Distância. Bof (2005) coloca que os Sistemas de EaD são complexos e exigem uma gestão eficiente para que os resultados educacionais possam ser alcançados. Uma vez definidos os objetivos educacionais, o desenho instrucional, as etapas e as atividades, os mecanismos de apoio à aprendizagem, as tecnologias a serem utilizadas, a avaliação, os procedimentos formais acadêmicos e o funcionamento do Sistema como um todo, é fundamental que se estabeleçam as estratégias e os mecanismos pelos quais se pode assegurar que o mesmo possa funcionar efetivamente conforme o previsto.

Para a mesma autora, os bons Sistemas de EaD são compostos por uma série de componentes que devem funcionar integrados. Trata-se da formalização de uma estrutura operacional que envolve desde o desenvolvimento da concepção do curso, a produção dos materiais didáticos ou fontes de informação e a definição do sistema de avaliação até o estabelecimento dos mecanismos operacionais de distribuição de matérias, a disponibilização de serviços de apoio à aprendizagem e o estabelecimento de procedimentos acadêmicos. Torna-se bastante claro também que não basta o desenvolvimento de uma boa proposta pedagógica ou a produção de bons materiais instrucionais para garantir o sucesso de um curso ou programa de EaD. Embora essas condições sejam absolutamente necessárias ao desenvolvimento de um programa ou curso, não são suficientes para propiciar que o aluno

possa se engajar num processo de aprendizagem efetivo. A formalização de estruturas, mecanismos e de procedimentos que viabilizem tanto a gestão pedagógica quanto a gestão de sistema é fundamental à qualidade e ao sucesso de qualquer Sistema de EaD.

Visando aprofundar a discussão iniciada acima, a seguir serão apresentados alguns conceitos de Educação a Distância e em seguida, algumas de suas características, seus benefícios e suas limitações. Conclui-se esta seção com os Referenciais do Ministério da Educação para Qualidade de cursos a distância, que são a referência utilizada para a construção da Avaliação proposta nesta pesquisa.

2.2.1 Conceitos de Educação a Distância

Todos os conceitos sobre o que seja Educação a Distância trazem diversas formas de relação entre tecnologia, educação, processo ensino/aprendizagem e ação docente, num determinado tempo e espaço diferenciados (BARROS, 2003). A autora diz ainda que quando se fala em EaD não se imagina a gama de características e significados que englobam estas palavras. O conceito de Educação a Distância (EaD) tem sido largamente debatido entre pesquisadores e profissionais das mais diversas áreas. Esse debate implica tanto em discutir as concepções de educação, quanto de distância, que evidentemente são bastante distintas na visão de uma área para outra. A existência de inúmeras terminologias semelhantes, como por exemplo, “Treinamento a distância”, “Teleducação”, “Treinamento Virtual” e “*E-learning*” produz ainda uma série de contradições que influenciam determinadamente um entendimento consistente do conceito. Reforçando essa idéia, Belloni (2001) coloca que situações dessa natureza revelam a complexidade da temática. Por isso, o objetivo dessa seção é alargar o entendimento do conceito de EaD, para que se possa, a partir daí, nas próximas seções, aprofundar a discussão sobre suas características, vantagens, limitações, resultados e Referenciais propostos pelo Ministério da Educação, como norteadores da Qualidade para cursos a distância.

A Educação a Distância não se constitui uma metodologia de ensino-aprendizagem totalmente nova (Niskier, 2001). Isso é reforçado por Kramer (1999), quando coloca que EaD tem sua origem no fim do Século XVIII, meados do Século XIX e princípio do Século XX,

quando surgiu o ensino por correspondência. Esse ensino tinha como objetivo a formação profissional para o mercado de trabalho. Porém, esses autores admitem que EaD pode ter origem muito mais remota, quando o homem começou a aprender com a escrita e não somente com a presença do professor. Na verdade, o que se tem observado é a renovação do conceito pelo emprego de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e pelo avanço da informática na educação (NISKIER, 1999). A introdução das TICs na EaD faz com que seja necessária uma redefinição da amplitude dessa modalidade (VARGAS, 2000), o que tem sido proposto por diversos autores, alguns dos quais, apresentados a seguir.

Moore e Kearsley (1996), definem EaD como uma aprendizagem planejada, que ocorre em geral num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através de eletrônica e outras tecnologias, bem assim arranjos essenciais organizacionais e administrativos. Spodick (1996), por sua vez, define EaD como um sistema que deve proporcionar toda e qualquer oportunidade educacional que seja necessária para qualquer indivíduo, em qualquer lugar e a qualquer tempo. Já Cardoso e Pestana (2001) acreditam que na EaD, a informação ou fonte de conhecimento estão separados do aluno ou professor em tempo ou espaço. Barros (2003) defende ainda que a EaD está fortemente ancorada no binômio produção e qualificação, por meio do qual entende-se que o desenvolvimento técnico e humano são condições para a cidadania. Niskier (1999) diz que apesar das inúmeras divergências conceituais entre os pesquisadores e profissionais da área, eles são unânimes em afirmar que EaD é mais do que uma tecnologia em sala de aula, mas requer uma visão ampla do processo e envolve os mais diversos componentes. Isso é reforçado por Aggarwal e Bento (2000), ao afirmarem que a tecnologia deve enriquecer, mas não deve se sobrepor à educação.

Em 2005, durante o 12º Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), diversos representantes de universidades brasileiras redigiram a “Carta de Florianópolis”. Na Carta, a Associação, definiu EaD como “uma modalidade de educação que possibilita a aprendizagem com mediação didático-pedagógica-andragógica, utilizando diferentes tecnologias de informação e meios de comunicação, na qual as atividades se desenvolvem com os atores do processo em lugares e/ou tempos diversos” (ABED, 2005).

Esta definição é a utilizada por este estudo para “Sistema de EaD”, reforçando-se novamente que não há uma única definição para EaD. Contudo, é correto afirmar que, nas atividades ou Sistemas de EaD, professores e alunos podem estar separados no espaço e no

tempo, o controle sobre o processo de aprendizagem está centrado no próprio aluno, e não apenas no professor ou instrutor e aprendizagem e a comunicação entre os participantes do processo é feita através de diversos recursos, como materiais impressos, *e-mail*, *websites*, vídeo ou áudio-conferência, entre outros. Cabe referenciar que a caracterização legal da EaD no Brasil encontra-se no Artigo. 80 da Lei número 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e é regulamentada pelo Decreto número 5.622, de 19 de dezembro de 2005 do Ministério da Educação (MEC).

Por fim, Barros (2003) coloca que todas as definições expressas para EaD trazem as características e peculiaridades da Educação a Distância em si, mas o que se estabelece, enquanto mudança no processo educacional, está além da mediação pela tecnologia, mas uma reorganização da ação docente tanto pedagógica quanto estrutural para as necessidades de formação no universo do trabalho e nas relações sociais, políticas e econômicas advindas do processo de modernização contemporâneo.

2.2.2 Caracterizando Sistemas de Educação a Distância

Nesta seção são discutidas as características, os benefícios e as limitações da EaD. Um aspecto importante dessa modalidade colocado por Pallof e Pratt (2002): ela envolve tanto o ensino (o papel do professor no processo) quanto a aprendizagem (o papel do estudante). Belloni (2001), por sua vez, diz que a questão de haver uma separação no tempo talvez seja mais importante no processo de ensino-aprendizagem do que a separação espacial. A EaD é capaz de atender a necessidade que existe de educação ao longo da vida, ou seja, educação continuada, de uma forma integrada ao local de trabalho e às expectativas e necessidades dos indivíduos.

A mesma autora diz ainda que a educação ao longo da vida é importante na medida em que há uma necessidade de reformular a formação inicial das pessoas, de desenvolver ações integradas de formação contínua e de transformar os locais de trabalho em organizações de aprendizagem. Isso também justifica a importância dessa modalidade de ensino como uma alternativa de capacitação de colaboradores para as organizações contemporâneas.

Em relação aos benefícios da modalidade a distância, o Quadro 3 apresenta onze deles, apontados por Rosenberg (2002):

	Benefício	Caracterização do benefício
1	Diminuição de custos	A EaD é geralmente a maneira mais econômica de fornecer instrução (treinamento) ou informação. Corta despesas com viagens, reduz o tempo com treinamento de pessoal e elimina ou reduz significativamente a necessidade de uma infra-estrutura de sala de aula/ instrutor.
2	Melhoria na resposta da empresa	A EaD pode alcançar um número ilimitado de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso pode ser vital quando as práticas e os recursos da empresa têm de mudar rapidamente.
3	As mensagens são consistentes ou personalizadas, dependendo da necessidade	Todos obtêm o mesmo conteúdo, apresentado da mesma maneira. Ainda assim, os Programas também podem ser personalizados para diferentes necessidades de aprendizado ou diferentes grupos de pessoas.
4	O conteúdo é apresentado na hora certa e da forma mais confiável	Como é habilitado para a <i>Web</i> , a EaD pode ser atualizado instantaneamente, tomando a informação mais precisa e útil por um período maior de tempo.
5	O aprendizado ocorre 24 horas por dia, 7 dias por semana	As pessoas podem acessar a EaD em qualquer lugar a qualquer hora. Sua metodologia "na hora certa - a qualquer hora" torna as operações de aprendizado de uma empresa realmente globais.
6	Nenhum usuário "perde" tempo	Com tantos milhões de pessoas já na <i>Web</i> e familiarizadas com a tecnologia dos navegadores, aprender a acessar a EaD está rapidamente se tornando um lugar-comum.
7	Universalidade	A EaD é habilitada para a <i>Web</i> e aproveita os protocolos e navegadores universais da Internet. A preocupação com as diferenças nas plataformas e sistemas operacionais está rapidamente desaparecendo. Todos na <i>Web</i> podem receber virtualmente o mesmo material basicamente da mesma maneira.
8	Criação de comunidades	A <i>Web</i> permite que as pessoas criem comunidades duradouras de prática, em que possam se reunir para compartilhar conhecimento e <i>insight</i> muito tempo após a conclusão do Programa de treinamento. Isso pode ser uma enorme motivação para o aprendizado organizacional.
9	Escalabilidade	As soluções de EaD são altamente escaláveis. Os Programas podem avançar de 10 para 100 ou até mesmo 100.000 participantes com pouco esforço ou custo incremental (desde que a infra-estrutura esteja correta).
10	Aproveita o investimento corporativo na <i>Web</i>	Os executivos estão cada vez mais procurando maneiras de aproveitar seus enormes investimentos nas intranets corporativas. A EaD está emergindo como uma dessas aplicações.
11	Oferece serviço ao cliente com cada vez mais valor	Embora não focalizadas internamente, as iniciativas de <i>e-commerce</i> de uma empresa podem ser aprimoradas por meio da utilização eficaz e envolvente da EaD que ajuda os clientes a obter benefícios cada vez maiores do <i>site</i> .

Quadro 3: Benefícios da EaD

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2002).

Além disso, Mackay e Stockport (2006) e Niskier (1999), enumeram os seguintes benefícios da modalidade: oferece flexibilidade; valoriza a experiência individual; incentiva a observação, a crítica e o pluralismo de idéias; respeita o ritmo do aluno; desenvolve independência e iniciativa; organiza o saber racionalmente; independe da ação presencial e permanente do professor; adequa estratégias à realidade geográfica, cultural e social; apresenta um ensino da Qualidade sem limite de tempo, espaço, idade e ocupação; é um meio de atualização permanente; reduz custos da educação; atende a um número maior de pessoas; integra recursos educativos – multimídia/tecnologias de comunicação e facilita a comunicação professor-aluno/interatividade.

Peters (2003) complementa, colocando ainda como vantagens da EaD: transmissão rápida de informações a qualquer momento e para toda a parte; genuínas possibilidades para a aprendizagem autônoma; maior interatividade; mais orientação para os alunos; maior individualização; melhor qualidade dos programas e maior eficácia da aprendizagem. A autonomia concedida aos estudantes neste modalidade de ensino também merece bastante destaque na percepção de Belanger e Jordan (2000) e Derouin, Fritzsche e Salas (2004) colocam, por sua vez, que EaD pode ser vista como uma solução prática que pode reduzir custos de treinamento por aluno, incrementar as oportunidades de treinamento e conhecimento, além de oportunizar aprendizado a pessoas de todas as idades, estilos de vida, habilidades e situação financeira, sendo, portanto, bastante democrática.

Em relação as limitações ou desafios da EaD, Kramer (1999) e Mackay e Stockport (2006) colocam o seguinte: superação das limitações que a distância impõe; possibilidade de assumir características tecnicistas; risco de forçar o educando a adaptar-se ao processo educativo; desafio de mudar o papel do professor, do aluno e das instituições envolvidas; desafio técnico (precariedade dos meios de transmissão e de energia brasileira); necessidade de trabalhar detalhadamente o projeto de EaD (planejamento, produção e aplicação); resistência das pessoas ao uso de computadores (ou de outras tecnologias).

Complementando essa discussão, o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (2005) coloca que em relação aos problemas da EaD, nenhuma metodologia educacional pode ter a pretensão de se considerar um processo concluído e estático, sem necessidade de aprimoramento. A EaD, por ser um processo contemporâneo, sempre adotando em seus procedimentos novas tecnologias, enfrentando as mais desafiantes barreiras, pode requerer contínuos ajustes. No Brasil, a EaD se encontra diante de algumas

situações que demandam providências, são elas:

1) Desconhecimento por parte de quem legisla, de quem a ministra e de que se utiliza: os integrantes do processo, salvo raríssimas exceções vêm a EaD com desconfiança e, em decorrência, criam situações que prejudicam tanto sua credibilidade, quanto seus resultados.

2) Hábitos do brasileiro: o cidadão brasileiro, embora não seja responsável pela herança recebida, supostamente ainda não possui hábitos adequados para a melhor utilização da EaD como leitura, por exemplo. Também lhe faltam disciplina e organização exigidas para ser bem-sucedido como agente do processo.

3) Carência na disponibilidade de recursos tecnológicos/financeiros: embora a EaD não exija para sua prática grande sofisticação de processos, é inquestionável que as modernas tecnologias muito contribuíram para melhorar e acelerar o processo de aprendizado. Infelizmente no Brasil, tanto o poder aquisitivo da população como sua inclusão em procedimentos digitalizados deixam muito a desejar.

4) Preconceito: a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação coloca a EaD como sendo um recurso para atendimento a situações remediais ou emergenciais. Colocações equivocadas semelhantes a esta, demonstram claramente uma linha de pensamento ultrapassada e temente de uma realidade ainda desconhecida, mas inexorável.

5) Desatenção: na EaD, como também na presencial, existe um certo descaso, por parte das autoridades e, inclusive, do meio acadêmico, à resolução dos problemas da educação de nível básico.

6) Legislação: a EaD é vista como um formato marginal de educação, gerando, em razão dessa linha de pensamento, uma hiper-regulamentação com conseqüências às vezes irreparáveis. Em especial, este aspecto também é amplamente discutido por Litto (2002) em seu artigo *“The Hybridization of Distance Learning in Brazil - An Approach Imposed by Culture”*.

7) Aceitação da modalidade de negócio: a educação deve ser aceita como um negócio de prestação de serviços. Serviços esses que devem atender às expectativas de clientes e também da sociedade. Exige-se dos responsáveis por este tipo de negócio um comportamento regido pela ética.

Por fim, o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (2005) coloca que a EaD no Brasil poderá ter um futuro promissor, pois é um processo irreversível por maiores que sejam as resistências e os interesses contrários, estes não serão suficientes para invalidar todas as vantagens que a EaD tem para oferecer. Para acelerar o processo de aceitação, sugere-se ainda a observação de alguns pontos, como: em sua normatização, qualquer tipo de preconceito deve ficar de lado e a legislação de EaD segue pelo caminho da demasiada regulação pois o momento exige menos intervenção, menos regras, mais pesquisa e mais ação.

Esta seção apresentou algumas características, benefícios e limitações de Sistemas de EaD. Entende-se que estes aspectos possivelmente não tenham sido esgotados através deste referencial e considera-se isso natural na medida em que este tema tem sido muito fértil para a aplicação e pesquisa.

2.2.3 Referenciais de Qualidade para cursos a distância

A importância da qualidade nos cursos oferecidos na modalidade a distância tem ganhado cada vez mais espaço nas discussões da área, sendo, inclusive o tema da última Conferência Mundial de Educação Aberta e a Distância, realizada no Rio de Janeiro neste Ano. Esta temática aparece ainda em estudos como os de Inglis (2005), Gomes (2006), MacDonald e Thompson (2005) e Reid (2005). Esta seção apresenta os Referenciais do MEC para Qualidade de cursos a distância (MEC, 2003), que serão os norteadores para as ações em busca do alcance dos objetivos deste estudo. O propósito da primeira versão do Documento denominado "Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância" publicado pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação em 1998 era de aprofundar uma primeira versão escrita em 1997 e publicada na revista Tecnologia Educacional n° 144/98, da Associação Brasileira de Tecnologia Educacional, bem como colher sugestões para seu aperfeiçoamento e de subsidiar discussões sobre elaboração de projetos de cursos a distância.

A aceitação dos Referenciais foi positiva, sendo que mesmo informalmente, o Documento passou a ser uma referência para as comissões que analisavam processos de autorização dos mais diversos cursos na modalidade a distância. Na última versão, da qual o

projeto dessa dissertação se utiliza, é datado de 2003, o Documento adquiriu um caráter mais amplo servindo para que se possa orientar cursos das mais diversas naturezas. Os Referenciais do MEC não têm força de lei, mas servem para orientar as Instituições e as Comissões de Especialistas que analisam projetos de cursos a distância. Cabe destacar que o Documento trata de um referencial básico, sem ter a pretensão de esgotar a complexidade e abrangência de um projeto de curso a distância e por isso mesmo, abre possibilidades para que se possa investigar e aprofundar os norteadores da Qualidade de cursos a distância a partir dele e por isso o interesse em utilizá-los como base para a avaliação proposta por este estudo.

A Figura 3 apresenta os dez itens básicos que, de acordo como Documento do MEC, precisam merecer a atenção das instituições que preparam cursos e Programas na modalidade a distância:

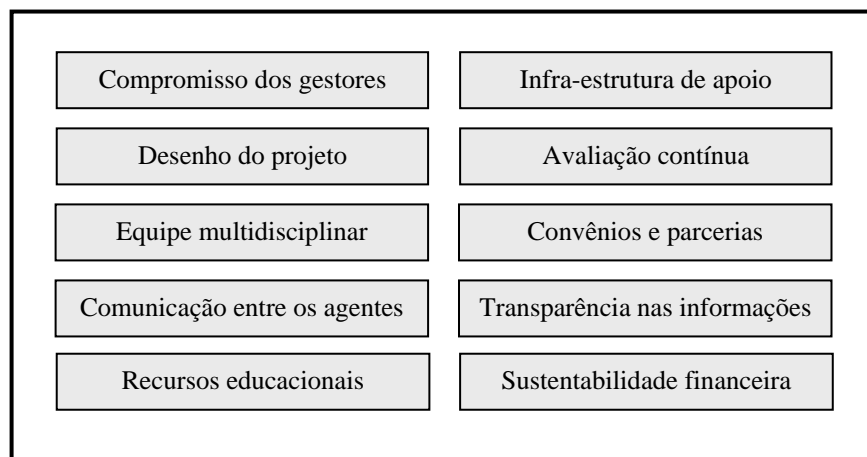


Figura 3: Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no Documento “Referenciais de Qualidade para cursos a distância” do MEC.

Além desses aspectos, o Documento coloca que a instituição poderá acrescentar outros itens que atendam particularidades de sua organização e necessidades sócio-culturais dos seus usuários, como pode ser observado inclusive nas pesquisas de Aldridge e Parker (2006) em seus estudos em universidades americanas. A partir daqui serão apresentados cada um dos dez itens indicados pelo Ministério da Educação. Os itens são numerados em ordem crescente de 1 a 105, precedidos da letra R (de Referencial), que irá facilitar a visualização dos Critérios identificados pela pesquisa.

2.2.3.1 Compromisso dos gestores

O primeiro item do Documento trata da importância do compromisso dos gestores com o Sistema de Educação a Distância. A decisão de oferecer cursos a distância exige muitos investimentos como de preparação de pessoal, muitas vezes incluindo contratação de profissionais com perfis e competências diversas ou complementares ao quadro da instituição, em infra-estrutura tecnológica, em produção de materiais didáticos, em sistemas de comunicação, monitoramento e gestão, em implantação de pólos descentralizados, em logística de manutenção e de distribuição de produtos, entre outros. Todos esses investimentos envolvem recursos financeiros e tempo. Dessa forma, a decisão e o compromisso dos gestores são fundamentais para o sucesso de uma política de cursos a distância.

Assim, cabe de forma mais detalhada, ao gestor: (R-01) informar-se sobre o potencial das tecnologias na educação presencial e a distância; (R-02) avaliar o que é novo e o que é permanente em educação; (R-03) sensibilizar sua equipe para mudanças; (R-04) identificar, em conjunto com os profissionais da instituição, quais as áreas com maior probabilidade de sucesso para iniciar o processo de inserção das tecnologias nos cursos de sua instituição e sua oferta a distância; (R-05) coordenar a definição de um plano estratégico de trabalho e seu cronograma; (R-06) identificar possíveis parceiros nas áreas pública e privada e, (R-07) buscar financiamento para apoiar todas as ações que sejam necessárias.

2.2.3.2 Desenho do projeto

O segundo item do Documento apresenta a importância do desenho do projeto do curso ou atividade a distância. Educação a distância não é sinônimo de redução de tempo de integralização de currículos, cursos e Programas. Um curso ou Programa a distância inserido nos propósitos da educação escolar do país, com ela entrelaçando seus objetivos, conteúdos, currículos, estudos e reflexões. Portanto, deve oferecer ao aluno referenciais teórico-práticos que colaborem na aquisição de competências cognitivas, habilidades e atitudes e que promovam o seu pleno desenvolvimento como pessoa, o exercício da cidadania e a

qualificação para o trabalho. Ou seja, precisa estar integrado às políticas, diretrizes, parâmetros e padrões da Qualidade definidos para cada nível educacional e para o curso específico. Dessa maneira, se a carga horária para um determinado curso é de 2.000 horas, o desenho do curso a distância deve equivaler a essa carga horária. Cabe ao aluno, em função de sua experiência e conhecimentos prévios, encurtar o tempo de estudos. Sua chance de aprender não pode ser cortada a priori pela instituição. Quando se fala em flexibilidade da educação a distância, não se quer dizer eliminar objetivos, conteúdos, experimentações, avaliações. Flexibilidade em educação a distância diz respeito ao ritmo e condições do aluno para aprender tudo o que se vai exigir dele por ter completado aquele curso, disciplina ou nível de ensino. Obviamente, a instituição tem que estar preparada para esse conceito de flexibilidade que vai exigir dela grande maleabilidade para responder a diferentes ritmos.

O Documento coloca ainda que conteúdos oferecidos a distância exigem administração, desenho, lógica, linguagem, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos e pedagógicos, que não são mera transposição do presencial. Ou seja, a educação a distância tem sua identidade própria. Uma referência fundamental é a natureza do curso aliada às características da clientela. De fato, o uso das novas tecnologias da informação e das comunicações pode tornar mais fácil e eficaz a superação das distâncias, mais intensa e efetiva a interação professor-aluno, mais educativo o processo de ensino-aprendizagem, mais verdadeira e veloz a conquista de autonomia pelo aluno. Nem sempre, porém, será possível sua utilização, dadas as possibilidades de acesso da clientela. Programas a distância podem, portanto, apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos, respeitando sempre o fato de que não podem abrir mão da Qualidade em todo o processo. O certificado ou diploma recebido por um curso feito a distância deve ter o mesmo valor que um realizado de forma presencial.

Tendo em vista as considerações anteriores, uma instituição que deseja ofertar cursos ou Programas a distância com Qualidade deve: (R-08) conhecer a legislação sobre educação a distância e todos os instrumentos legais que regem a educação escolar brasileira, em especial os das áreas escolhidas; (R-09) atender às orientações do Conselho Nacional de Educação (CNE), dos Conselhos Estaduais de Educação e aos padrões da Qualidade traçados para cada curso ou Programa, respeitando objetivos, diretrizes curriculares nacionais, Critérios de avaliação, perfil do profissional, dentre outros, além de explicitar a flexibilização da carga horária e do período previsto para integralização do currículo; (R-10) considerar também

sugestões das entidades de classe, conforme a área do curso proposto; (R-11) somente começar a oferta do curso ou Programa com o parecer do Conselho de Educação competente; (R-12) participar das avaliações nacionais, quando houver; (R-13) respeitar as exigências que a Lei 9.394/96 estabelece para ingresso no ensino superior: classificação em processo seletivo e conclusão do ensino médio ou equivalente (artigo 44, inciso II); (R-14) estabelecer as bases filosóficas e pedagógicas de seu curso ou Programa a distância.

Além disso, (R-15) iniciar a oferta somente quando tiver testado sua capacidade de atender tanto às atividades comuns quanto resolver questões contingenciais, de forma a garantir continuidade e o padrão da Qualidade estabelecido para o curso; (R-16) distribuir responsabilidades de administração, gerência e operacionalização do sistema a distância; (R-17) identificar características e situação dos alunos potenciais; (R-18) preparar seus recursos humanos para o desenho de um projeto que encontre o aluno onde ele estiver, oferecendo-lhe todas as possibilidades de acompanhamento, tutoria e avaliação, permitindo-lhe elaborar conhecimentos/saberes, adquirir hábitos, habilidades e atitudes, de acordo com suas possibilidades; (R-19) analisar o potencial de cada meio de comunicação e informação (impressos, televisão, Internet, teleconferência, computador, rádio, fitas de audiocassete, videocassete, momentos presenciais, dentre outros), compatibilizando-os com a natureza do curso a distância que deseja oferecer e as características de seus alunos.

Também é indicado (R-20) pré-testar materiais didáticos e recursos tecnológicos a serem usados no Programa, oferecendo manuais de orientação aos alunos; (R-21) providenciar suporte pedagógico, técnico e tecnológico aos alunos e aos professores/tutores e técnicos envolvidos no projeto, durante todo o desenrolar do curso, de forma a assegurar a Qualidade no processo; (R-22) apresentar aos alunos o cronograma completo do curso, cumprindo-o para garantir a tranquilidade durante o processo; (R-23) prever os espaços para estágios supervisionados determinados pela legislação, oferecer a estrutura adequada aos professores responsáveis por esse exercício, inclusive considerando alunos fora da sede, garantindo momentos privilegiados de articulação teoria-prática; (R-24) preparar plano de contingência para que não falte ao aluno o suporte necessário e, (R-25) comprometer-se formalmente ante os alunos a, em caso de descontinuidade do Programa, motivada pela própria instituição, assegurar-lhes as condições/certificações necessárias para que possam pedir aproveitamento de estudos em outro estabelecimento ou Programa.

2.2.3.3 Equipe multidisciplinar

Quanto ao terceiro item, o Documento diz que é um grande equívoco considerar que Programas a distância podem dispensar o trabalho e a mediação do professor. Nos cursos a distância, os professores vêm suas funções se expandirem. Importantes mudanças acontecem quando os professores decidem trabalhar com tecnologias na educação presencial ou a distância. Em primeiro lugar, passam a ser aprendizes de novo: aprendizes de diferentes tecnologias, linguagens e modos de comunicação. Aprendem a gerenciar a sala de aula – presencial ou virtual – de uma outra forma. Aprendem, também, a conhecer a Lei de Direitos Autorais: o direito dos autores nos quais desejam se basear e os próprios direitos, já que passam a ser produtores de impressos, CD-ROM e páginas na Internet. Aprendem, ainda, a conviver com alunos que eventualmente conhecem mais a tecnologia do que eles mesmos, estabelecendo uma relação de aprendizado recíproco. É importante ter clareza de que educação se faz com e para pessoas. Por trás de um software inteligente, de um impresso instigante, de uma página multimídia bem montada, de um vídeo motivador, existem a competência e criatividade de educadores e de outros profissionais comprometidos com a Qualidade da educação.

A instituição que oferece curso ou Programas a distância, além dos professores especialistas nas disciplinas ofertadas e parceiros no coletivo do trabalho político-pedagógico do curso, deve contar com as parcerias de profissionais das diferentes TICs, conforme a proposta do curso e ainda dispor de educadores capazes de: (R-26) estabelecer os fundamentos teóricos do projeto; (R-27) selecionar e preparar todo o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas, inclusive interdisciplinares; (R-28) identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes; (R-29) definir bibliografia, videografia, iconografia, audiografia etc., básicas e complementares; (R-30) elaborar textos para Programas a distância; (R-31) apreciar avaliativamente o material didático antes e depois de ser impresso, videogravado, audiogravado, etc, indicando correções e aperfeiçoamentos; (R-32) motivar, orientar, acompanhar e avaliar os alunos; (R-33) auto-avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de curso ou Programa a distância e, (R-34) fornecer informações aos gestores e outros membros da equipe no sentido de aprimorar continuamente o processo.

Quanto à equipe, a instituição ainda precisa: (R-35) apresentar currículo e documentos necessários que comprovem a qualificação dos diretores, coordenadores, professores, tutores, comunicadores, pesquisadores e outros profissionais integrantes da equipe multidisciplinar responsável pela concepção, tecnologia, produção, marketing, suporte tecnológico e avaliação decorrentes dos processos de ensino e aprendizagem a distância; (R-36) considerar, na carga horária de trabalho dos professores, o tempo necessário para atividades de planejamento e acompanhamento das atividades específicas de um Sistema de Educação a Distância; (R-37) indicar a política da instituição para capacitação e atualização permanente dos profissionais contratados e, (R-38) estabelecer uma proporção professor-aluno que garanta boas possibilidades de comunicação e acompanhamento.

2.2.3.4 Comunicação entre os agentes

O quarto item do Documento diz que um dos pilares para garantir a Qualidade de um curso a distância é a comunicação entre professores e alunos. Além disso, junto com a interação professor-aluno, a relação entre colegas de curso, mesmo a distância, é uma prática muito valiosa, capaz de contribuir para evitar o isolamento e manter um processo instigante, motivador de aprendizagem, facilitador de interdisciplinaridade e de adoção de atitudes de respeito e de solidariedade ao outro. Sempre que necessário, os cursos a distância devem prever momentos presenciais. Sua frequência deve ser determinada pela natureza da área do curso oferecido. O encontro presencial no início do processo tem se mostrado importante para que os alunos conheçam professores, técnicos de apoio e seus próprios colegas, facilitando, assim, contatos futuros a distância.

Para assegurar a comunicação/interatividade professor-aluno, a instituição deverá: (R-39) apresentar como será a interação entre alunos e professores, ao longo do curso a distância e a forma de apoio logístico a ambos; (R-40) quantificar o número de professores/hora disponíveis para os atendimentos requeridos pelos alunos; (R-41) informar a previsão dos momentos presenciais planejados para o curso e qual a estratégia a ser usada; (R-42) informar aos alunos, desde o início do curso, nomes, horários, formas e números para contato com professores e pessoal de apoio; (R-43) informar locais e datas de provas e datas-limite para as diferentes atividades (matrícula, recuperação e outras); (R-44) garantir que os estudantes

tenham sua evolução e dificuldades regularmente monitoradas e que recebam respostas rápidas a suas perguntas bem como incentivos e orientação quanto ao progresso nos estudos.

Além disso, o Documento também indica a necessidade de (R-45) assegurar flexibilidade no atendimento ao aluno, oferecendo horários ampliados e/ou plantões de atendimento; (R-46) dispor de centros ou núcleos de atendimento ao aluno – próprios ou conveniados - inclusive para encontros presenciais; (R-47) valer-se de modalidades comunicacionais sincrônicas como teleconferências, *chats* na Internet, fax, telefones, rádio para promover a interação em tempo real entre docentes e alunos; (R-48) facilitar a interação entre alunos, sugerindo procedimentos e atividades, abrindo sites e espaços que incentivem a comunicação entre colegas de curso; (R-49) acompanhar os profissionais que atuam fora da sede, assegurando a esses e aos alunos o mesmo padrão da Qualidade da matriz; (R-50) orientar todos os profissionais envolvidos no Programa e organizar os materiais educacionais de modo a atender sempre o aluno, mas também a promover autonomia para aprender e para controlar o próprio desenvolvimento e, (R-51) abrir espaço para uma representação de estudantes que estudam a distância, de modo a receber *feedback* e aperfeiçoar os processos.

2.2.3.5 Recursos educacionais

No quinto item, o Documento coloca que a experiência em cursos presenciais não é suficiente para assegurar a Qualidade de materiais educacionais que serão veiculados por diferentes meios de comunicação e informação. Cada recurso utilizado - material impresso, vídeos, Programas televisivos, radiofônicos, videoconferências, páginas *Web* e outros – tem sua própria lógica de concepção, de produção, de linguagem, de uso do tempo. Seu uso combinado deve ser harmônico e traduzir a concepção de educação da instituição de ensino, possibilitando o alcance dos objetivos propostos. Com o avanço e disseminação das TICs e o progressivo barateamento dos equipamentos, as instituições podem elaborar seus cursos a distância baseadas não só em material impresso mas, na medida do possível, também em material sonoro, visual, audiovisual, incluindo recursos eletrônicos e telemáticos.

Assim, na construção de um curso ou Programa a distância é necessário: (R-52) definir quais as mídias serão utilizadas na construção da proposta pedagógica; (R-53) considerar que

a convergência dos equipamentos e a integração entre materiais impressos, radiofônicos, televisivos, de informática, de teleconferências, dentre outros, acrescida da mediação dos professores - em momentos presenciais ou virtuais - criam ambientes de aprendizagem ricos e flexíveis; (R-54) considerar que a educação a distância pode levar a uma centralização na disseminação do conhecimento e, portanto, na elaboração do material educacional, abrir espaço para que o estudante reflita sobre sua própria realidade, possibilitando contribuições da Qualidade educacional, cultural e prática ao aluno; (R-55) associar os materiais educacionais entre si e a módulos/unidades de estudos/séries, indicando como o conjunto desses materiais se interrelaciona, de modo a promover a interdisciplinaridade e a evitar uma proposta fragmentada e descontextualizada do Programa.

O Documento também indica a necessidade de (R-56) incluir no material educacional um guia - impresso e/ou disponível na rede- que: oriente o aluno quanto às características da educação a distância e quanto a direitos, deveres e atitudes de estudo a serem adotadas, informe sobre o curso escolhido e a caracterização dos equipamentos necessários ao desenvolvimento do curso, nos casos das propostas online, esclareça como se dará a comunicação com professores, colegas, pessoal de apoio tecnológico e administrativo e apresente cronograma, períodos/locais de presença obrigatória, o sistema de acompanhamento e avaliação, bem como todas as orientações que lhe darão segurança durante o processo educacional; (R-57) informar, de maneira clara e precisa, que meios de comunicação e informação serão colocados à disposição do aluno (livros-textos, cadernos de atividades, leituras complementares, roteiros, obras de referência, *Websites*, vídeos, ou seja, um conjunto - impresso e/ou disponível na rede - que se articula com outros meios de comunicação e informação para garantir flexibilidade e diversidade).

Por fim, o Documento indica que se deve (R-58) detalhar nos materiais educacionais que competências cognitivas, habilidades e atitudes o aluno deverá alcançar ao fim de cada unidade, módulo, disciplina, oferecendo-lhe oportunidades sistemáticas de auto-avaliação; (R-59) utilizar plataformas de aprendizagem - no caso de cursos por meio de redes (intranet ou Internet) - que favoreçam trabalhos colaborativos, unindo alunos fisicamente distantes; (R-60) desenvolver laboratórios virtuais de Física, Química, Matemática, Biologia, línguas e outros ambientes virtuais que favoreçam a aprendizagem das diversas disciplinas do currículo e facilitem a experimentação nos momentos presenciais em laboratórios reais; (R-61) definir Critérios de avaliação da Qualidade dos materiais; (R-62) estimar o tempo que o correio leva

para entregar o material educacional e considerar esse prazo para evitar que o aluno se atrase ou fique impedido de estudar, comprometendo sua aprendizagem; (R-63) dispor de esquemas alternativos mais velozes para casos eventuais; (R-64) respeitar, na preparação de material, aspectos relativos à questão de direitos autorais, da ética, da estética, da relação forma-conteúdo.

2.2.3.6 Infra-estrutura de apoio

O sexto item do Documento coloca que além de mobilizar recursos humanos e educacionais, um curso a distância exige a montagem de infra-estrutura material proporcional ao número de alunos, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada, o que representa um significativo investimento para a instituição. A infra-estrutura material refere-se aos equipamentos de televisão, videocassetes, audiocassetes, fotografias, impressoras, linhas telefônicas, inclusive dedicadas para Internet e serviços 0800, fax, equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência, computadores ligados em rede e/ou *stand alone* e outros, dependendo da proposta do curso. Compõem, ainda, a infra-estrutura material de um curso a distância os núcleos para atendimento ao aluno, inclusive em cidades e pólos que estejam distantes da sede da instituição. Esses núcleos ou pólos devem ser adequadamente equipados para que os alunos distantes da sede tenham a mesma Qualidade de atendimento que aqueles que residem perto e podem beneficiar-se eventualmente da infra-estrutura física da instituição.

Assim, na construção de um Programa ou curso a distância, a instituição deverá: (R-65) indicar e quantificar os equipamentos necessários para instrumentalizar o processo pedagógico e a relação proporcional aluno/meios de comunicação; (R-66) dispor de acervo atualizado, amplo e representativo de livros e periódicos, acervo de imagens, áudio, vídeos, sites na Internet, à disposição de alunos e professores; (R-67) definir política de reposição, manutenção, modernização e segurança dos equipamentos da sede e dos pólos ou núcleos descentralizados; (R-68) adotar procedimentos que garantam o atendimento a cada aluno, independente do local onde ele esteja (por exemplo: confeccionar embalagens especiais para entrega e devolução segura dos livros, periódicos e materiais didáticos); (R-69) definir onde serão feitas as atividades práticas em laboratórios e os estágios supervisionados, inclusive

para alunos fora da localidade, sempre que a natureza e currículo do curso exigir.

O Documento também indica que se deve (R-70) oferecer, sempre que possível, laboratórios, bibliotecas e museus virtuais bem como os muitos recursos que a informática torna disponível; (R-71) organizar e manter os serviços básicos, como: cadastro de alunos e de professores, serviços de controle de distribuição de material e de avaliações, serviço de registros de resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo aluno, prevendo-se, inclusive recuperação e a possibilidade de certificações parciais e serviço de manutenção dos recursos tecnológicos envolvidos; (R-72) designar pessoal de apoio para momentos presenciais e de provas e, (R-73) selecionar e capacitar pessoal dos pólos ou núcleos para atendimento ao aluno, inclusive os que ficam fora da sede.

2.2.3.7 Avaliação da Qualidade contínua

O sétimo item do Documento traz a preocupação em relação à avaliação, que deve ser contínua e abrangente. Cursos e Programas a distância, pelo seu caráter diferenciado e pelos desafios que enfrentam, devem ser acompanhados e avaliados em todos os seus aspectos, de forma sistemática, contínua e abrangente. Duas dimensões devem ser contempladas na proposta de avaliação: (1) a que diz respeito ao aluno e, (2) a que se refere ao curso como um todo, incluindo os profissionais que nele atuam. Na educação a distância, o modelo de avaliação da aprendizagem do aluno deve considerar seu ritmo e ajudá-lo a desenvolver graus ascendentes de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos. Mais que uma formalidade legal, a avaliação deve permitir ao aluno sentir-se seguro quanto aos resultados que vai alcançando no processo de ensino-aprendizagem. A avaliação do aluno feita pelo professor deve somar-se à auto-avaliação, que auxilia o estudante a tornar-se mais autônomo, responsável, crítico, capaz de desenvolver sua independência intelectual. A avaliação responsável é fundamental para que o diploma conferido seja legitimado pela sociedade.

Reconhecendo na avaliação um dos aspectos fundamentais para a Qualidade de um processo de ensino e aprendizagem, a instituição deve: (R-74) estabelecer o processo de seleção dos alunos; (R-75) informar, quando houver, a existência de um módulo introdutório

– obrigatório ou facultativo - que leve ao domínio de conhecimentos e habilidades básicos, referente à tecnologia utilizada e/ou ao conteúdo programático do curso, assegurando a todos um ponto de partida comum; (R-76) definir como será feita a avaliação da aprendizagem do aluno, tanto no processo como as finais – estas, presenciais, conforme exige a legislação em vigor; (R-77) definir como será feita a recuperação de estudos e as avaliações decorrentes dessa recuperação.

O Documento também indica que se deve (R-78) considerar a possibilidade de aceleração de estudos (artigo 47, parágrafo 2º da Lei 9.394/96) e a forma de avaliação, caso haja implicações no período de integralização e no cronograma estabelecidos a priori pela instituição; (R-79) considerar como será feita a avaliação de alunos que têm ritmo de aprendizagem diferenciado e a possibilidade de avaliar as competências e conhecimentos adquiridos em outras oportunidades; (R-80) tornar públicas todas as informações referentes às avaliações desde o início do processo, para que o aluno não seja surpreendido; (R-81) tomar todas as precauções para garantir sigilo e segurança nas avaliações finais, zelando pela confiabilidade dos resultados.

Ainda em relação a Avaliação, o Documento coloca que se deve (R-82) desenhar um processo contínuo de avaliação quanto: à aprendizagem dos alunos, às práticas educacionais dos professores ou tutores, ao material didático (seu aspecto científico, cultural, ético e estético, didático-pedagógico, motivacional, de adequação aos alunos e às TICs e informação utilizadas, a capacidade de comunicação, dentre outros) e às ações dos centros de documentação e informação (mEDIATECAS), ao currículo (sua estrutura, organização, encadeamento lógico, relevância, contextualização, período de integralização, dentre outros), ao sistema de orientação docente ou tutoria (capacidade de comunicação através de meios eficientes; de atendimento aos alunos em momentos a distância e presenciais; orientação aos estudantes; avaliação do desempenho dos alunos; avaliação de desempenho como professor; papel dos núcleos de atendimento; desenvolvimento de pesquisas e acompanhamento do estágio, quando houver), à infra-estrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso, ao projeto de educação a distância adotado (uma soma dos itens anteriores combinada com análise do fluxo dos alunos, tempo de integralização do curso, interação, evasão, atitudes e outros), à realização de convênios e parcerias com outras instituições e à meta-avaliação (um exame crítico do processo de avaliação utilizado: seja do desempenho dos alunos, seja do desenvolvimento do curso como um todo); (R-83) considerar

as vantagens de uma avaliação externa e, (R-84) avaliar a participação dos alunos em avaliações nacionais.

2.2.3.8 Convênios e parcerias

O oitavo item do Documento trata de convênios e parcerias, colocando que pelo fato da implantação de um curso a distância exigir alto investimento em profissionais, conhecimento, material didático, infra-estrutura tecnológica e serviços de apoio e manutenção dos mesmos, inclusive nos pólos ou núcleos de atendimento, a instituição poderá celebrar convênios, parcerias e acordos técnicos com e entre universidades, instituições de ensino superior, secretarias de educação, empresas privadas e outros, como forma de garantir um padrão da Qualidade ao curso e legitimidade ao certificado ou diploma oferecido.

Assim, na fase inicial, e mesmo na seqüência a instituição: (R-85) poderá celebrar convênios, parcerias e acordos, identificando qual o papel de cada conveniado ou parceiro no projeto; (R-86) deverá orientar instituições estrangeiras com as quais eventualmente estabeleça parceria quanto ao processo de credenciamento e autorização de curso e demais aspectos da legislação brasileira, visto que esta é a que prevalece nas relações contratuais entre instituição-aluno e é a instituição nacional que responde perante as autoridades constituídas, devendo ficar explícito que a responsabilidade e direção do processo cabe a esta; (R-87) deverá informar a instituição responsável pela certificação do curso e, (R-88) deverá comprovar, em caso de acordo internacional, que a tecnologia utilizada seja passível de absorção pela instituição nacional, buscando-se a independência tecnológica.

2.2.3.9 Transparência nas informações

O nono item proposto pelo Documento, diz respeito à falta de transparência nas informações, que por sua vez, tem propiciado taxas de evasão elevadas sendo prejudiciais tanto para os alunos como para as instituições que oferecem cursos.

Por isso, o Documento coloca que toda a publicidade e o edital de um curso a distância têm uma função importante de esclarecimento à população interessada, devendo: (R-89) informar os documentos legais que autorizam o funcionamento do curso; (R-90) estabelecer direitos que confere e deveres que serão exigidos como: pré-requisitos para ingresso; (R-91) número ideal de horas que o aluno deve dedicar por dia/semana aos estudos; (R-92) tempo limite para completar o curso; (R-93) necessidade de deslocamentos para provas, estágios ou laboratórios e locais onde serão realizadas.

O Documento também indica que deve-se informar (R-94) preço e condições de pagamento; (R-95) quais os custos cobertos pela mensalidade e que outros custos os alunos deverão arcar durante o Programa (tais como deslocamentos para participação em momentos presenciais, provas, estágios, etc); (R-96) materiais e meios de comunicação e informação e outros recursos que estarão disponíveis aos alunos; (R-97) no caso de cursos *online*, indicar as características mínimas que o equipamento do aluno deve ter; (R-98) modos de interação e de comunicação oferecidos para contato com o professor orientador ou tutor; (R-99) condições para interromper temporariamente os estudos e, (R-100) informações sobre como poderá ser abreviada a duração do curso, para alunos que tenham demonstrado extraordinário aproveitamento nos estudos, conforme prevê o artigo 47, parágrafo 2º da Lei 9.394/96.

2.2.3.10 Sustentabilidade financeira

O último item proposto pelo Documento, ou seja, a sustentabilidade financeira, advém do fato de que o investimento em educação a distância é bastante alto e deve ser cuidadosamente planejado e projetado de modo a que um curso não tenha que ser interrompido antes de finalizado.

Assim, para que um curso ou Programa a distância possa ser ofertado com elevado grau de segurança, o Texto sugere que a instituição deverá: (R-101) desenvolver uma projeção de custos e de receitas realista, considerando o tempo de duração do Programa, todos os processos necessários à implementação do curso e uma estimativa de evasão; (R-102) considerar a necessidade de revisão e reedição de materiais didáticos e de reposição, manutenção e atualização de tecnologia e outros recursos educacionais; (R-103) considerar os

processos de recuperação e aceleração de estudos e as avaliações extraordinárias, se houver, e seu impacto na previsão de receitas; (R-104) divulgar qual a política e procedimentos a serem adotados pela instituição em caso de evasão elevada, de modo a garantir a continuidade e Qualidade do curso para os alunos que permanecem no processo; (R-105) prever os gastos e investimentos na sede e nos pólos ou núcleos fora da localidade.

Após terem sido apresentados os dez itens que expressam os Referenciais sugeridos pelo MEC, espera-se que eles possam colaborar efetivamente na construção de Sistemas de EaD de Qualidade, colocando a importância da instituição adotar uma abordagem global na construção de seu projeto, evitando que a falha em um ponto possa comprometer o bom desenvolvimento do todo. Por fim, cabe destacar que a base sobre a qual o Documento se fundamenta é a de que o compromisso ético daquele que educa a distância é o de desenvolver um projeto humanizador, capaz de livrar o cidadão da massificação, mesmo quando dirigido a grandes contingentes. Para isso, como o próprio Documento coloca, é preciso ter como foco a aprendizagem do aluno e superar a racionalidade tecnológica que valoriza meios em detrimento dos fins.

2.3 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA QUALIDADE E OS SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A partir da apresentação dos referenciais teóricos sobre Gestão da Qualidade e sobre Educação a Distância, cabe destacar algumas questões adicionais que são importantes para nortear a discussão da relação entre eles. Como indicado por Cappel e Hayen (2004), a medida em que se observa a crescente proliferação de Sistemas de EaD, e isso implica em custos e investimentos das mais variadas naturezas, torna-se cada vez mais crucial avaliar esses Sistemas. Neste sentido, destaca-se que a busca pelo entendimento desta relação ocorre pela crescente necessidade de incrementar o alinhamento às estratégias organizacionais e, porquê não, dos esforços nas mais variadas interfaces da empresa em busca dos mesmos objetivos: dentre eles, o da Excelência.

Por exemplo, entende-se que pouco adianta se ter um “Excelente” Sistema de Educação a Distância, fortemente baseado em Sistemas de Informação robustos e flexíveis, o que seria ideal, como indicado por Welsh *et al* (2003), se esta “Excelência” não estiver

efetivamente sendo um reflexo da estratégia da Qualidade e no caso desta pesquisa, dos Critérios de Excelência da FNQ, que seriam o fio condutor das estratégias organizacionais. Mais ilusória ainda pode ser esta “Excelência”, caso os envolvidos com a concepção e implementação de Sistemas de EaD não estejam ampliando o entendimento da existência desta relação para orientar suas ações.

Seguindo o raciocínio de Watkins (2004), quando afirma que antes de implementar um Sistema de EaD, é importante revisar a estratégia da organização. Isso é reforçado por autores como Long e Smith (2004) quando colocam a importância de um Sistema de EaD ser implantado como uma mudança estratégica de longo prazo para a organização, observando, sobretudo a estratégia de negócios da mesma. Berge e Smith (2000) alertam ainda que especialmente nos estágios iniciais, esses Sistemas podem organizar o aprendizado gerado de forma a estruturar e sintetizar o que tem sido feito em direção à estratégia da organização.

Assim, dada a relevância tanto da utilização dos Critérios de Excelência da FNQ quanto de Sistemas de EaD, percebe-se a importância do entendimento da relação entre os mesmos, onde a revisão e a organização dos Sistemas de EaD no sentido de consolidar e atender às estratégias da organização, pode-se caracterizar como um fator crítico para a eficácia, a eficiência e a efetividade dos resultados organizacionais. Próximo Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados por esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo se dedica a apresentar os procedimentos metodológicos adotados por esta pesquisa. As próximas seções contemplam a apresentação do tipo da pesquisa, o perfil do participante, informações sobre a coleta e tratamento de dados, assim como, as limitações do método. Esses itens são descritos detalhadamente a seguir.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins e seus meios (VERGARA, 2000). A finalidade dessa pesquisa é entendida como intervencionista. A medida em que ao se buscar propor uma forma de avaliar o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* e buscar suas possíveis interfaces com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, tem-se a intenção de propiciar a participação efetiva dos participantes durante o processo.

Vergara (2000) diz que uma pesquisa é intervencionista, na medida em que seu objetivo principal se propõe a interferir na realidade estudada, trazendo elementos e informações até então desconhecidos ou ignorados pela organização. Além disso, estudos dessa natureza não se limitam em simplesmente explicar a realidade, mas diferentemente da pesquisa aplicada, os estudos intervencionistas possuem uma preocupação para a resolução ou apresentação de soluções efetivas dos problemas com a participação dos interessados nas diversas fases do estudo.

Em relação ao meio, Vergara (2000) indica como uma possibilidade para construção desse estudo, dado seu fim intervencionista é que este tenha a intenção de se constituir como uma pesquisa-ação. McNiff (1991) coloca que a literatura sobre pesquisa-ação tem crescido rapidamente, como também suas definições e características, destacando que esta implica principalmente na adoção e na abertura à novas experiências e processos envolvendo o objeto de estudo. Para Thiollent (1997), a pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual, os atores implicados participam, junto com os

pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real, ou seja, simultaneamente há produção e uso do conhecimento. Segundo Barros e Lehfeld (2004), dizem ainda que neste caso, o pesquisador não permanece só em nível de levantamento de problemas, mas procura desencadear ações e avaliá-las em conjunto com os atores.

Autores como Baskerville e Wood-Harper (1998) colocam que este método ainda é desconhecido por muitos pesquisadores das ciências sociais, reforçando assim a iniciativa deste estudo em incorporá-lo e experienciá-lo com vistas de contribuir com a difusão de outros métodos, que não os tradicionalmente utilizados pela área da Administração. Avison *et al* (1999) complementam reforçando que a pesquisa-ação associa pesquisa e a prática de forma simultânea, com resultados sinérgicos.

Eden e Huxham (2001), por sua vez, afirmam que a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que se aplica aos casos onde é necessário coletar dados mais sutis e significativos. Em virtude da ampla inserção do pesquisador no contexto da pesquisa e do seu envolvimento e dos participantes em torno de um interesse comum. Os dados podem se tornar mais facilmente acessíveis, permitindo ao pesquisador “chegar perto dos dados” e, portanto, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir dos dados, e não a partir de técnicas estruturadas, preconcebidas e altamente quantificadas que enquadram a realidade em definições operacionais que o pesquisador construiu.

Roesch (1999) coloca ainda que diferentemente dos métodos tradicionais de pesquisa qualitativa que combinam observação com entrevista, na pesquisa-ação os pesquisadores se preocupam em construir teoria para a prática. Eles na verdade se perguntam: “o que os participantes levam da pesquisa?”, e expressam com certo desconforto em tratar indivíduos como fontes de dados. Dessa forma, considera-se que não há muito sentido em tentar pesquisa-ação com pessoas para quem o assunto não interessa, pois afeta a qualidade dos dados. Neste sentido, é fácil entender o termo pesquisa-ação, significando que o pesquisador que está envolvido com uma situação por algum tempo tem mais oportunidade de desenvolver algum nível de confiança com os demais participantes.

Thiollent (1997) coloca que a dimensão ativa do método manifesta-se no planejamento de ações e na avaliação de seus resultados. O processo de pesquisa-ação não existe de forma totalmente padronizada, dependendo da situação social ou do quadro organizacional em que

se aplica, os procedimentos e a ordenação das etapas podem ser várias. Há também grande diversidade nos graus de implicação dos atores, entendendo-se por ator, qualquer grupo de pessoas que dispõe de certa capacidade de ação coletiva consciente em contexto social delimitado. A noção de ator pode designar tanto os grupos informais no meio de uma organização, quanto grupos formalmente constituídos.

Para Thiollent (1997), o ponto de partida da pesquisa situa-se geralmente na demanda da organização-cliente, sendo impossível realizar esse tipo de experiência à revelia dos membros da organização. No caso da demanda estar acertada, as etapas subsequentes consistem em pesquisar os problemas da organização com maior profundidade, propor coletivamente ação, almejando soluções ou mudanças que são também objeto de investigação e avaliação. As sínteses finais e a experiência acumulada formam a base de um possível avanço no conhecimento prático das organizações. Dessa forma, a pesquisa-ação é uma proposta de pesquisa mais aberta, com características de diagnóstico e de consultoria, que procura esclarecer uma situação complexa e encaminhar possíveis ações, especialmente em situações insatisfatórias ou de crise.

Esse mesmo autor coloca que toda pesquisa-ação possui um caráter participativo, pelo fato de promover ampla interação entre pesquisadores e membros representativos da situação investigada. Nela existe a vontade de ação planejada sobre os problemas detectados na fase investigativa. A pesquisa-ação não se limita a descrever uma situação. Trata-se de gerar pequenos acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada. O maior objetivo da pesquisa é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações. Uma pesquisa-ação bem conduzida alcança suficiente rigor científico quando retrata bem a realidade da organização e equaciona seus problemas sem parcialidade ou complacência relacionadas com os interesses vigentes (THIOLLENT, 1997). As formas de participação dos membros das situações investigadas, a implicação dos pesquisadores, os tipos de compromissos com a mudança constituem questões-chave que precisarão de respostas concretas, aspectos estes que serão abordados na medida em que os resultados forem apresentados.

Embora a estrutura de uma pesquisa-ação não tenha forma totalmente predefinida, Thiollent (1997) considera-se que existem, no mínimo, quatro grandes fases:

1. Fase exploratória, na qual o pesquisador começa a detectar os problemas, os

possíveis atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possíveis.

2. Fase de pesquisa aprofundada, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumento de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados pelos participantes.
3. Fase de ação, que consiste com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas.
4. Fase de avaliação, que tem por objetivos, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Thiollent (1997) diz ainda que no início da experiência, estas fases são seqüenciais, mas, na prática, existe entre as três últimas um tipo de vivem ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação. No decorrer da pesquisa-ação, ocorre um efeito de aprendizagem, às vezes concebido como conscientização. Os participantes aprendem conjuntamente a identificar e resolver problemas dentro da situação em questão. A aprendizagem é difusa ao longo do processo e não é considerada como uma fase propriamente dita.

A partir dos aspectos apresentados anteriormente e considerando-se os meios e os fins propostos e a estrutura indicada por Thiollent (1997), esta pesquisa foi organizada em duas grandes etapas e quatro fases. A Etapa A, por sua vez, compreendeu uma Fase e a Etapa B compreendeu outras três fases. Ambas as etapas tiveram como referenciais a Gestão da Qualidade e a Educação a Distância. Cabe destacar que durante o estudo, a pesquisa-ação tornou-se mais evidente nos momentos de discussão em grupo e de levantamento individual de percepções, que foram direcionadores do estudo e serão apresentados a seguir.

Na Etapa A, composta de uma fase, ou seja, a Fase Exploratória, foi feita a revisão bibliográfica inicial, obedecendo-se ao Cronograma da Etapa I (Apêndice A), com posterior construção de um Instrumento de Coleta (Apêndice B) e a aplicação deste em quatro organizações onde o pesquisador já possuía relativo trânsito no acesso aos responsáveis pelas informações necessárias. Os resultados desta Etapa podem ser verificados, detalhadamente, no Apêndice C.

O objetivo desta Etapa foi de melhorar o arranjo da temática deste estudo. A partir da

mesma foram feitos inúmeros ajustes conceituais, incluindo de nomenclatura. A exemplo disso, pode-se citar, “sistema de treinamento via Internet” que passou a ser denominado “Sistema de Educação a Distância”. A nomenclatura inicial foi mantida nos Apêndices A, B e C para que se possa manter registrada essa evolução conceitual. Esses ajustes contribuíram para a melhoria na clareza e no foco em relação à temática do estudo e na elaboração do Projeto de Dissertação.

Já Etapa B compreendeu as três fases subseqüentes. Na fase denominada de Fase de Pesquisa Aprofundada, houve o aperfeiçoamento da revisão bibliográfica, a realização do Levantamento Inicial e a construção do Instrumento de Coleta A. Com estes instrumentos buscou-se o entendimento e a descrição do Programa da Qualidade utilizado pela empresa e do Sistema de EaD da Unidade onde o estudo foi desenvolvido. Também se procurou dispor de subsídios que permitissem uma análise mais apurada nas fases subseqüentes.

Na fase posterior, que foi a Fase de Ação, houve, a partir dos Referenciais de Qualidade para cursos a distância do MEC, a identificação de Critérios para a avaliação do Sistema de Educação a Distância. Posteriormente houve a criação do Instrumento de Coleta B, que permitiu a avaliação do Sistema de Educação a Distância e a validação desses Critérios pelos participantes. A seguir foram propostos quatro Eixos Norteadores e na Coleta C os participantes relacionaram os Critérios da pesquisa a estes Eixos. Em seguida foi feita a análise das possíveis relações entre os Critérios da pesquisa, os Eixos e os Critérios de Excelência da FNQ. A quarta e última fase da pesquisa foi a Fase de Avaliação. Na Coleta D, buscou-se reunir as percepções dos participantes sobre os resultados das fases anteriores e sobre o Esquema de Avaliação proposto pela pesquisa. Já no Levantamento Final, buscou-se reunir as percepções finais dos atores sobre a pesquisa.

Além das duas etapas e as quatro fases descritas anteriormente procurarem respeitar a estrutura de uma pesquisa-ação indicada por Thiollent (1997), também buscaram observar os quatro aspectos destacados por Barros e Lehfeld (2004) para que se identifique uma pesquisa-ação. São eles: (1) haver uma interação efetiva entre os participantes e o pesquisador; (2) o objeto de estudo constituir-se por uma situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação; (3) voltar-se para a resolução e/ou esclarecimento da problemática observada e (4) não ficar no nível de um simples “ativismo”, mas aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o nível de consciência dos participantes sobre o problema. A Figura 4 ilustra as três fases da Etapa B:

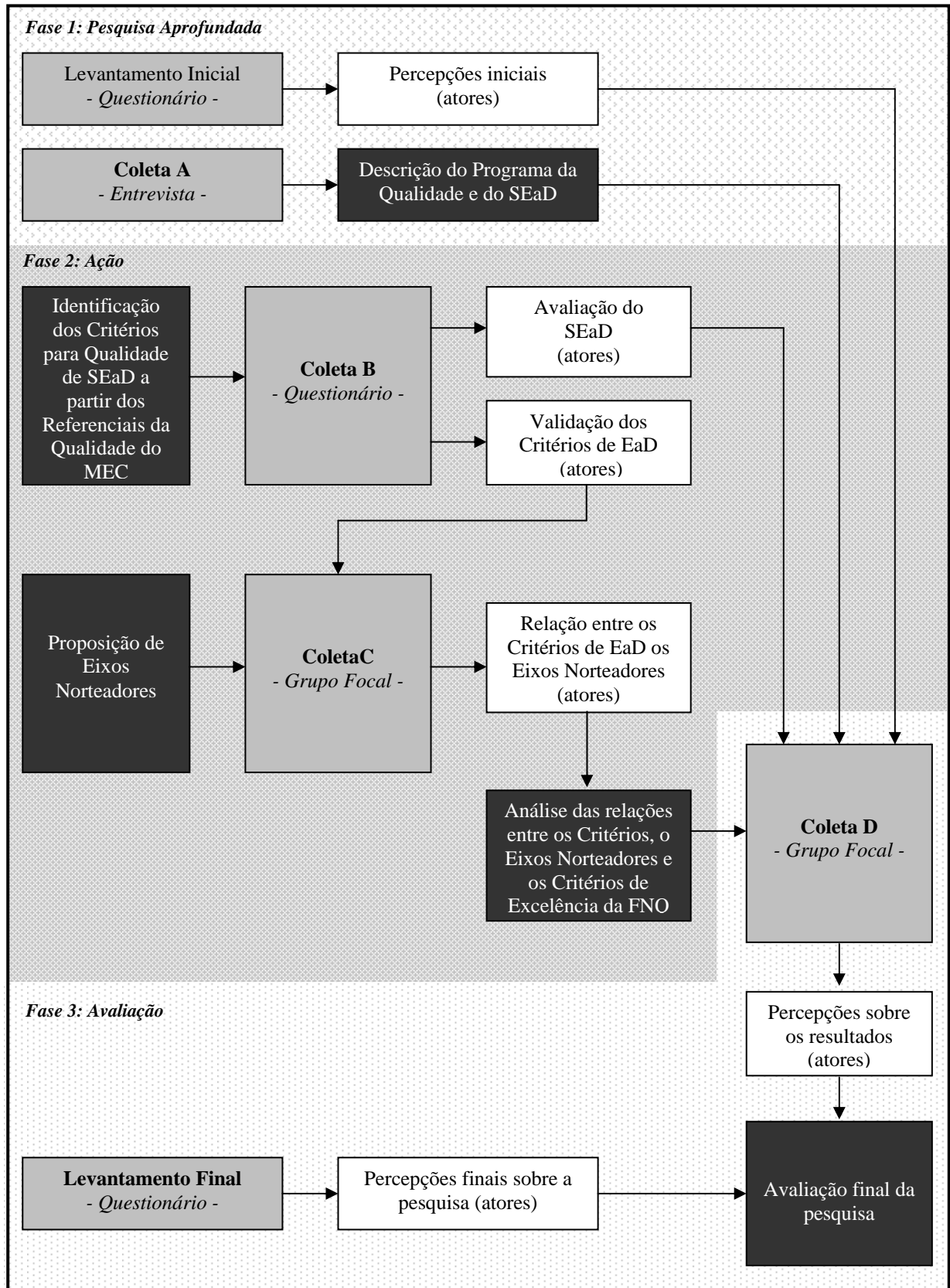


Figura 4: Desenho da Etapa B da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2 PERFIL DO PARTICIPANTE

O perfil dos participantes da pesquisa, de acordo com Vergara (2000), é uma amostra não-probabilística, selecionada por acessibilidade. Observa-se aqui, que dada a intenção de se efetuar uma pesquisa-ação, o acesso aos participantes é pressuposto básico para sua realização efetiva. Gil (1999) aponta que a acessibilidade é perfeitamente aplicável em estudos qualitativos, pois não é requerido um elevado nível de precisão, sendo que para isso, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Neste aspecto, cabe ainda destacar que Vergara (2000) coloca que os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão dados necessários para o pesquisador.

Na Etapa A, participaram quatro empresas dos ramos: alimentício, climatização, máquinas agrícolas e logística, selecionadas por acessibilidade, ou seja, onde o pesquisador conseguiu ter acesso aos responsáveis pelas informações. Os questionários foram respondidos por gerentes de Recursos Humanos.

Já a Etapa B contou com a participação da equipe de funcionários responsável pelo Sistema de EaD da Unidade *Senac EaD*. Os participantes foram designados, pela Direção, a partir das indicações da Carta de Apresentação da Pesquisa, que indicou ainda outras informações para formalização do estudo (Apêndice D). Essa documentação foi desenvolvida no mês de abril de 2006, após a inviabilidade de o estudo ser realizado no local inicialmente previsto, na qual, naquele momento, o pesquisador integrava a Equipe de EaD. Posteriormente o pesquisador foi afastado desta equipe. Este aspecto pode-se integrar às limitações da pesquisa-ação descritas na seção 3.5.

No caso do *Senac EaD*, o pesquisador, que não possuía nenhum vínculo ou proximidade com a Instituição, contatou a Direção da Unidade por correio eletrônico e foi agendada uma reunião inicial. A proposta da pesquisa foi discutida sendo que a problematização observada na Etapa Exploratória também dizia respeito ao *Senac*. Este aspecto pode reforçar a natureza do presente estudo como uma pesquisa-ação já que os participantes compartilhavam dos mesmos questionamentos que levaram o pesquisador a procurá-los. Além disso, as indicações da equipe que acabaram por traçar os contornos finais dos objetivos específicos e do desenvolvimento da pesquisa.

O Quadro 4, apresenta um resumo dos dados de caracterização dos participantes da pesquisa que são considerados a “equipe do *Senac EaD*” por este estudo. O Quadro apresenta ainda seu tempo de atuação na Unidade, sua formação e sua função:

Participante	Tempo de atuação	Formação	Função
A	3 anos	Mestre	Direção
B	3 anos	Especialista	Coordenação administrativa
C	1 ano	Especialista	Coordenação pedagógica
D	2 anos	Graduando	Área técnica (<i>design</i>)
E	3 anos	Graduando	Área técnica (informática)
F	3 anos	Graduando	Secretaria acadêmica
G	6 meses	Graduando	Atendimento

Quadro 4: Perfil dos participantes da pesquisa

O Quadro 4 permite perceber os participantes da pesquisa atuam desde a área estratégica e tática (Membros A, B e C), passando pela área tática e operacional (Membros D, E, F e G). Dada a dimensão reduzida da equipe participante, os limites entre um nível e outro são bastante difusos, mas entende-se que isso pode ser visto como um impulsionador, conforme apontado por Vergara (2000) quando coloca que o papel do pesquisador pode adquirir uma conotação de articulador e agregador dos olhares dos diversos atores envolvidos, para que se atinjam os resultados propostos. Aspecto este que é privilegiado pela atuação diferenciada dos participantes na organização.

3.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Vergara (2000), os procedimentos metodológicos relacionados com a coleta de dados devem informar como se obtiveram os dados necessários para que se o problema seja respondido, para isso não se deve esquecer de correlacionar os objetivos e os meios para alcançá-los. As coletas de dados obedecem às duas etapas e quatro fases que integraram esta pesquisa, sendo apresentadas resumidamente pelo Quadro 5:

Etapa	Fase	Nome da coleta	Técnica de coleta	Objetivo	Respondente(s)	Período de aplicação
A	1	Coleta Etapa I	Questionário	Melhorar o foco da temática para elaboração do Projeto de Dissertação	Executivos da área de RH de quatro organizações	Entre a segunda quinzena de novembro e a primeira quinzena de dezembro de 2005
B	1	Levantamento Inicial	Questionário	Levantar a percepção inicial dos atores quanto à temática da pesquisa	Sete funcionários da empresa onde o estudo foi realizado	Primeira quinzena de maio de 2006
		Coleta A	Entrevista semi-estruturada	Descrever o Programa da Qualidade e o Sistema de EaD		Segunda quinzena de maio de 2006
	2	Coleta B	Questionário	Validar os Critérios da pesquisa e e avaliar o Sistema de EaD		Segunda quinzena de junho de 2006
	2	Coleta C	Grupo focal	Relacionar os Critérios da pesquisa e os Eixos Norteadores		Entre a segunda quinzena de julho e a primeira quinzena de agosto de 2006
	3	Coleta D	Grupo focal	Levantar as percepções sobre os resultados e Validar esquema de Avaliação		Segunda quinzena de setembro de 2006
	3	Levantamento Final	Questionário	Levantar as percepções finais sobre a pesquisa		Primeira quinzena de outubro de 2006

Quadro 5: Coletas de dados da pesquisa

3.3.1 Coleta de dados da Etapa A

A Etapa A contou com a construção de um Questionário (Apêndice B), baseado no levantamento bibliográfico inicial. O Questionário é uma técnica que traz um conjunto de questões por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões e crenças (GIL, 1999). Há uma série de vantagens em utilizar este instrumento em pesquisa social,

como por exemplo: possibilita atingir grande número de pessoas; facilita a tabulação e o tratamento dos dados; garante anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente (BARROS; LEHFELD, 2004).

A coleta dos dados exploratória ocorreu a partir da terceira semana de novembro, com término na primeira quinzena de dezembro de 2005. Após contato por telefone ou visita às empresas, foram enviadas por correio eletrônico mensagens para seis organizações contendo um questionário fechado, direcionadas nominalmente para os executivos da área de Recursos Humanos, sendo que houve um retorno de quatro delas. Em função da dificuldade para novo agendamento de horários para entrevista com os pesquisados devido a proximidade do final do ano, optou-se em padronizar a coleta via correio eletrônico, reforçando-se a importância no preenchimento e ao esclarecimento de possíveis dúvidas no mesmo por meio de contatos telefônicos adicionais. Dada a natureza Exploratória dessa etapa, considerou-se o retorno satisfatório, pois as evidências apontadas corroboraram a continuidade do estudo. As questões do questionário atenderam aos objetivos específicos dessa pesquisa, naquele momento, da seguinte forma conforme o Quadro 6:

Objetivo	Questão
Descrever o Programa de Gestão da Qualidade e o Sistema de EaD de uma empresa.	4, 4.1, 4.2, 7, 7.1, 7.2 e 10
Identificar Critérios para avaliação do Sistema de EaD da empresa.	9
Estabelecer as possíveis relações entre os Critérios da qualidade do Sistema de EaD e os Critérios de Excelência da FNQ.	11, 11.1 e 11.2
Analisar as possíveis contribuições dos Critérios da qualidade do Sistema de EaD para a avaliação de acordo com os Critérios de Excelência da FNQ.	12

Quadro 6: Questões da Etapa A relacionadas com os objetivos específicos

3.3.2 Coletas de dados da Etapa B

As três fases da Etapa B utilizaram como técnicas para coleta de dados: questionário, entrevista semi-estruturada e grupo focal que são apresentadas a seguir. Cabe destacar que foram submetidos e assinados o Termo de Consentimento Individual (Apêndice E) e o Termo de Consentimento da Empresa (Apêndice F), respectivamente pelos participantes e pela

empresa. Também foi encaminhada uma planilha para o agendamento das entrevistas (Apêndice G).

Utilizou-se novamente o instrumento Questionário no Levantamento Inicial, que foi feito com o envio de mensagem (Apêndice H) e do Questionário (Apêndice I) por correio eletrônico aos participantes, onde se buscou a aproximação inicial com os atores e sua percepção sobre as temáticas da pesquisa. Esta técnica também foi utilizada na Coleta B (Apêndice K), onde se buscou a validação e avaliação (respostas no Apêndice L) dos Critérios e itens de Critério pelos participantes. Também se utilizou o Questionário, mas de uma forma menos estruturada, na avaliação final da pesquisa (Apêndice P).

Quanto à entrevista, que segundo Barros e Lehfeld (2004) e Richardson (1999) permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador, Gil (1999) coloca que pode ser classificada em: informal, focalizada, por pauta e formalizada.

Nesta pesquisa, optou-se pela entrevista por pautas, também denominada de semi-estruturada, que se caracteriza por apresentar um certo grau de estruturação, guiando-se por questões de interesse do entrevistador, que as explora ao longo de seu curso. Este autor recomenda utilizá-la quando os respondentes podem não se sentir à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez.

Utilizou-se esta técnica na Coleta A (o roteiro é apresentado pelo Apêndice J), que teve duração aproximada de uma hora com cada participante e foi gravada em formato digital e eliminada logo após a transcrição das gravações, a partir de onde foram geradas as descrições do Programa da Qualidade e do Sistema de EaD.

As questões deste instrumento, que foi validado por um especialista em Educação a Distância e um especialista em Gestão da Qualidade, relacionam-se com o referencial teórico conforme mostra o Quadro 7:

Questão	Tópico	Autores de referência
1	Histórico do Sistema de EaD	BERGE e SMITH (2000); KRAMER (1999); NISKIER (2001); WATKINS (2004).
2	Organização do Sistema de EaD	LONG e SMITH (2004); MEC (2003); MOORE e KEARSLEY (1996).
3	Composição da equipe de EaD	BARROS (2003); PALLOF e PRATT (2002); ROSENBERG (2002).
4	Avaliação do Sistema de EaD	BELANGER e JORDAN (2000); BELLONI (2001); KRAMER (1999); NISKIER (1999); PETERS (2003); ROSENBERG (2002); WELSH <i>et al.</i> (2003).
5	Histórico do Programa da Qualidade	JURAN (1995a); PALADINI (2004).
6	Organização do Programa da Qualidade	DEMING (1990); FEIGENBAUM (1994); JURAN (1995a); OAKLAND (1994); PALADINI (2004).
7	Equipe responsável pelo Programa da Qualidade	JURAN (1995a); GARVIN (1992); OAKLAND (1994).
8	Avaliação do Programa da Qualidade	ABNT (2000); FNQ (2006); ECKES (2001); GOLDRATT (1991); OAKLAND (1994); PAGANO (2000).
9	Conhecimento dos Critérios de Excelência	BARÇANTE (1998); FEIGENBAUM (1994); FNQ (2006); GUARAGNA (2004).
10	Validação dos Sistemas de EaD pelo Programa da Qualidade	CAPPEL e HAYEN (2004); MEC (2003).

Quadro 7: Autores utilizados para construção das questões da Coleta A

A técnica de grupo focal é uma forma de buscar resposta a pergunta “como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento?” (OLIVEIRA; FREITAS, 1997, p. 6). Esta técnica é pertinente para se obter várias vozes sobre um mesmo assunto, para discutir temas emergentes e estimular idéias. Pode também agrupar idéias, percepções e histórias a respeito de um determinado assunto. Trata-se de um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, onde a discussão é direcionada por um mediador. Pressupõe-se que haja uma certa homogeneidade dos participantes, que normalmente constituem grupos de seis a dez pessoas.

Utilizou-se esta técnica na Coleta C, onde buscou-se a relação entre os Critérios gerados pela pesquisa os Eixos Norteadores. Esta coleta teve três momentos. O primeiro foi o envio de um documento por correio eletrônico (Apêndice M) que buscou preparar os atores para a discussão munindo-os com o um suporte teórico sobre o PDCA especialmente

preparado para a dinâmica. O segundo foi a discussão que contou com a articulação do pesquisador de posse de um roteiro estabelecido (Apêndice N) que ocupou aproximadamente uma hora e meia, onde houve inclusive o registro fotográfico por iniciativa dos próprios participantes.

A dinâmica contou com a participação de todos os sete atores e de uma observadora, a doutoranda Bianca Smith Pilla, que também é membro do Núcleo de Estudos em Gestão de Pessoas (Negep). Já à mesa, para orientar a discussão foram colocadas a disposição da equipe fichas de cartolina contendo os Critérios impressos em fonte e tamanhos iguais, onde buscou-se articular o “manuseio” e a construção das relações coletivamente. As fichas relativas aos Eixos Norteadores eram laranjas e as amarelas continham os Critérios da pesquisa. O questionário da coleta B foi repassado Critério a Critério, questão a questão sendo que os participantes eram estimulados, pelo pesquisador, a se alternarem na leitura das questões e colocarem sua posição sobre a questão diante do grupo. O terceiro e último momento foi uma avaliação (sem pauta) do processo pelos atores.

As Figuras 5 e 6 ilustram a realização do grupo focal com os participantes:



Figura 5: Participantes lêem as questões do questionário da Coleta B
Fonte: Registro fotográfico feito pelos participantes (2006).



Figura 6: Participantes discutem as relações entre os Critérios

Fonte: Registro fotográfico feito pelos participantes (2006).

A técnica do grupo focal também foi utilizada na Coleta D, cujo roteiro encontra-se no Apêndice O. Naquele momento os participantes se reuniram para avaliar os resultados da pesquisa até então. O material denominado “Relatório Preliminar”, que corresponde ao Capítulo 4 desta pesquisa, foi enviado para a empresa no início do mês de setembro e a reunião entre os participantes e o pesquisador ocorreu quatro semanas após. Naquela ocasião, que teve a duração aproximada de três horas, a partir dos apontamentos feitos pelos participantes no texto, houve o esclarecimento de dúvidas, o recebimento de sugestões e a validação dos resultados e do Esquema de Avaliação pelos participantes.

Além dos instrumentos de coleta inicialmente previstos, ou seja, o questionário, entrevista semi-estruturada e grupo focal, o estudo passou a contar também com a “análise de documentos” que foram fornecidos ao pesquisador pelos participantes a partir da Coleta D. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002) consideram como documento “qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação”. Segundo eles, este material pode ser bastante significativo, revelando informações preciosas sobre os princípios e normas que regem o comportamento de um grupo. No caso desta pesquisa, os documentos consistiram em procedimentos internos que detalham processos do Sistema de EaD avaliado. Cabe destacar que o fornecimento destes documentos somente ao final da pesquisa e sob iniciativa

espontânea dos participantes, pode ser um indício do aumento da confiança dos participantes no pesquisador e do fortalecimento da relação entre eles.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para Vergara (2000), o tratamento de dados deve explicitar como se pretende analisar os dados coletados, justificando-se porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Em relação a este aspecto, tanto a Etapa A, quanto a Etapa B, utilizam dados que podem ser tratados de forma qualitativa, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os a luz do referencial teórico.

Utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa a técnica interpretativa. Severino (1996) coloca que, interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das idéias anunciadas, superando a mensagem do texto, “lendo nas entrelinhas”, forçando um diálogo e explorando todas as idéias expostas. O mesmo autor coloca que busca-se ao mesmo tempo o relacionamento lógico-estático dos dados no conjunto da cultura, assim como o relacionamento lógico-dinâmico de idéias com posições que os influenciaram ou foram por eles influenciadas.

Triviños (1992) destaca ainda que a análise deve-se apoiar-se em três aspectos fundamentais: (1) nos resultados alcançados no estudo; (2) na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias); e (3) na experiência pessoal do investigador, neste caso reforçada pela atuação do pesquisador em um Sistema de EaD em outra organização do ramo educacional.

Conforme o mesmo autor, assegura-se para que os resultados da pesquisa tenham valor científico, devem reunir características como: coerência, consistência, originalidade e objetivação, por um lado – as quais constituem os aspectos do Critério interno da verdade - e, por outro, a intersubjetividade, o Critério externo, devendo existir no trabalho do pesquisador, que pretende contribuir cientificamente com as ciências sociais aplicadas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Vergara (2000) coloca que todo método tem possibilidades e limitações, sendo adequado antecipar-se às críticas do leitor, explicitando quais limitações o método escolhido oferece, mas que ainda assim, o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação. A partir de Avison *et al* (1999), levantaram-se as seguintes dificuldades e limitações que os procedimentos metodológicos da pesquisa-ação podem apresentar:

1. se o pesquisador não tiver um relacionamento próximo a uma organização, dificilmente se obtém acesso a um lugar onde o pesquisador possa atuar como um agente de mudança;
2. se a pesquisa estiver sendo financiada pela organização em estudo, conflitos de interesses podem influenciar a percepção do pesquisador que poderá agir de forma envesada;
3. projetos de pesquisa levam um tempo longo para serem concluídos, e nem sempre o pesquisador dispõe do tempo necessário.

Quanto a primeira dificuldade e até mesmo contrariando os autores, o pesquisador encontrou um excelente nível de resposta junto aos participantes, mesmo tendo iniciado o relacionamento por meio de uma simples mensagem de correio eletrônico, sem que antes disso tenha tido qualquer aproximação com a empresa. Este relacionamento foi se construindo e se intensificando a medida em que os participantes eram sensibilizados com a temática. Isso foi demonstrado claramente a medida em que a pesquisa foi conquistando um espaço privilegiado tanto em termos de “espaços nas agendas” dos participantes quanto na veiculação de notícias em mecanismos de divulgação interna da organização.

A segunda dificuldade também não se configurou, pois a pesquisa não era financiada pela organização e os resultados, quando conhecidos, foram discutidos e avaliados pelos participantes. Também não se enfrentou a terceira dificuldade visto que o Cronograma inicialmente previsto foi integralmente cumprido, entendendo-se que os objetivos foram atingidos dentro dos prazos estabelecidos. No próximo Capítulo são apresentados os resultados desta pesquisa, onde se poderá observar com mais clareza como algumas dessas dificuldades foram solucionadas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentar uma proposta de avaliação do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* e buscar suas possíveis interfaces com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, atingindo os demais objetivos específicos, a descrição e análise dos resultados desta pesquisa estão organizados em cinco seções.

A primeira seção compreende a caracterização da empresa onde o estudo foi realizado, incluindo a descrição do Programa da Qualidade utilizado pelo *Senac* e do Sistema de Educação a Distância implementado pela Unidade responsável pela modalidade a distância na Instituição. Na segunda seção, são identificados, a partir de Referenciais de Qualidade para cursos a distância do Ministério da Educação, Critérios para avaliação do Sistema de Educação a Distância da empresa e efetuada a validação destes Critérios pelos participantes. Em seguida, o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* é avaliado, também pelos participantes, considerando os Critérios elaborados pela pesquisa.

Na terceira seção são propostos, pelo pesquisador, Eixos Norteadores com base no Ciclo de PDCA. A seguir são estabelecidas, pelos participantes, as possíveis relações entre os Critérios da Qualidade do Sistema de Educação a Distância e os Eixos Norteadores. A quarta seção, por sua vez, buscou analisar as possíveis relações entre os Critérios da Qualidade do Sistema de Educação a Distância, os Eixos Norteadores e os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Por fim, a quinta seção apresenta, um Esquema sintetiza o processo de avaliação aplicado ao Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*, discute algumas implicações desse Esquema e levanta as percepções dos participantes sobre a pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Esta seção apresenta a empresa onde o estudo foi realizado, incluindo a descrição do Programa da Qualidade adotado pela mesma e do seu Sistema de Educação a Distância. O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (*Senac*), que comemora em 2006 sessenta anos

de atividade, é uma organização do ramo de educação profissional que está presente em todo o Brasil. Este estudo foi desenvolvido em uma das 37 unidades do *Senac* no Rio Grande do Sul. A Unidade, com sede em Porto Alegre, denominada de *Senac EaD* é a única no Estado que tem como foco de negócio a criação e a implementação de cursos na modalidade a distância, que se destinam tanto para o público em geral, quanto para o mercado corporativo, além de capacitações oferecidas para os colaboradores do próprio *Senac*.

As atividades do *Senac EaD* tiveram início em meados de 2003. A criação da Unidade deu-se efetivamente em setembro daquele mesmo ano, por conta do incentivo da Direção Regional e da Gerência Educação Profissional do *Senac* no Estado. Naquele momento, havia o desafio de garantir sustentabilidade financeira da nova Unidade e conquistar confiabilidade nos produtos desenvolvidos, para consolidar-se como um novo segmento de negócio do *Senac*. Com o ingresso da atual diretora na Unidade, que já atuava na Instituição como consultora na área pedagógica e já possuía experiência em Educação a Distância em uma instituição de nível superior no Estado, começaram a ser oferecidos cursos de curta duração que já haviam sido desenvolvidos pelo Departamento Nacional (DN), além de novos cursos que começaram a ser desenvolvidos pela própria Unidade.

Em 2004, foi iniciada a implementação da estrutura exigida pelo Ministério da Educação para a oferta de cursos de *Lato Sensu*, ou seja, de pós-graduação no nível de especialização. Nesse momento houve a melhoria considerável nos equipamentos e condições de trabalho. Porém mesmo com aceitação do mercado aos cursos curta duração, ainda não havia auto-sustentação da Unidade. À medida que o tempo passou, outros cursos foram construídos ampliando-se a oferta para o público interno e externo, que contribuíram para a sensibilização interna e consolidação da modalidade no *Senac*.

Já em 2005, o desafio consistiu, a partir do Reconhecimento do MEC, na implantação, de fato, os cursos de *Lato Sensu*. Além disso, caminhou-se para auto-sustentação financeira, pois houve um investimento do *Senac* na Unidade, tanto em equipamentos, quanto em estrutura física e de recursos humanos e o próprio *Senac* esperava esse retorno, mesmo sabendo-se que o mesmo poderia ser no médio prazo. Assim que a primeira turma desses cursos iniciou suas atividades, que foi concomitante com a oferta de novos cursos de curta duração, tornou-se visível o trabalho realizado pelo *Senac EaD* para o restante da instituição e para o mercado. A realização de aulas inaugurais presenciais, também contribuiu para a construção de uma imagem de credibilidade da nova Unidade.

Consolidação essa que começa a se apresentar em 2006. Isso se revela pelos 58 alunos que concluíram a primeira turma dos cursos *Lato Sensu* e pelo ingresso de mais de 130 alunos somente nas novas turmas destes cursos. Além disso, há atualmente mais de 1000 alunos que cursaram os cursos de curta duração. Também já há cursistas em vários Estados como Santa Catarina, Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, Sergipe e Maranhão, por exemplo. A Unidade gaúcha só tem menos alunos de especialização do que os Núcleos de Educação a Distância do *Senac* do Distrito Federal e do Rio de Janeiro.

Para atender a essa demanda e a perspectiva de crescimento, atualmente, o *Senac EaD* conta com nove colaboradores com vínculo efetivo, além de aproximadamente sete professores que atendem aos cursos, dependendo de sua especialidade. A estrutura organizacional da Unidade apresenta-se da seguinte maneira: há uma diretora da Unidade; um coordenador da área administrativa, incluindo-se atividades relacionadas à Qualidade; uma coordenadora pedagógica; duas assistentes da área pedagógica; dois responsáveis pela área técnica, incluindo-se aí, o suporte tecnológico e de *webdesign*; uma responsável pela secretaria acadêmica e uma pessoa que faz o atendimento geral.

O *Senac EaD* integra uma rede que compreende núcleos de EaD em mais dezoito Estados brasileiros e muitos dos seus cursos são distribuídos para outros Estados, assim como também cursos elaborados em outros estados são implementados no Rio Grande do Sul. Entretanto, a Unidade do Rio Grande do Sul é a única que responde como unidade autônoma, sendo responsável pela sua própria auto-sutentação e gerenciamento completo dos cursos, desde sua concepção e construção, sua implementação, operação e avaliação, o que a diferencia dos Núcleos. A seguir é caracterizado o Programa da Qualidade utilizado pelo *Senac* e o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*, que podem ilustrar com mais detalhes a articulação dos elementos descritos anteriormente.

4.1.1 Descrição do Programa da Qualidade

Nesta seção, que busca descrever o Programa da Qualidade adotado pelo *Senac* e, em especial, como é utilizado no *Senac EaD*. Será apresentado o histórico do Programa, sua organização atual, incluindo a composição da equipe responsável, questões sobre sua

avaliação, e por fim, a percepção dos colaboradores da Unidade a respeito dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

A implementação do Programa da Qualidade no *Senac*, que para a equipe do *Senac EaD* é sinônimo de normas explícitas e padronização de processos, é algo bastante recente, pois o processo teve início há cerca de dois anos, tendo como impulsionadores a intenção de incrementar a profissionalização e competitividade da empresa. Apesar do tempo relativamente curto, os colaboradores do *Senac EaD* consideram que o Programa está consolidado no *Senac* como um todo. Isso se reflete tanto pela conquista do ISO 9001, da certificação pelo BVQI, que é uma empresa do Grupo Bureau Veritas (organismo de certificação da qualidade independente) e da participação no Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Mais do que uma vitória coletiva, esse processo é visto como um incremento da co-responsabilidade de todos para o aperfeiçoamento das práticas relacionadas à Qualidade.

Nesse sentido há um esforço do próprio *Senac* de deixar isso à vista, destacando sua missão, visão e princípios de forma bastante intensa no dia-a-dia, inclusive nos objetos que decoram os seus escritórios. Naturalmente, no início do processo os colaboradores colocam que tiveram dificuldade no entendimento na relação entre os conceitos e as práticas, bem como nos reais impactos do Programa da Qualidade. Naquele momento a rotatividade de colaboradores também foi um fator restritivo a uma internalização mais rápida dos preceitos da Qualidade.

No *Senac EaD*, em particular, a Qualidade passou a nortear as atividades a partir de um curso presencial de “Avaliador do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade” freqüentado pelos colaboradores da Unidade. O próprio curso acabou sendo adaptado para a modalidade a distância, sendo posteriormente indicado pelo próprio PGQP. Todo esse processo de desenvolvimento do curso incentivou ainda mais a interação da equipe com a lógica da Qualidade.

Segundo os participantes, um aspecto facilitador para o processo de assimilação e incorporação efetiva da Qualidade às rotinas de trabalho na Unidade, pode ser decorrência da equipe ser pequena. Isso pode facilitar a discussão e a troca de idéias sobre o Programa. Entretanto, apesar da preocupação em difundir a cultura da qualidade e do sentimento de comprometimento, a equipe tem consciência de que ainda há bastante para evoluir,

principalmente, porque, segundo eles, na EaD, “o compasso da qualidade é diferente”. Isso estaria fortemente relacionado às especificidades relativas a essa modalidade já que necessitam constantemente solicitar e negociar adaptações aos procedimentos do próprio *Senac* em função dessas singularidades, o que veio a indicar a importância deste estudo para a Unidade.

O *Senac* conta hoje com mais de 50 auditores internos da Qualidade. Eles são responsáveis por multiplicar o conhecimento sobre o assunto. As auditorias acontecem semestralmente, onde três auditores internos avaliam uma unidade diferente da sua. Nessas ocasiões há uma especial mobilização para os conceitos e práticas. Isso acontece já antes da Auditoria Externa, quando, como por exemplo, todos os colaboradores recebem Critérios do PGQP, discutem e avaliam em conjunto as práticas da EaD em Auditoria Interna, tendo em seguida um retorno e posteriormente o período efetivo de Auditoria Externa.

Além das auditorias, há um trabalho permanente de uma Assessoria de Planejamento que controla o desempenho de cada um dos indicadores monitorado, é responsável pela formação dos auditores e protocola os ajustes necessários nos procedimentos e padrões do *Senac*. Há a preocupação em atualizar e ajustar os padrões constantemente para que possam atender e resultar numa sintonia fina com os Critérios do PGQP. Neste sentido, o acesso aos procedimentos é feito pela *intranet* da organização e por uma pasta de acesso livre onde todo o material encontra-se impresso. Sempre que um novo Procedimento Regional (PR) é divulgado, há uma discussão interna pela equipe do *Senac EaD* que o valida ou não, dependendo dos ajustes necessários à prática da Unidade. Havendo dessa forma, flexibilidade para que um PR seja ajustado até se tornar um padrão consolidado na Instituição.

Na própria equipe ainda há uma pessoa responsável pela organização da documentação, assumindo alguns procedimentos e alimentando os indicadores de sua alçada. Os indicadores da Unidade além de estarem disponíveis na *intranet*, também estão visíveis nos quadros da sala chamados de “Gestão à vista”. Nos quadros são visibilizados dados como horas de treinamento por funcionário, atendimento, auto-sustentação, banco de horas, e outros que eventualmente são discutidos em grupo incluindo-se também questões sobre a satisfação de clientes.

Dentre os benefícios trazidos com o Programa da Qualidade utilizado pelo *Senac*, os entrevistados destacaram a padronização dos processos e procedimentos, pois todos passaram

a falar a mesma linguagem. A sistematização ainda contribuiu para o incremento da noção de desempenho como Instituição e como Unidade. Nesse sentido, foi ressaltada a importância de um entendimento comum dos Critérios pelos colaboradores e na percepção de uma considerável evolução do *Senac* neste sentido.

Em relação às dificuldades advindas do Programa da Qualidade, os colaboradores da Unidade colocam que apesar dos benefícios já citados, não adianta implantar se não souberem os conceitos e qual é o resultado que isso traz para eles, sendo que por vezes o processo como um todo é visto como abstrato e enfadonho, onde a pontuação é vista muito mais como um detalhe, onde é a linguagem e os jargões da Qualidade são restritivas ao êxito. Outra dificuldade é a formação diferenciada dos colaboradores, sendo necessário se falar diversas “línguas” num espaço relativamente pequeno.

Dentre as dificuldades, a velocidade com que novas normas são criadas e incorporadas é bastante citada como um problema, pois a falta de tempo para estudá-las, avaliá-las e entendê-las é uma realidade. Outras dificuldades dizem respeito a necessidade de maior participação da equipe na formatação inicial das normas e na concentração inicial de informações por um certo período por alguns setores. Além disso, reconhece-se que ainda há muito para evoluir, inclusive com um maior envolvimento dos tutores, que são os professores contratados para atenderem pedagogicamente os cursos.

Atualmente ainda há problemas em estabelecer indicadores para a Unidade devido as especificidades dos processos em EaD, pois há dificuldade para conciliá-los com os indicadores institucionais. Essas dificuldades compreendem um monitoramento diferenciado. Tem destaque também a noção e preocupação de que a educação não pode ser tratada como um produto caracterizado simplesmente por medidas e padrões, mas sim um processo complexo que precisa ser entendido como um todo e respeitado pela lógica da Qualidade, já que se optou em assumi-la como uma diretriz institucional.

Entende-se ainda que é preciso que exista uma forma mais dinâmica e objetiva de se divulgar os Critérios do PGQP, primando pela simplicidade e possíveis ajustes de nomenclatura, pois muitas vezes esses Critérios podem fazer mais sentido para a direção, mas para o funcionário é muito distante e algumas vezes, por mais motivado e envolvido, percebe como “perda de tempo” a discussão desses Critérios. Entendendo essas limitações e dificuldades como naturais num processo evolutivo, o *Senac EaD* assume que possivelmente

em poucos anos poderá ser visto como “Excelente” no segmento em que atua, desde que continue tendo mesmo ritmo de evolução conceitual e vivência prática do Programa da Qualidade observados atualmente.

Cabe destacar que a percepção da equipe do *Senac EaD* no levantamento preliminar, e antes, portanto, de se verificar a utilização do PGQP pela empresa nas entrevistas, revelou que a maior presença efetiva às práticas orientadas pelo Programa da Qualidade da empresa são representados pelos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade da “Liderança” e de “Pessoas”. Houve um expressivo reconhecimento do papel central da mobilização do gestor da Unidade para os resultados alcançados e na valorização individual de cada membro da equipe como fundamental para o alcance destes resultados. Já os Critérios “Planejamento” e “Processos” são percebidos como os que merecem mais atenção. Isso possivelmente se deve em função desta se constituir numa Unidade de atividades diferenciadas e que precisa estabelecer com mais clareza os aspectos inerentes a estes Critérios. Acredita-se que com a maturidade da Unidade isso venha a acontecer. A seguir é descrito o Sistema de Educação a Distância do *Senac Ead*.

4.1.2 Descrição do Sistema de Educação a Distância

Nesta seção, que busca descrever o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*, é apresentada, a partir dos relatos dos participantes da pesquisa, organização atual deste Sistema, incluindo questões sobre a elaboração e construção, implantação e acompanhamento dos cursos e o papel do professor na modalidade. Por fim, é apresentada a percepção destes participantes a respeito dos Referenciais para Qualidade indicados pelo Ministério da Educação, que por sua vez foram a base dos Critérios elaborados e apresentados na seção subsequente a esta.

Os cursos ofertados pelo *Senac EaD* distribuem-se em duas grandes categorias. Uma categoria, que objetiva a Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores (FICT), compreende os cursos de curta duração. Nessa categoria são ofertados em torno de quinze cursos. A outra categoria, que corresponde a formação em nível de *Lato Sensu*, possui três

cursos em andamento e mais dois previstos para 2007, devidamente regulamentados pelo MEC.

Alguns dos preceitos que norteiam o trabalho do *Senac EaD* dizem respeito as metas de sustentação econômica e a consolidação da modalidade de Ensino a Distância com qualidade. Está bastante presente a idéia de que na Unidade as metas de matrícula devem ser acima do ponto de equilíbrio (receita superior ao custo), pois a evasão pode ser bastante intensa em função da própria natureza da modalidade. Os participantes também se preocupam em desmistificar o senso comum de que “a Educação a Distância é para quem não tem tempo”, quando, segundo eles, é justamente o contrário, pois a dedicação, a autonomia, o tempo para assimilar conteúdo/temática e a própria sistemática de trabalho são fundamentais para o aluno e para isso é necessário que haja um acompanhamento contínuo das atividades propostas.

Desde 2005, tornou-se intenso o crescimento na demanda dos cursos a distância. Internamente foram sistematizados os registros de documentações em função até mesmo de cobranças das auditorias da Qualidade. Foram organizados vários mecanismos para o acompanhamento dos alunos e do curso como um todo. É formalizado também um plano de trabalho do professor da modalidade a distância, de acordo com uma planilha de competências potencializadas pelo curso e um diário de classe, que é o acompanhamento da entrega de trabalhos e participação do aluno (GRASSI *et al*, 2006). Essas informações também são utilizadas para fins de auditoria e registro.

Hoje há uma maior preocupação em acompanhar o professor. Segundo o *Senac EaD*, no passado ele era apenas especialista, tinha capacitação técnica e não pedagógica, havendo apenas a formação em tutoria *online*, isto é, “como ensinar pela Internet”, entretanto atualmente a prática pedagógica já norteia fortemente o desenvolvimento dos cursos e o acompanhamento das atividades dos professores. Percebe-se também o interesse dos próprios professores em saber mais sobre a modalidade a distância para que possam desenvolver melhor o seu trabalho e acompanhar, pedagogicamente, com qualidade os alunos.

Os participantes indicaram que uma dificuldade para o êxito do Sistema de EaD é o fato de, ainda hoje, os alunos se matriculam em um curso a distância sem sequer possuir conhecimentos básicos em informática, como navegar na Internet, utilizar o correio eletrônico

ou um editor de textos. Além disso, há também a recorrência de dúvidas sobre a validade do curso, mas isso, segundo a equipe do *Senac EaD* deve diminuir.

Em relação a plataforma tecnológica, apenas a programação do ambiente virtual de aprendizagem dos cursos de pós-graduação não é desenvolvida internamente, mas sim pelo Departamento Nacional (DN), que determina os padrões seguidos pela rede do *Senac*. O suporte aos cursos de *Lato Sensu* é feito por uma linha de discagem gratuita em nível nacional, enquanto o suporte aos cursos de curta duração é feito pela Unidade do *Senac EaD* de Porto Alegre. Já quanto ao conteúdo desenvolvido para os cursos de curta duração, que são desenvolvidos na Unidade Gaúcha, a equipe do *Senac EaD* tem a consciência de que deve primar pela utilização de recursos leves, procurando-se utilizar os padrões de Internet e um número mínimo de *plugins*, em função do próprio perfil do aluno descrito anteriormente.

Para a construção de um novo curso segue-se um Procedimento Regional (PR), que é oriundo da própria documentação do Programa da Qualidade. Neste caso, há um Documento o PR-02/10 que especifica, o procedimento completo para a criação, adequação e avaliação de produtos (SENAC-PR-02/10-Revisão 3). De forma sucinta, a criação de novos cursos acontece a partir de pesquisa de interesse, geralmente veiculada pelo *website*. Caso essa pesquisa demonstre a viabilidade de algum curso, a Unidade contrata um especialista na área em que o curso deverá ser oferecido, que estima a carga horária necessária, juntamente com a área pedagógica, constrói-se um projeto que é encaminhado para a homologação do Órgão Pedagógico da Instituição. Esse projeto inclui uma ementa detalhada, com objetivos, competências desenvolvidas, carga horária indicada. Essa homologação leva em torno de doze dias para ocorrer.

Após a validação da proposta, reúnem-se os demais profissionais das áreas técnica da Unidade para a construção da mesma. Quando a montagem do curso é finalizada são feitos os procedimentos de sua divulgação. A política de matrícula e contas a receber é descrita também é descrita por um Procedimento Regional. O aluno interessado faz sua inscrição no *website* e recebe documentação (contrato de prestação de serviços) necessária para regularizar situação na secretaria. Na data prevista para o início do curso, o aluno recebe por *e-mail* um usuário e senha e em alguns cursos o material de apoio para acesso ao ambiente virtual de aprendizagem. Em seguida começam as interações entre professores alunos e a postagem de tarefas. É disponibilizado ainda um plano de trabalho com um cronograma. Após o término da primeira edição que, em geral, é oferecida para o público interno do *Senac*, é realizada uma

validação do curso, a partir dos relatos pedagógicos dos professores que viveram a experiência e dos alunos, podendo-se fazer alterações no plano para a nova edição, buscando-se com isso a melhoria contínua (SENAC-PR-04/02-Revisão 7).

Os cursos são avaliados periodicamente pelos alunos, sendo que a Unidade desenvolveu as suas próprias ferramentas, pois o *Senac* não possuía uma maneira de medir a satisfação dos alunos na modalidade a distância. Na modalidade presencial, no final o professor distribui fichas de avaliação para os alunos preencherem. Enquanto que na modalidade a distância, o aluno preenche o formulário pela Internet que é devolvido à coordenação pedagógica. A avaliação não é obrigatória, e os indicadores são avaliativos. Para acompanhar a satisfação do aluno no decorrer do curso, são monitoradas as suas postagens, isto é, contribuições, identificando-se desejos, expectativas, sugestões e reclamações do mesmo. Nesta modalidade de ensino vê-se a necessidade da auto-suficiência do aluno, isto é, a autonomia e disciplina para utilizar os materiais e os recursos disponíveis.

A evasão dos cursos é acompanhada e procura-se dar um atendimento personalizado na medida do possível. Quando o estudante não se manifesta, parte-se até mesmo para contato por telefone, procurando-se saber o que está acontecendo, para que não o mesmo desista. Isso é feito pelo professor, que é quem o está acompanhando mais diretamente. Segundo a equipe, o distanciamento é um aspecto complicado para gerenciar, sendo que se tenta entender os motivos pela eventual solicitação de desligamento do curso. Segundo a equipe do *Senac EaD*, o papel do professor também é fundamental no sentido de observar as movimentações dos alunos.

Entretanto, hoje ainda não há um procedimento padrão para acompanhar as evasões e isso tem preocupado a equipe. O maior desafio no Sistema de Educação a Distância apontado pelos participantes compreende a própria “cultura da EaD”, ou seja, o aluno não sabe como funciona, o que será exigido e nem como se colocar diante da modalidade. A equipe revelou que tem percebido que muitas pessoas não acreditam na modalidade porque não tiveram uma boa experiência, pois existe muita oferta em EaD sem qualidade. Segundo os participantes, muito mais do que uma base tecnológica esse formato deve primar pela “base afetiva”. Sob esta ótica, o “o professor afetivo” teria que saber se relacionar bem, demonstrando afetividade para conquistar os alunos distantes, pois segundo o *Senac EaD*, “não se aprende sem empatia”.

Em relação aos Referenciais de Qualidade para cursos a distância do Ministério da Educação, estes não eram conhecidos por toda a equipe. Apesar disto, o contato com os Itens dos Referenciais revelou que o “Planejamento e desenho de projeto” e o “Compromisso de toda a equipe” são vistos como os de maior importância para o êxito dos cursos produzidos na modalidade a distância sob a ótica de seus colaboradores. Já os “Convênios e parceiras” são percebidos como um aspecto a ser melhorado, pois ainda não são comuns na Unidade. Estes três aspectos podem revelar de maneira bastante singular o momento atual em que o *Senac EaD* se encontra, que pode ser caracterizado principalmente pela necessidade de consolidar a construção de uma identidade do próprio *Senac* nesta modalidade e por isso a ênfase nestes aspectos. A partir da contextualização propiciada pela descrição do Programa da Qualidade utilizado pelo *Senac* e do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*, onde o primeiro objetivo específico desta pesquisa foi atingido, a próxima seção apresenta os Critérios e a avaliação do Sistema de Educação a Distância da Instituição.

4.2 CRITÉRIOS E AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Nesta seção são definidos e validados os Critérios para Avaliação do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*. Também é feita a avaliação do Sistema, pelos participantes, a partir destes Critérios, que são mostrados na Figura 7:

Acompanhamento	Avaliação	Contingência
Educação	Equipe	Informação
Infra-estrutura	Interação	Legislação
Mercado	Orientação	Oportunidades externas
Projeto	Suporte	Tecnologia

Figura 7: Critérios para Avaliação do Sistema de EaD

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já a Figura 8, antecipa os resultados da avaliação destes Critérios no *Senac EaD*, que serão discutidos logo a seguir. Os números dispostos entre parênteses e após cada Critério no

Quadro de Legenda indicam o intervalo dos itens de Critério relacionado com cada uma das 50 questões. Por exemplo, o Critério “Acompanhamento” foi avaliado por três questões (da 1 a 3), onde todos os itens receberam, dos participantes, o grau máximo de concordância com as afirmações das “melhores práticas” indicados por este Critério.

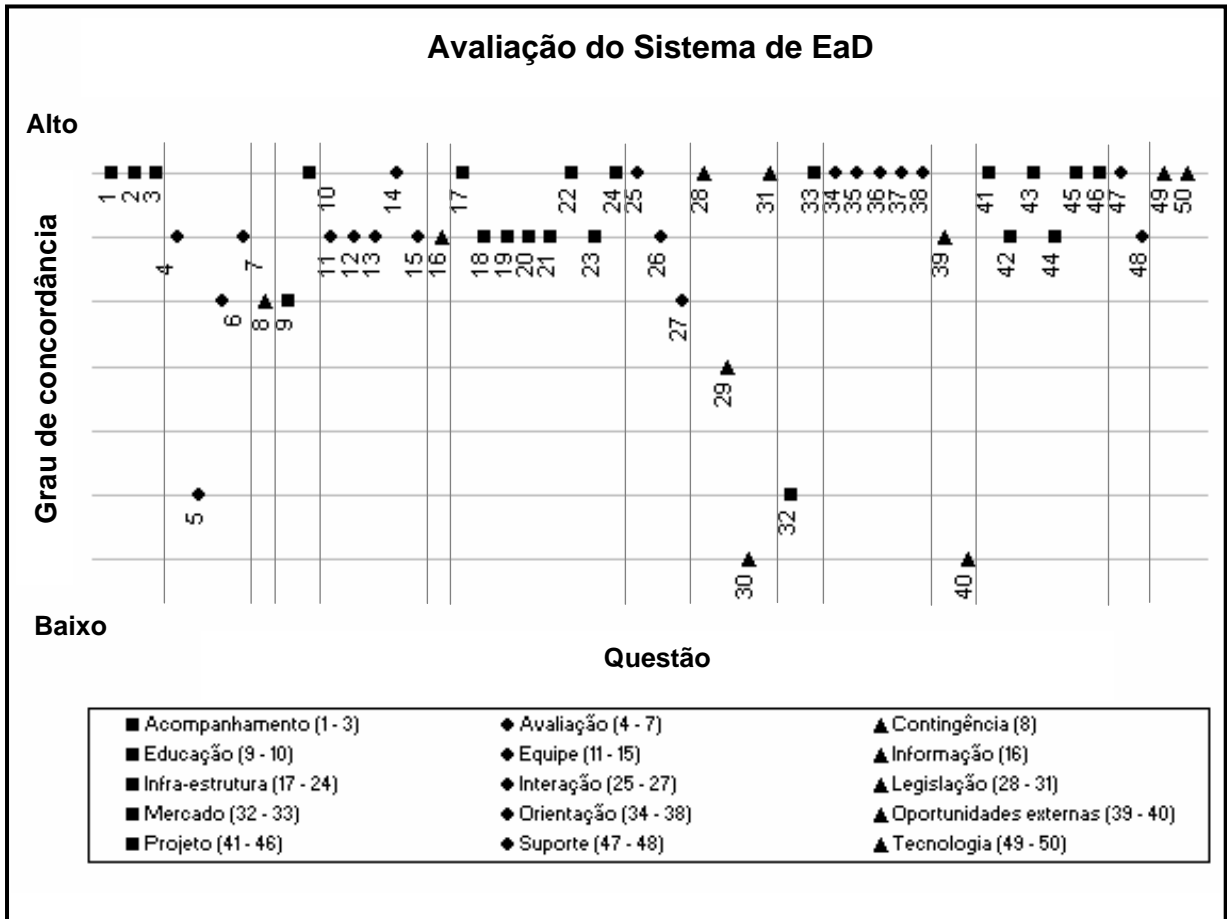


Figura 8: Avaliação do Sistema de EaD

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nos Quadros que seguem, os Critérios são listados em ordem alfabética. Na primeira coluna de cada Quadro encontram-se os Referenciais de Qualidade para cursos a Distância do Ministério da Educação, que foram a base para cada Critério, nomeados com o prefixo R (de Referencial) seguido do número do Critério obedecendo a estrutura da seção 2.2.3 e na segunda coluna os itens do Critério que compuseram o questionário, numerados de 1 a 50.

Além disso, após cada Quadro constam os resultados da validação dos Critérios pelos participantes e uma breve discussão desses resultados. Ao final é apresentada uma avaliação geral destes Critérios no Sistema de Educação do *Senac EaD*.

4.2.1 Acompanhamento

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 8 examina o acompanhamento contínuo, pela equipe de EaD, da movimentação de professores e alunos nos cursos e da proporção de professor/aluno para a realização das atividades de forma adequada.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Acompanhamento
R-32, R-38, R-40, R-44, R-49,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhamento contínuo da movimentação de professores. 2. Acompanhamento contínuo da movimentação de alunos. 3. Acompanhamento da proporção coerente de professor/aluno.

Quadro 8: Itens do Critério Acompanhamento

O Critério “Acompanhamento” foi validado pelos participantes, com total homogeneidade nas respostas na sua concordância com as afirmações. Eles foram unânimes em perceber este como um ponto forte do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*. O questionário veio a confirmar uma característica bastante marcante já observada nas entrevistas que é a preocupação e o cuidado em acompanhar tanto os professores quanto os alunos durante todo o processo. Percebe-se ainda que o “Acompanhamento” possui como principal característica uma postura pró-ativa para garantir, por exemplo, a qualidade do aprendizado, evitar a evasão, podendo também otimizar a alocação de recursos para atendimento e suporte às atividades.

4.2.2 Avaliação

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 9, examina a realização de avaliação e auto-avaliação dos alunos e da equipe de Educação a Distância, neste caso incluindo-se os professores.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Avaliação
R-33, R-76, R-79, R-81, R-82, R-83, R-84,	4. Avaliação dos alunos. 5. Auto-avaliação dos alunos. 6. Avaliação da equipe de EaD. 7. Auto-avaliação da equipe de EaD.

Quadro 9: Itens do Critério Avaliação

O Critério “Avaliação” foi validado pelos participantes que apontaram como possíveis melhorias no Sistema de EaD da empresa a ampliação da possibilidade dos alunos auto-avaliarem-se, sendo que isso possivelmente poderia ser incluído com o suporte da ferramenta tecnológica adotada, para que possa ser acompanhada tanto pela coordenação pedagógica quanto pelo professor. Também merece destaque a necessidade de incrementar o *feedback* de alunos e professores à equipe do *Senac EaD*, neste sentido, as avaliações que atualmente têm sido feitas, poderiam ser revisadas para que se pudesse contemplar às necessidades da equipe de forma mais satisfatória, possivelmente, incluindo-se aspectos mais específicos como usabilidade do ambiente ou qualidade do suporte. Já a avaliação dos alunos pelos professores e a auto-avaliação da equipe de EaD mostraram-se satisfatórias, porém não na sua totalidade o que pode indicar oportunidade de melhoria também nestes aspectos.

4.2.3 Contingência

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 10, examina a existência de esquemas alternativos para casos de eventualidade, como falha no ambiente virtual de aprendizagem ou necessidades especiais de alunos.

Referenciais do MEC relacionados	Item do Critério Contingência
R-15, R-24, R-63,	8. Disponibilidade de plano de contingência.

Quadro 10: Item do Critério Contingência

O Critério “Contingência” foi validado pelos participantes, que apontaram, principalmente nos aspectos pedagógico e tecnológico a necessidade de revisão dos planos e procedimentos atualmente em vigor. Possivelmente este quadro revele não a fragilidade desses planos, que inclusive estão fora do escopo desta análise, mas sim a possibilidade, apontada pelos participantes, de melhorá-los ou até mesmo torná-los mais conhecidos por todos os membros da equipe de EaD, através de uma maior formalização. Pode-se melhorar a avaliação deste aspecto com a realização de "Testes de Contingência", que consistiriam na simulação de situações de emergência.

4.2.4 Educação

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 11, examina o acompanhamento de tendências educacionais pela equipe de EaD e a definição das bases teóricas, pedagógicas e filosóficas do Sistema Educação a Distância.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Educação
R-02, R-14, R-26,	9. Acompanhamento sistemático das tendências educacionais. 10. Definição de bases teóricas, pedagógicas e filosóficas.

Quadro 11: Itens do Critério Educação

O Critério “Educação” foi validado pelos participantes. As respostas da avaliação indicaram a necessidade de melhorar o acompanhamento das tendências educacionais, o que pode ser entendido como natural, já que a modalidade a distância encontra-se em franca expansão e é preciso estar atento às experiências das mais diversas instituições, que em função destas respostas, podem ser entendidas como extremamente valiosas para a melhoria do Sistema de EaD da próprio *Senac*. Este Critério pode ser melhor atendido com a participação da equipe pedagógica em eventos da área e com o intercâmbio de informações e experiências com os Núcleos de EaD da Instituição em outros Estados. Já a definição e o acesso às bases teóricas, pedagógicas e filosóficas dos cursos oferecidos apresentou-se satisfatória sob a ótica de toda a equipe.

4.2.5 Equipe

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 12, examina os recursos humanos que constituem a equipe de EaD.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Equipe
R-03, R-16, R-18, R-35, R-36, R-37, R-72, R-73,	11. Distribuição clara de responsabilidades. 12. Comprovação da formação e do perfil indicados para a Equipe de EaD. 13. Previsão de tempo para atividades de planejamento e acompanhamento dos professores. 14. Capacitação contínua. 15. Otimização da quantidade de recursos humanos.

Quadro 12: Itens do Critério Equipe

O Critério “Equipe” foi validado pelos participantes, que apontaram um maior grau de satisfação com a capacitação proporcionada pelo *Senac* e com o número de pessoas da equipe. As demais respostas indicaram a necessidade de tornar mais clara a distribuição de responsabilidades e atribuições, o que pode ser entendida como natural, em função de ser uma equipe bastante enxuta. Observou-se também a preocupação quanto a formação e o perfil da equipe, que devem estar adequados aos cargos e funções, além de melhorar a estimativa de horas necessárias para a alocação de recursos humanos para cada tarefa.

4.2.6 Informação

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 13, examina o fornecimento de informações aos gestores e outros membros da equipe no sentido de aprimorar continuamente os processos.

Referencial do MEC relacionado	Item do Critério Informação
R-34	16. Fornecimento de informações gerenciais para a tomada de decisão.

Quadro 13: Item do Critério Informação

O Critério “Informação” foi validado pelos participantes, sendo que se observou a preocupação da equipe em melhorar o tempo que as informações gerenciais tornam-se disponíveis. Muitos indicadores ainda são recolhidos em relatórios e posteriormente disponibilizados no SA (*Strategic Advisor - software* que recebe estes dados) para daí estarem disponíveis para consulta. Apesar da unidade utilizar um sistema, que comporta inúmeros indicadores, ainda é necessário melhorar ou adaptá-los às particularidades da modalidade, aspecto este que tem sido fortemente influenciado por procedimentos formalizados pelo Programa da Qualidade, conforme apontaram as entrevistas realizadas na etapa anterior.

4.2.7 Infra-estrutura

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 14, examina os recursos de infra-estrutura utilizados pelo Sistema de EaD.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Infra-estrutura
R-20, R-27, R-28, R-30, R-31, R-50, R-53, R-54, R-55, R-60, R-61, R-64, R-66, R-67, R-70, R-102,	17. Definição de política de reposição/atualização de recursos. 18. Avaliação da Qualidade dos materiais. 19. Definição de objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes frente ao material. 20. Elaboração interdisciplinar do material. 21. Flexibilização para convergência de equipamentos e integração de mídias. 22. Interrelacionalização do material educacional. 23. Disponibilização de recursos virtuais para facilitar a experimentação. 24. Compatibilização da infra-estrutura com a demanda.

Quadro 14: Itens do Critério Infra-estrutura

Com relação a este Critério, que foi validado pelos participantes, os aspectos relacionados com equipamentos de infra-estrutura (equipamentos) apresentaram avaliação mais satisfatória dos que os relacionados com o material educacional (foi sugerido, pelos

participantes, inclusive denominar-se de “material instrucional” pela natureza de operacionalização das atividades que eles vêm veiculada a este item). É importante destacar a preocupação, principalmente pedagógica, em integrar e flexibilizar as mídias para acesso ao conteúdo com a inclusão de recursos que facilitem a simulação da prática pelos alunos. Além disso, percebe-se também a indicação de que seria interessante realizar uma avaliação mais rigorosa da usabilidade e das competências cognitivas dos materiais didáticos para facilitar a aprendizagem dos alunos e o acompanhamento, interação, mediação e avaliação dos professores. Os participantes ainda indicaram que os itens 19 e 20 estariam melhor relacionados com o Critério “Educação”, por entenderem maior afinidade destes itens com questões pedagógicas.

4.2.8 Interação

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 15, examina como ocorre a interação entre alunos, professores e demais membros da equipe de suporte e atendimento.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Interação
R-46, R-47, R-48, R-51, R-59,	25. Definição de dispositivos para interação presencial e virtual. 26. Definição de representação para estudantes. 27. Estímulo ao trabalho colaborativo.

Quadro 15: Itens do Critério Interação

O Critério “Interação” foi validado pelos participantes, sendo que, houve a indicação de que o trabalho colaborativo entre os alunos precisa ser mais estimulado, em parte pela própria plataforma tecnológica atualmente em uso, mas que está sendo substituída por outra em breve e, em parte, pela proposição e condução das atividades que é realizada, muitas vezes, de forma a privilegiar o trabalho individual em detrimento do coletivo. Este fato ocorre até mesmo em função do perfil do aluno, que acaba preferindo tarefas que contribuam por reduzir a dependência dos demais colegas, primando pela sua autonomia individual e não como grupo. Ainda neste sentido, a equipe observou que os estudantes encontram-se pouco organizados como grupo representativo, aspecto este que se incentivado, poderia fornecer

elementos mais robustos de *feedback* para a próprio *Senac EaD* e até mesmo reduzir a evasão e a demanda por suporte. Já com relação a definição e divulgação dos dispositivos de interação (incluindo-se o próprio ambiente virtual de aprendizagem) foram apontados como aspectos com os quais a equipe está mais satisfeita.

4.2.9 Legislação

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 16, examina a utilização de apoio e consulta a legislação relacionada à modalidade a distância pela equipe de EaD.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Legislação
R-08, R-09, R-10, R-11, R-12, R-13, R-23, R-25, R-74, R-78, R-87, R-88, R-90,	28. Elaboração de contrato de prestação de serviços. 29. Conhecimento e atendimento da legislação sobre EaD. 30. Atendimento a legislação trabalhista. 31. Formalização do processo seletivo.

Quadro 16: Itens do Critério Legislação

O Critério “Legislação” foi validado pelos participantes. Neste aspecto, nos itens diretamente veiculados à natureza da modalidade a distância percebeu-se maior necessidade de melhoria, pois a equipe reconheceu que precisa conhecer mais a legislação sobre a modalidade de ensino a distância e sobre a legislação trabalhista que deve ser respeitada para nortear o trabalho nesta modalidade, a qual ainda está em tramitação pelos órgãos responsáveis e sindicatos. Neste caso, pode-se melhorar o acesso à estas informações com discussões sobre a legislação específica sobre EaD com o grupo de trabalho. Já quanto à formalização de um contrato para prestação de serviços e ao processo seletivo, a equipe mostrou-se totalmente satisfeita.

4.2.10 Mercado

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 17, examina as relações do Sistema de EaD com seu público-alvo, no sentido de oferecer cursos que atendam às necessidades dos públicos aos quais se destinam.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Mercado
R-04, R-17,	32. Identificação de áreas com maior oportunidade de êxito para oferta de Programas EaD. 33. Adequação do Programa com o perfil do aluno.

Quadro 17: Itens do Critério Mercado

O Critério “Mercado” foi validado pelos participantes. Na avaliação se observou que é preciso melhorar a identificação de cursos com maior probabilidade de êxito. Neste sentido, a pesquisa de mercado que está sendo utilizada atualmente precisaria ser melhorada. É possível que as alternativas para este refinamento passem pelos ex-alunos que podem indicar necessidades bastante interessantes, oportunidades concretas e por uma maior integração com as outras unidades do *Senac* no sentido de obter informações de mercado. Em relação ao programa dos cursos oferecidos atualmente, a equipe entende que este está adequado ao perfil dos alunos. Este aspecto é bastante relevante, pois pode ajudar a manter estáveis os níveis de evasão atualmente observados.

4.2.11 Orientação

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 18, examina a disponibilização de informações completas das atividades oferecidas e do funcionamento do Sistema de EaD.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Orientação
R-22, R-39, R-41, R-42, R-43, R-45, R-56, R-57, R-58, R-69, R-75, R-77, R-80, R-89, R-91, R-92, R-93, R-94, R-95, R-96, R-97, R-98, R-99, R-100, R-104,	34. Apresentação de informações completas sobre os cursos. 35. Apresentação de informações sobre as especificidades da EaD. 36. Apresentação de informações detalhadas sobre as atividades do curso. 37. Apresentação de informações completas sobre formas de interação. 38. Apresentação de informações completas sobre formas de suporte.

Quadro 18: Itens do Critério Orientação

O Critério “Orientação” foi validado pelos participantes. Este Critério apresentou bastante uniformidade nas respostas plenamente satisfatórias fornecidas pela equipe. Embora isto possa refletir os processos herdados da instituição a qual a Unidade está vinculada, este quadro revela a preocupação da própria Unidade em responder, desmistificar e estruturar os elementos relacionados com a modalidade a distância. Este aspecto surgiu inclusive nas entrevistas. Entretanto, a equipe apontou, a preocupação em divulgar ainda mais as especificidades da EaD, bem como os conhecimentos (possivelmente de informática) necessários para a participação satisfatória dos alunos, para que estes não evadam, pois esta possivelmente é uma das maiores causas de abandono.

4.2.12 Oportunidades externas

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 19, examina parcerias, acordos e a identificação de oportunidades para financiamento de projetos.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Oportunidades externas
R-06, R-07, R-85, R-86,	39. Definição de parcerias e acordos. 40. Identificação de oportunidades para financiamentos.

Quadro 19: Itens do Critério Oportunidades externas

O Critério “Oportunidades externas” foi validado pelos participantes. A equipe da empresa revelou a necessidade de identificar, de forma mais efetiva, as oportunidades para financiamentos de projetos além de prospectar o incremento de parcerias e acordos até mesmo com outras unidades da organização, fato este que foi revelado por ocasião das entrevistas. O aprimoramento na captação e consolidação de oportunidades externas pode fortalecer a implementação de projetos de maior envergadura, e por isso pode ser entendido como um aspecto bastante estratégico e até mesmo um tanto abstrato, já que não encontra-se na pauta de todos os níveis hierárquicos da unidade e isso também pode ser a causa de uma validação bastante heterogênea deste Critério. Apesar disto, o replanejamento da Unidade para o segundo semestre de 2006 já contempla um projeto de *marketing* e recentemente foram assinadas duas grandes parcerias estratégicas que poderão suplantam no médio prazo as carências apresentadas por este Critério neste momento.

4.2.13 Projeto

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 20, examina o planejamento dos projetos no longo prazo.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Projeto
R-05, R-62, R-65, R-71, R-101, R-103, R-105,	41. Definições estratégicas. 42. Concepção de projetos completos. 43. Definições de infra-estrutura. 44. Definição de riscos envolvidos. 45. Desenvolvimento da projeção de custos. 46. Desenvolvimento da projeção de receitas.

Quadro 20: Itens do Critério Projeto

O Critério “Projeto” foi validado pelos participantes sendo que os aspectos mais sensíveis detectados pela pesquisa dizem respeito a fase do planejamento do projeto, neste sentido, pode-se melhorar a definição dos riscos envolvidos em cada curso, possivelmente obedecendo a uma metodologia específica para o gerenciamento de projetos. Em relação às definições estratégicas oriundas de cada novo projeto, assim como o planejamento e o

acompanhamento de custos e receitas têm sido efetuados de forma satisfatória ao entender da equipe.

4.2.14 Suporte

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 21, examina os recursos de suporte oferecidos aos professores e alunos.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Suporte
R-21, R-68,	47. Disponibilidade de suporte pedagógico. 48. Disponibilidade de suporte técnico.

Quadro 21: Itens do Critério Suporte

O Critério “Suporte” foi validado pelos participantes. A percepção deste Critério foi positiva pela equipe que viu tanto a disponibilidade do suporte pedagógico quanto do tecnológico como satisfazendo as necessidades de professores e alunos. No entanto, o suporte técnico ainda necessita de mais atenção, possivelmente em função de dificuldades no uso do computador pelos alunos, que segundo a equipe, são bastante comuns, mesmo em se tratando de alunos matriculados em cursos pela Internet. Este aspecto também surgiu na avaliação do Critério “Orientação”.

4.2.15 Tecnologia

Este Critério, ilustrado pelo Quadro 22, examina os recursos de Tecnologia de Informação utilizados pelo Sistema de EaD.

Referenciais do MEC relacionados	Itens do Critério Tecnologia
R-01, R-19, R-29, R-52,	49. Atualização da estrutura tecnológica. 50. Diversificação de mídias de acesso ao conteúdo.

Quadro 22: Itens do Critério Tecnologia

O Critério “Tecnologia” foi validado pelos participantes. Apesar do entendimento homogêneo e satisfatório deste Critério, a equipe revelou, nas entrevistas, sua preocupação em diversificar as mídias de acesso, porém sem sobrecarregar os alunos pois isso pode confundirlos. Além disso, também há a preocupação em atualizar a estrutura tecnológica e características relativas às conexões dos próprios alunos que ainda são uma dificuldade para o completo êxito das atividades propostas.

Ao finalizar esta seção cabe reforçar que os quinze Critérios foram validados pelos participantes da pesquisa. A partir da distribuição de respostas desses participantes, foi elaborada a Figura 9 que demonstra graficamente o grau de homogeneidade da satisfação nas respostas relacionadas com cada um dos Critérios:

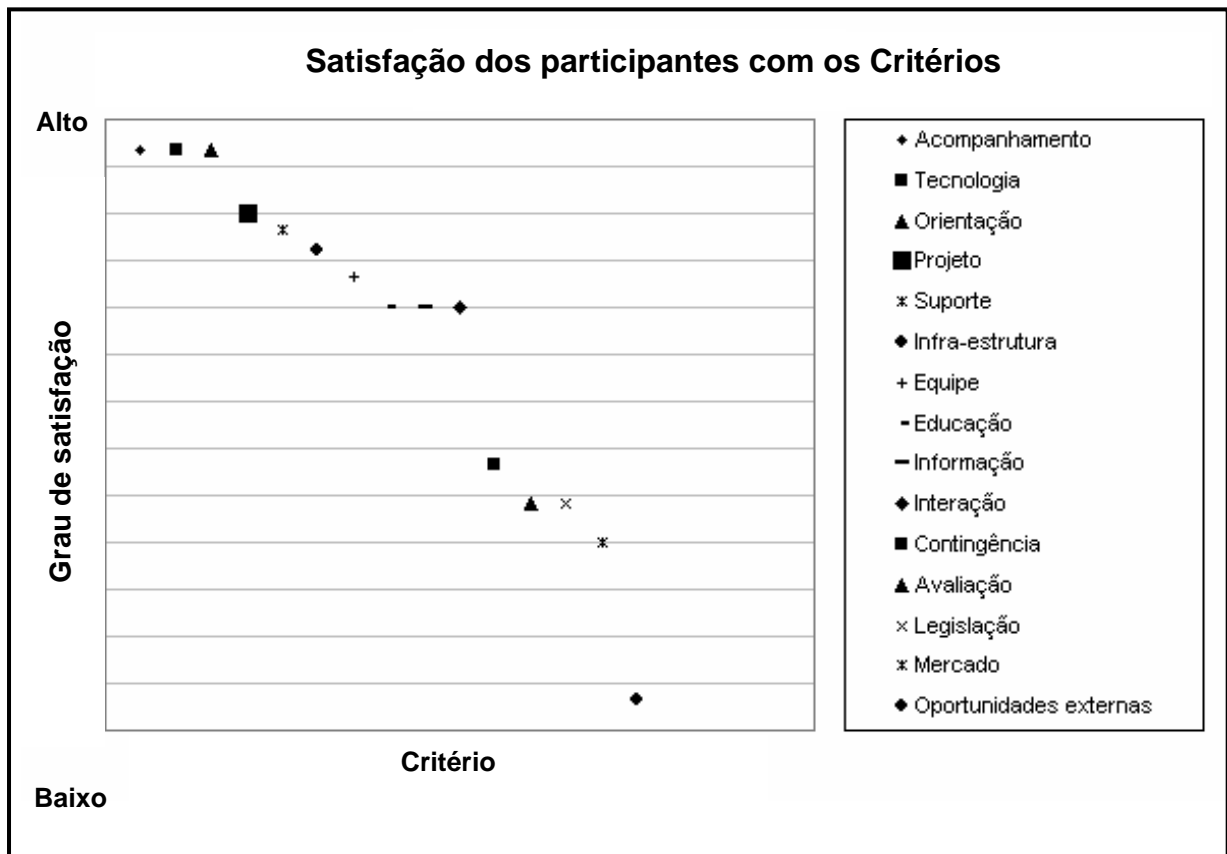


Figura 9: Grau de Satisfação dos participantes com os Critérios

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os três grandes grupos observados na Figura 9, foram sistematizados conforme apresentado pelo Quadro 23:

Avaliação	Critérios relacionados
Plenamente satisfatória	Acompanhamento, Tecnologia e Orientação
Satisfatória	Projeto, Suporte, Infra-estrutura, Equipe, Educação, Informação, Interação
Parcialmente satisfatória	Contingência , Avaliação, Legislação, Mercado e Oportunidades externas

Quadro 23: Avaliação dos Critérios

O primeiro grupo, que compreende os Critérios: “Acompanhamento”, “Tecnologia” e “Orientação”, atingiram o que pode ser entendido como uma avaliação “plenamente satisfatória”, seja pelo seu pleno atendimento, seja pelo entendimento homogêneo pela equipe e isso pode representar os pontos fortes do Sistema de EaD do *Senac EaD*.

O segundo grupo, composto pelos Critérios “Projeto”, “Suporte”, “Infra-estrutura”, “Equipe”, “Educação”, “Informação” e “Interação” apresentou avaliação “satisfatória” pela equipe, isto é, apesar de serem entendidos com satisfação, ainda há alguns pontos a serem melhorados para atender cada um dos Critérios.

Já o terceiro grupo, do qual integram os Critérios “Contingência”, “Avaliação”, “Legislação”, “Mercado” e “Oportunidades externas”, apresentou avaliação “parcialmente satisfatória”, indicando que estes podem compreender os pontos mais críticos a ser melhorados no Sistema de EaD, sob a ótica dos participantes.

Com isso, foram atingidos o segundo e o terceiro objetivos específicos da pesquisa, que previam, respectivamente, a identificação a partir de Referenciais de Qualidade para cursos a distância do Ministério da Educação, de Critérios para Avaliação do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*, a validação destes Critérios junto aos participantes e a avaliação do Sistema de EaD, considerando os Critérios identificados pela pesquisa. Na próxima seção, estes Critérios serão relacionados com os Eixos Norteadores propostos por este estudo.

4.3 RELAÇÕES ENTRE OS CRITÉRIOS PARA QUALIDADE DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E OS EIXOS NORTEADORES

A seguir são apresentados os quatro Eixos Norteadores, que são o ponto de convergência, determinado por esta pesquisa, para que se possa, no momento seguinte, relacionar a Avaliação do Sistema de Educação a Distância com os Critérios de Excelência da FNQ. Assim, esta seção está organizada da seguinte forma: são apresentados quatro Eixos Norteadores estabelecidos com base no Ciclo de PDCA e apresentadas as relações, feitas pela equipe do *Senac EaD*, dos Critérios com os Eixos Norteadores.

Segundo a FNQ (2006), embora o desenho do Modelo de Excelência da FNQ admita diferentes interpretações, a que melhor o descreve utiliza o conceito segundo o Ciclo de PDCA, ou seja, integrando os momentos de Planejamento, Execução, Controle e Ação (CAMPOS, 1992; LEE, 2002; OLIVEIRA, 1996; SHIBA, GRAHAM e WALDEN, 1997; WERKEMA, 1995). Nesse sentido, os Critérios para Qualidade do Sistema de EaD foram organizados em quatro Eixos Norteadores, que respeitam a lógica do Ciclo de PDCA da seguinte forma:

- Planejamento: são Critérios para o planejamento de um Sistema de EaD, considerando esta como etapa que antecede as demais fases na construção deste Sistema, com uma visão de longo prazo.
- Execução: são Critérios para a implementação de um Sistema de EaD, considerando a implementação como a operacionalização, numa visão de curto prazo.
- Controle: são Critérios para o controle de um Sistema de EaD, considerando o controle como o acompanhamento de resultados, informações comparativas ao longo do tempo.
- Ação: Critérios de ação para um Sistema de EaD, considerando a ação como as formas que as informações e o conhecimento retornam para a organização, para que esta possa executar as ações e buscar melhorias ao longo do tempo.

A luz das definições acima, a equipe do *Senac EaD* foi reunida com o objetivo de responder à seguinte questão: “*Como relacionar os Critérios para Qualidade do Sistema de*

Educação a Distância com os Eixos Norteadores?” As discussões dos participantes, apenas mediadas pelo pesquisador, revelaram um Mapa de Relações representado pela Figura 10:

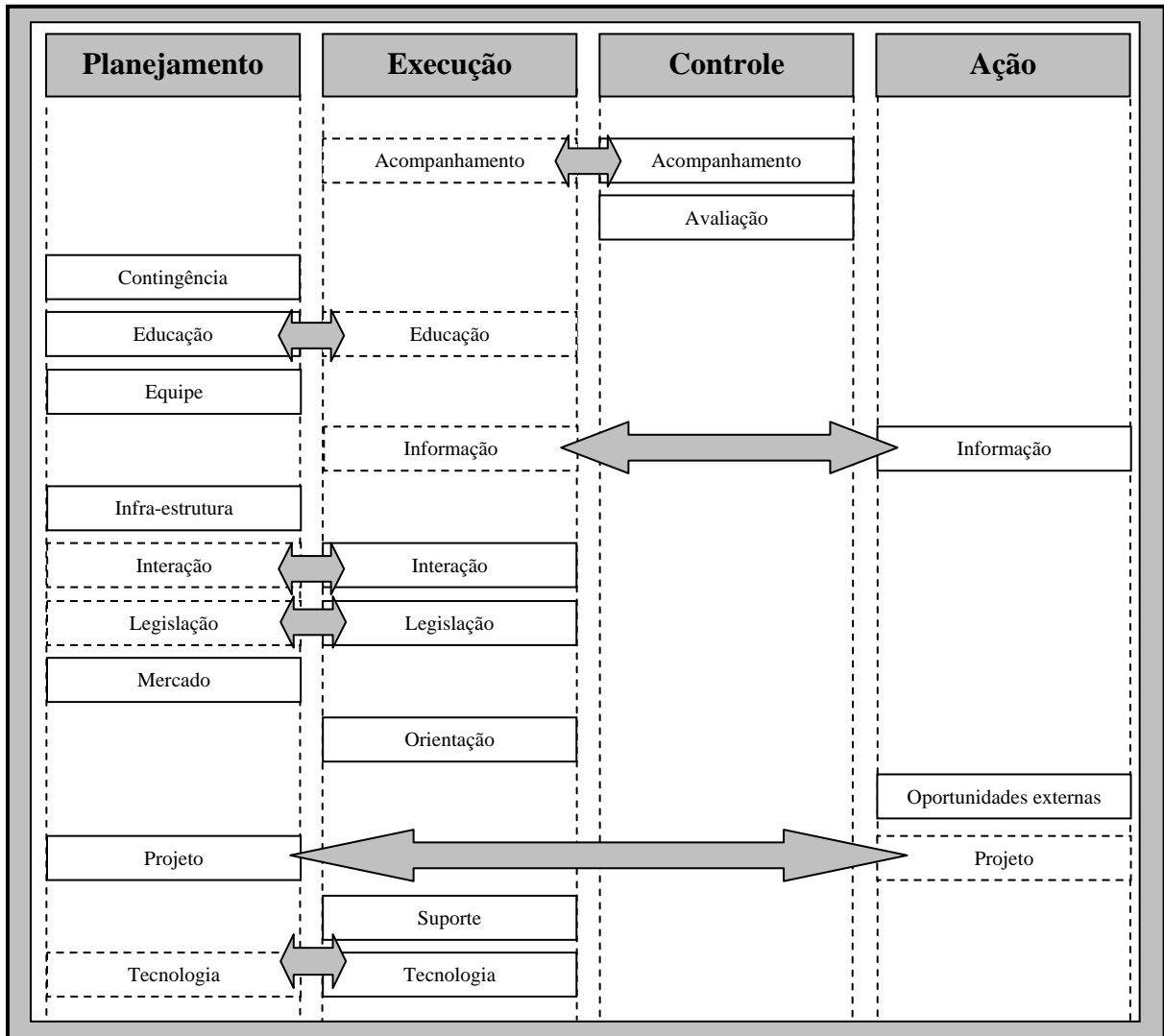


Figura 10: Mapa de Relações entre os Critérios para Qualidade de SEaD e os Eixos Norteadores
 Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das contribuições dos participantes (2006).

O Mapa de Relações mostra que a equipe do *Senac EaD* relacionou a maior parte dos Critérios para Qualidade de Sistemas de Educação a Distância com os Eixos Norteadores de Planejamento e de Execução. Fato este que inclusive foi destacado verbalmente pelos participantes com a finalização da construção do Mapa. Outra questão que ocorreu encontra-se representada pelos quadros com a linha tracejada e as setas as ligando aos quadros com a linha contínua. Isso indica um “movimento horizontal” destes Critérios entre dois Eixos Norteadores, que na percepção dos participantes, estariam mais fortemente relacionados com

um determinado Eixo Norteador (representado pelo quadro com a linha contínua), embora, no entendimento deles, ainda teriam relação, desta vez de forma menos acentuada, para com outro Eixo (representado pelo quadro com a linha tracejada).

Entende-se este como um ponto essencial para o prosseguimento desta análise. É preciso ter claro que os Critérios para Avaliação do Sistema de EaD podem não estar relacionados simplesmente a apenas um Ponto Norteador, reconhecendo que esse aspecto mais “forte” de cada um deles, neste momento, para a modalidade a distância, pode revelar mais sobre as características e especificidades da mesma. Esta relativização indicada pelo Mapa pode alargar o alcance deste estudo, aspecto este, que será discutido mais adiante. A seguir são apresentadas as relações oriundas das discussões feitas pela equipe do *Senac EaD*:

Sobre o “Acompanhamento” apesar de parte da equipe indicar inicialmente a relação com o Eixo Norteador “Controle”, houve impasse na medida em que este Critério, numa visão mais “pedagógica”, também não deixaria de estar relacionado com o Eixo “Execução”. Sob esta ótica, foi alegado que a modalidade a distância é diferente da modalidade presencial, pois não se pode deixar para corrigir depois de muito tempo, isto é, o “Acompanhamento” também é feito durante a “Execução”, mas como, todavia este aspecto não deixaria de ter como finalidade o “Controle”, este foi considerado o “mais forte”.

Sobre a “Avaliação”, embora não tenha havido impasse com o Eixo “Execução”, os participantes indicaram a mesma relação verificada no Critério “Acompanhamento”, ou seja, uma relação com o Eixo Norteador “Controle”, alegando os mesmos motivos da relação do Critério “Acompanhamento”. Sobre a “Contingência”, foi colocada pelos participantes a relação desta com o Eixo Norteador “Planejamento”, pois seria uma etapa que antecederia qualquer ação em função de sua natureza “preparatória”.

Sobre a “Educação”, os participantes mostraram bastante indecisão entre o Eixo Norteador “Execução”, por entender este Critério como um processo e o Eixo “Planejamento”, indicando este último como o mais adequado. O impasse ocorreu, pois a equipe entendeu que possui a tendência de relacionar à Execução, pelo fato de que embora a “Educação” seja visível quando um curso já esteja ocorrendo, isso não significa que não tenha sido feito um planejamento, observando os itens deste Critério para garantir a execução almejada. Por sua vez, embora sem a ocorrência de impasse, o Critério “Equipe” também foi relacionado com o Eixo Norteador “Planejamento”.

Sobre o Critério “Informação”, houve impasse entre os Eixos “Execução” e “Ação”, onde foi discutido “o que seria de fato, informação gerencial” e colocados exemplos de sua utilização no *Senac EaD*. Ainda diante de exemplos foi colocada pelos próprios participantes a importância no entendimento do “giro” do PDCA, isto é, o seu ciclo completo que seria essencial para a melhoria contínua dos processos da empresa. Por fim, relacionou-se este Critério de forma mais intensa com o Eixo Norteador “Ação”, dada sua natureza analítica, percebida pelos participantes. Sobre o Critério “Infra-estrutura”, foi indicada sua relação com o Eixo Norteador “Planejamento”, no sentido de que seria um componente de suporte para os demais momentos. Os participantes ainda sugeriram que as questões da avaliação relacionadas com o material didático estivessem relacionadas com o Critério “Educação”.

Sobre o Critério “Interação”, foi apontado que pode remeter para o Eixo Norteador “Planejamento” em função dos itens de Critério indicados pela pesquisa, embora a palavra e a relevância da Interação esteja fortemente relacionada com a prática, ou seja, na Execução que foi a relação determinada pelos participantes. O mesmo impasse ocorreu com o Critério “Legislação”, principalmente devido a legislação trabalhista e de EaD por indicarem ligação com o Eixo “Planejamento”, embora a relação determinada pelos participantes também tenha sido com o Eixo “Execução”, por entenderem o vínculo mais forte deste Critério com a prática.

Sobre o Critério “Mercado”, os participantes indicaram a relação intensa com o Eixo Norteador “Planejamento”, principalmente pelo levantamento de demandas e oportunidade para criação de novos produtos. Já quanto ao Critério “Orientação”, a equipe indicou, sem ressalvas, que estaria ligada ao Eixo Norteador “Execução”, pela sua ligação com o andamento das atividades. O Critério “Oportunidades Externas”, pela sua natureza estratégica, foi entendido como relacionado com o Eixo “Ação”, pela equipe do *Senac EaD*.

Quanto ao “Projeto”, foi colocado que este seria um Critério “auto-explicativo”, sendo fortemente relacionado ao Eixo “Planejamento”, embora tenham sido colocadas interpretações sob uma ótica estratégica dos itens que o levariam para o Eixo “Ação”. Sobre o “Suporte”, os participantes não hesitaram em indicar sua relação com o Eixo “Execução” pela pró-atividade percebida nos itens identificados. Por fim, sobre o Critério “Tecnologia”, houve impasse entre os Eixos “Planejamento” e “Execução”, optando-se em relacioná-la com a “Execução” em função da natureza operacional dos itens de avaliação observados pelos participantes.

Na avaliação desta Etapa, os participantes colocaram que a discussão em grupo além de ter utilizado mecanismos lúdicos e criativos pela utilização da fichas coloridas, também foi entendido como muito relevante para qualificar as discussões sobre o Programa da Qualidade. Os participantes ainda observaram um crescimento no entendimento do PDCA, com um maior aprofundamento teórico e prático da realidade com a qual convivem, a partir do estímulo da dinâmica.

Ao término desta seção onde foram apresentadas as possíveis relações entre Critérios da Qualidade para Avaliação do Sistema de EaD e os Eixos Norteadores, baseados no Ciclo de PDCA, cabe retomar que nos Critérios “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia” foi detectada maior mobilidade horizontal entre os distintos momentos indicados pelos Eixos Norteadores. É importante observar este aspecto que inerente aos Critérios, pode indicar maior atenção ao seu monitoramento e escopo de sua abrangência.

Com isso, o quarto objetivo específico da pesquisa foi atingido. Ou seja, foram propostos Eixos Norteadores com base no Ciclo de PDCA, para que os participantes estabelecessem as possíveis relações entre os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância e estes Eixos. A seguir, são retomadas algumas das questões vistas até aqui e analisadas as possíveis relações ou interfaces entre os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância e os Critérios de Excelência da FNQ.

4.4 POSSÍVEIS INTERFACES ENTRE OS CRITÉRIOS PARA QUALIDADE DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Nesta seção são apresentadas as possíveis interfaces, relações ou pontos de contato entre os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância identificados pela pesquisa e os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade. A partir da Figura 11, é conduzida a análise baseada nos quatro Eixos Norteadores (Planejamento, Execução, Controle e Ação) relacionando-se os Critérios das duas Avaliações e apontando-se os Critérios de EaD melhor atendidos pelos Critérios da FNQ e os Critérios da FNQ com maior aderência aos Critérios de EaD. Em seguida discute-se sobre possíveis melhorias na

Avaliação do Sistema de EaD a partir dos Critérios da FNQ e conclui-se a seção com comentários gerais sobre as relações aqui observadas.

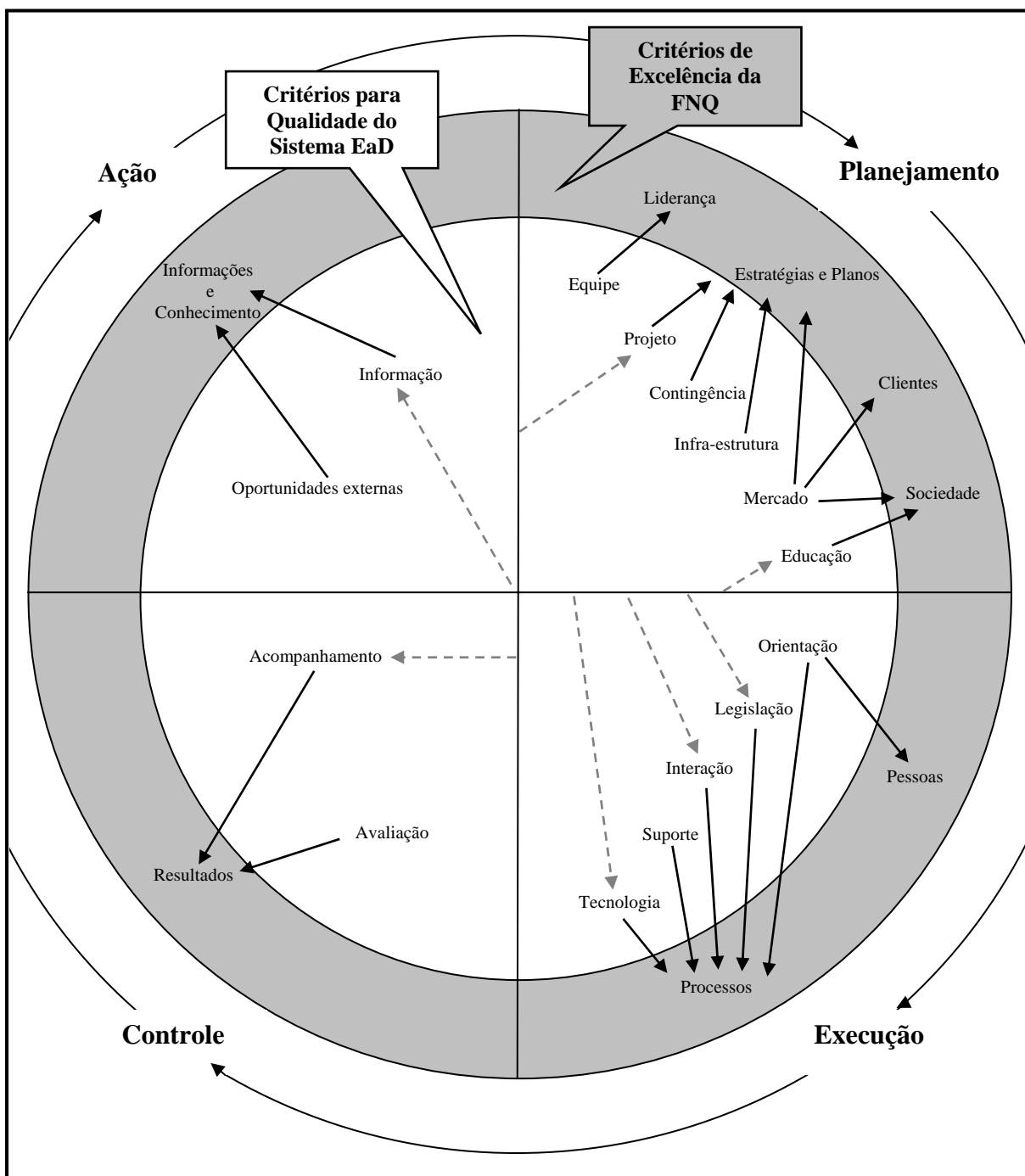


Figura 11: Interfaces entre os Critérios para Qualidade do SEaD e os Critérios de Excelência da FNQ

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir do Mapa de Relações, dos Critérios de Excelência (FNQ, 2006) e do Ciclo de PDCA (WERKEMA, 1995).

Em relação ao Eixo Norteador “Planejamento”, seis Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância podem se relacionar com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade da seguinte forma:

- O Critério “Equipe”, que examina os recursos humanos que constituem a equipe de EaD, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Liderança”. Segundo a FNQ (2006), este Critério “solicita que a organização informe como é implementado o desenvolvimento de lideranças”, o que pode justificar a relação é que dada a natureza emergente dos Sistemas de EaD, seja necessário que se constituam equipes especialmente comprometidas com a modalidade, conferindo credibilidade e eficiência aos processos desenvolvidos.
- O Critério “Projeto”, que examina o planejamento dos projetos no longo prazo, pode estar relacionado com o Critério da FNQ “Estratégia e Planos”. Segundo a FNQ (2006), este Critério “revisa metas e planos” e “estabelece e desdobra metas e planos para todos os setores da organização”, o que pode justificar a relação entre os dois Critérios, já que o Critério para Qualidade de Sistemas EaD está intimamente ligado aos aspectos indicados pelo Critério da FNQ.
- O Critério “Contingência”, que examina a existência de esquemas alternativos para casos de eventualidade, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Estratégia e Planos”. Segundo a FNQ (2006), este Critério “solicita que a organização formule suas estratégias visando êxito nos negócios em longo prazo”, o que pode justificar esta relação é que a estabilidade do Sistema de EaD, com resposta adequada à eventuais problemas pode ser crucial para o incremento da confiabilidade e a manutenção do mesmo.
- O Critério “Infra-estrutura”, que examina os recursos de infra-estrutura utilizados pelo Sistema de EaD, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Estratégia e Planos”. Segundo a FNQ (2006), este Critério envolve o “estabelecimento e desdobramento de metas e planos para todos os setores da organização”, o que pode justificar a relação entre os dois Critérios é que o planejamento da infra-estrutura é crucial para o êxito de um Sistema de EaD, estando previstos o acompanhamento da utilização de recursos, por exemplo, do ambiente virtual de

aprendizagem, para que a qualidade do serviço seja mantida e os usuários sejam plenamente atendidos.

- O Critério “Mercado”, que examina as relações do Sistema de EaD com seu público-alvo, no sentido de oferecer cursos que atendam às necessidades dos públicos aos quais se destinam, pode estar relacionado com os Critérios da FNQ “Clientes”, “Sociedade” e “Estratégias e Planos”. Segundo a FNQ (2006), estes Critérios, respectivamente, solicitam que a organização “identifique, analise e compreenda as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados atuais e potenciais”, “informe como identifica e trata os impactos de seus produtos e atividades nos ecossistemas e na sociedade”, e “acompanhe os ambientes internos e externos”. O que pode justificar a relação entre os Critérios é que os três Critérios da FNQ encontram-se intimamente focados em atender as expectativas do público-alvo, que no caso de Sistemas EaD, podem estar relacionados à áreas de viabilidade reconhecida para oferta de cursos de formação continuada, que por exemplo, encontra-se no escopo do Critério “Mercado”.
- O Critério “Educação”, que examina o acompanhamento de tendências educacionais pela equipe de EaD e a definição das bases teóricas, pedagógicas e filosóficas do Sistema Educação a Distância, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Sociedade”. Segundo a FNQ (2006), este Critério “solicita que a organização direcione esforços para o fortalecimento da sociedade [...] avaliando e zelando por sua imagem perante a mesma”, o que pode justificar esta relação é que as bases definidas por este Critério podem ter grande repercussão à Comunidade a qual os cursos e programas são dirigidos.

Percebeu-se que o Critério para Qualidade do Sistema de Educação a Distância mais atendido pelos Critérios da FNQ é o “Mercado”, já que relacionou-se com os “Estratégias e Planos”, “Clientes” e “Sociedade”, caracterizando-se, portanto, como a interface mais forte entre as duas avaliações. Isso pode evidenciar uma tendência na valorização, no planejamento do Sistema de EaD, de aspectos relacionados com o público-alvo dos cursos e programas oferecidos, já que sua existência estaria diretamente veiculada ao interesse pelos mesmos.

Já o Critério da FNQ que teve maior aderência aos Critérios de EaD é o “Estratégia e Planos”, relacionando-se com “Projeto”, “Contingência”, “Infra-estrutura” e “Mercado”, que

pode evidenciar, por sua vez, uma tendência à valorização de aspectos da EaD fortemente relacionados com a qualidade do serviço em si. Isso coloca o planejamento como um aspecto central para o sucesso de Sistemas de Educação a Distância já que a definição destes quatro critérios podem refletir de forma crucial no desenho, implementação e custos de cursos e programas.

Em relação ao Eixo Norteador “Execução”, cinco Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância podem se relacionar com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade da seguinte forma:

- O Critério “Orientação”, que examina a disponibilização de informações completas das atividades oferecidas e do funcionamento do Sistema de EaD, pode estar relacionado com os Critérios da FNQ “Pessoas” e “Processos”. Segundo a FNQ (2006), estes Critérios, respectivamente, revisam “a satisfação e motivação das pessoas” e “como são gerenciados os processos de agregação de valor”, o que pode justificar a relação entre os Critérios é que na modalidade a Distância a credibilidade de informações (orientações) tem especial impacto nas pessoas e nos processos, sendo crucial para o êxito e continuidade das atividades.
- Os Critérios “Legislação”, “Interação”, “Suporte” e “Tecnologia, que examinam, respectivamente como ocorre a utilização de apoio e consulta a legislação relacionada à modalidade a distância pela equipe de EaD; como ocorre a interação entre alunos, professores e demais membros da equipe de suporte e atendimento; como os recursos de suporte oferecidos aos professores e alunos e, como os recursos de Tecnologia de Informação utilizados pelo Sistema de EaD, podem estar relacionados como Critério da FNQ “Processos”. Segundo a FNQ (2006), este Critério solicita como a organização “identifica os processos de agregação de valor, determina e gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio” da organização, o que pode justificar a relação entre os Critérios é que estes quatro Critérios de EaD são bastante específicos das atividades na modalidade a distância, em função da sua natureza e por isso a forte vinculação com “Processos”.

Percebeu-se que o Critério para Qualidade do Sistema de Educação a Distância melhor atendido pelos Critérios da FNQ é o “Orientação”, já que relacionou-se com os “Pessoas” e

“Processos”, caracterizando-se, portanto, como a interface mais forte entre as duas avaliações. Isso reforça o aspecto já observado na avaliação do Sistema de EaD do *Senac EaD*, onde indicações de procedimentos assumem destacada importância na condução de um processo com êxito.

Já o Critério da FNQ com maior aderência aos Critérios de EaD é “Processos”, relacionando-se com todos os Critérios inerentes à este Eixo Norteador, ou seja, “Legislação”, “Interação”, “Orientação”, “Suporte” e “Tecnologia”. Este aspecto, por sua vez, evidencia a relevância de aspectos de natureza prática e que interferem diretamente na qualidade do serviço prestado, incluindo estabilidade e confiabilidade no mesmo, que podem ser cruciais para que os usuários evoluam dentro de um programa ou curso.

Em relação ao Eixo Norteador “Controle”, dois Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância podem se relacionar com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade da seguinte forma:

- Os Critérios “Avaliação” e “Acompanhamento”, que examinam, respectivamente a realização de avaliação e auto-avaliação dos alunos e da equipe de Educação a Distância, neste caso incluindo-se os professores e o acompanhamento contínuo, pela equipe de EaD, da movimentação de professores e alunos nos cursos e da proporção de professor/aluno para a realização das atividades de forma adequada, podem estar relacionados com o Critério da FNQ “Resultados”. Segundo a FNQ (2006), este Critério “solicita que a organização informe resultados, incluindo relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio”, o que pode justificar a relação entre os Critérios é que a avaliação e o acompanhamento poderão gerar os resultados indicados pelo Critério da FNQ.

Em relação ao Eixo Norteador “Ação”, dois Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância podem se relacionar com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade da seguinte forma:

- Os Critérios “Informação” e “Oportunidades externas”, que examinam, respectivamente o fornecimento de informações aos gestores e outros membros da equipe no sentido de aprimorar continuamente os processos e parcerias, acordos e a identificação de oportunidades para financiamento de projetos, podem estar

relacionados com o Critério da FNQ “Informações e Conhecimento”. Segundo a FNQ (2006), este Critério “gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias, acompanha o progresso dos planos de ação e subsidia a tomada de decisão”, o que pode justificar a relação entre os dois Critérios e que ambos possuem como escopo a gestão das informações na organização.

Após percorrer cada um dos quatro Eixos Norteadores, onde se relacionou os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade em cada um dos Eixos, cabe destacar que de forma geral o Critério da FNQ “Liderança” não encontrou aderência significativa com os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância, exceto no Sistema de Liderança, no item que trata do “Desenvolvimento de lideranças”. Questões relacionadas à Cultura da Excelência obviamente não encontraram correspondência devido à natureza da Avaliação do Sistema de EaD, no entanto, questões relacionadas à análise do desempenho da organização e avaliação do alcance das suas estratégias e objetivos, à comunicação das decisões e ao acompanhamento da implementação das decisões também não encontraram correspondência, revelando pontos a serem melhorados na Avaliação do Sistema de EaD.

Também de forma geral o Critério da FNQ “Clientes” não encontrou aderência significativa com os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância, exceto quanto a “imagem e conhecimento de mercado”, no item que trata da Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Questões relacionadas ao relacionamento com clientes não foram observadas, revelando, por sua vez, novos pontos a serem incorporados na Avaliação do Sistema de EaD.

Apesar de encontrar aderência com os Critérios “Mercado” e “Educação”, o Critério da FNQ “Sociedade”, questões relacionadas à ética e ao desenvolvimento social não foram observadas, revelando, outros pontos a serem incorporados na Avaliação do Sistema de EaD. O mesmo ocorreu com o Critério da FNQ “Informações e Conhecimento”, que revelou a necessidade de incrementar a gestão de informações comparativas e dos ativos intangíveis, incluindo a gestão do conhecimento na organização, como pontos de melhoria na Avaliação do Sistema de EaD.

Ainda dentro desta lógica, o Critério da FNQ “Pessoas” não encontrou correspondência em questões relativas aos sistemas de trabalho e a capacitação e desenvolvimento. Enquanto isso, o Critério da FNQ “Processos”, apesar de ter encontrado correspondência na Avaliação do Sistema de EaD com “Interação”, “Legislação”, “Suporte” e “Tecnologia”, não encontrou relação com a gestão de relacionamento com os fornecedores e tão pouco com a gestão econômico-financeira, dentro desta perspectiva de análise. Fato semelhante ocorreu com o Critério da FNQ “Resultados”, que apesar de encontrar relação com “Avaliação” e “Acompanhamento”, que estão, por sua vez, fortemente relacionados aos processos principais do negócio e dos processos de apoio, podem incorporar na Avaliação do Sistema de EaD ainda resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, à sociedade, às pessoas e aos fornecedores.

Retornando para a Figura 11, onde percebe-se que as linhas pontilhadas relacionadas aos Critérios “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia” podem indicar que no sentido horário dos Eixos Norteadores há uma tendência ao “giro do PDCA”. Na seção anterior este movimento foi caracterizado como “mobilidade entre os distintos momentos indicados pelos Eixos norteadores”. No entanto, a partir da visualização gráfica, pode-se inferir que estes Critérios podem se encontrar em um estado de maior complexidade ou de desenvolvimento e, por isso, esse “movimento”. Esta pode consistir em uma característica positiva a ser perseguida também pelos outros Critérios para Qualidade do SEaD, já que pode indicar que estes Critérios que tendem ao “giro” estejam tendo uma atuação mais sistêmica e voltada para o processo com um todo.

O Quadro abaixo resume as principais implicações da análise até aqui apresentada:

Critérios de EaD mais relacionados com Critérios de Excelência da FNQ	Critérios de Excelência da FNQ mais relacionados com Critérios de EaD
Mercado, Orientação, Avaliação, Acompanhamento, Informação, Oportunidades externas	Estratégia e Planos, Sociedade, Processos, Resultados, Informações e Conhecimento
Critérios de EaD menos relacionados com Critérios de Excelência da FNQ	Critérios de Excelência da FNQ menos relacionados com Critérios de EaD
Equipe, Projeto, Contingência, Infra-estrutura, Educação, Orientação, Legislação, Interação, Suporte, Tecnologia	Liderança, Clientes, Pessoas

Quadro 24: Resumo das possíveis interfaces

O Quadro 24 que traz o resumo das possíveis interfaces aponta no seu primeiro quadrante os Critérios de EaD mais relacionados com os Critérios de Excelência da FNQ, já no segundo quadrante encontram-se os Critérios da FNQ mais relacionados com os Critérios da pesquisa. Entendendo-se estas relações como as mais “fortes” pode-se inferir que estes Critérios, tanto de um lado, quanto do outro, podem estar sendo suficientemente atendidos pelas duas Avaliações.

Entretanto, em contrapartida, o terceiro e o quarto quadrante apontam os Critérios menos relacionados entre as duas Avaliações. Neste sentido, os percebe-se que a maior parte dos Critérios de EaD encontra-se nesta situação, ou seja, não é suficientemente alcançada pelos Critérios da FNQ. Portanto, os Critérios “Equipe”, “Projeto”, “Contingência”, “Infra-estrutura”, “Educação”, “Orientação”, “Legislação”, “Interação”, “Suporte” e “Tecnologia” precisam ser melhor compreendidos e atendidos. Já os Critérios da FNQ “Liderança”, “Clientes” e “Pessoas” também não encontram suficiente relação com a Avaliação do Sistema de Educação a Distância, cabendo também neste caso, a detecção de pontos de melhoria para que esta relação seja estabelecida de forma mais harmônica.

A partir dos resultados indicados anteriormente, onde por último, foram indicadas as possíveis interfaces entre os Critérios para Qualidade de Sistemas de Educação a Distância e os Critérios de Excelência da FNQ, reconhece-se que a análise não se encerra aqui. Ao contrário, acredita-se que de posse destes resultados o *Senac EaD* possa retornar novamente ao processo e a partir de sucessivas iterações possa aprofundá-lo com a discussão e aperfeiçoamento dos Critérios. Neste sentido, os resultados até aqui apresentados podem representar um avanço para que se possa perceber onde os Referenciais do MEC precisariam melhorar para entender a Qualidade e onde a Qualidade precisaria melhorar para entender a modalidade a distância.

Além disso, percebeu-se que após buscar relacionar as duas avaliações, cabe indicar a necessidade de aprofundar os Critérios da pesquisa, que possivelmente precisam ir além dos Referenciais do Ministério da Educação para dar conta dos Critérios de Excelência da FNQ. Isso também indica a necessidade de aperfeiçoar os próprios Referenciais do MEC para que possam ter uma concepção mais sistêmica e focada em gestão. Inclusive, talvez essa seja uma necessidade decorrente da própria emergência dos Sistemas de EaD.

Cabe destacar ainda que com a análise destas relações, o *Senac EaD* poderá buscar a “Excelência” com mais discernimento, estando mais ciente dos seus processos e principalmente de que a busca pela qualidade, potencializada pelas características da EaD, que deve ser CONTÍNUA e DINÂMICA. Além disso, esta busca implica na socialização das percepções dos membros da equipe sobre os processos e atividades, que foi incentivada pela pesquisa. Este pode se constituir em um fator muito relevante para que se tenha mais êxito nos futuros processos avaliativos.

Com isso, atingiu-se o quinto objetivo específico, que previa a análise de possíveis relações entre os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância, os Eixos Norteadores e os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Na próxima seção é apresentado o Esquema de Avaliação proposto por este estudo.

4.5 ESQUEMA PARA AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Nesta seção, além da avaliação a pesquisa, é apresentado o Esquema para Avaliação do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* que buscou as possíveis interfaces com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, resultante do trabalho desenvolvido junto a empresa, conforme apresentado pela Figura 12.

Cabe retomar que a avaliação compreendeu seis momentos, ou seja, (1) o levantamento das percepções iniciais, (2) a validação de Critérios pelos participantes, (3) a avaliação do Sistema de EaD a partir destes Critérios, (4) a relação entre os Critérios da pesquisa e os Eixos Norteadores, (5) a análise das relações entre ambos Critérios e estes Eixos e, por fim, (6) a avaliação final. Dentro da concepção sistêmica, percebe-se que os resultados desta avaliação poderão levar as novas ações e novos resultados, que poderão ser detectados em uma futura aplicação do Esquema de Avaliação aqui proposto, na qual possivelmente as interfaces poderão se revelar com mais nitidez.

A avaliação da pesquisa, feita ao final e de forma anônima, revelou que os participantes foram unânimes em considerar os objetivos do estudo como “claros”. Em alguns casos, esses objetivos foram colocados com suas próprias palavras nos relatos individuais.

Eles também consideraram a pesquisa como sendo “bem conduzida”, indicando como ponto positivo a “utilização de uma linguagem acessível e objetiva”. Também entenderam que os Critérios para Qualidade de Sistemas EaD tornaram-se mais concretos e indicaram que grupo passou a conversar mais sobre o assunto. Ainda segundo os relatos finais, até mesmo o Quadro “Gestão à vista” passou a ser interpretado de uma forma ampliada, a partir deste estudo.

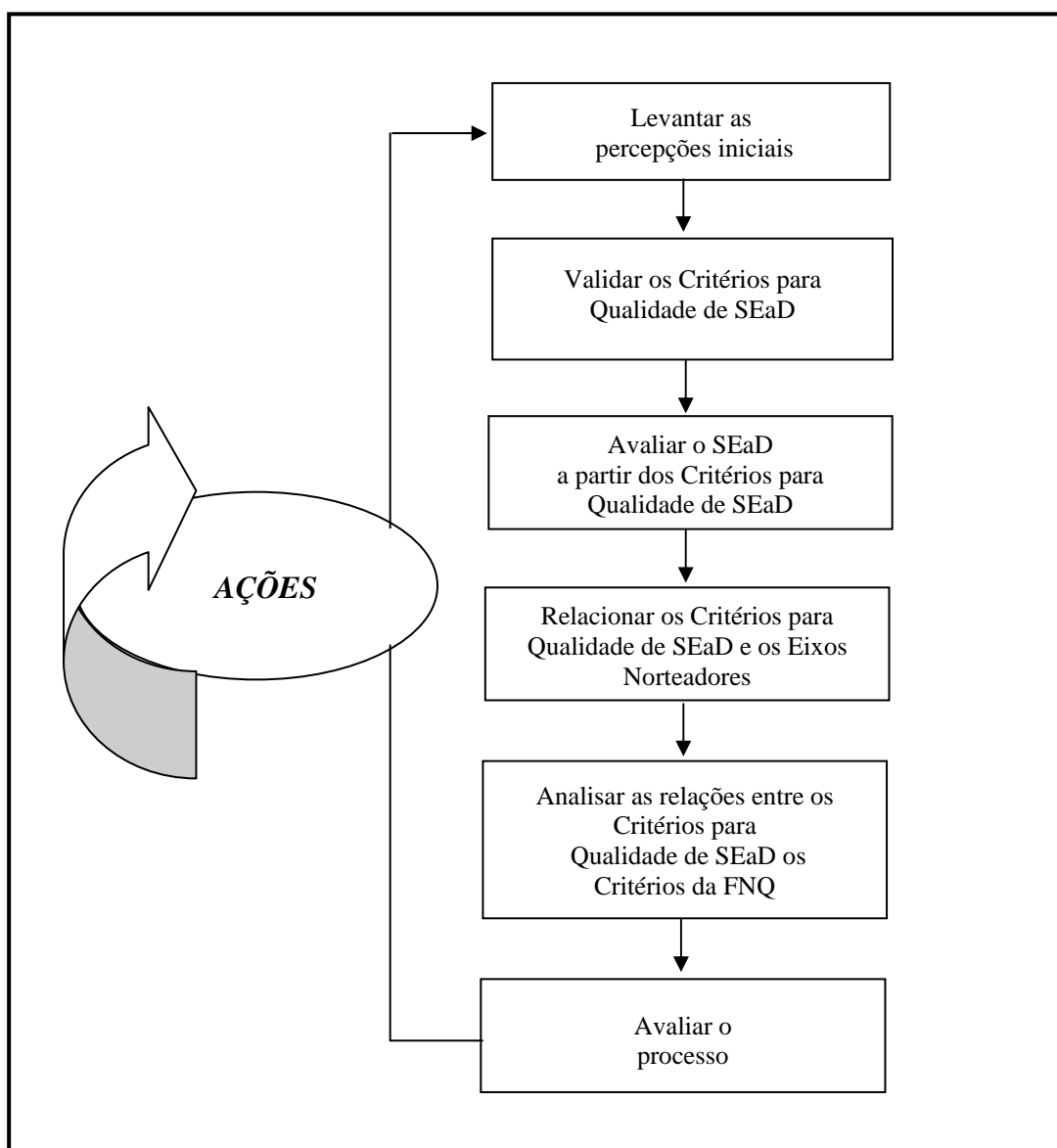


Figura 12: Esquema para Avaliação do Sistema de Educação a Distância

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além disso, as respostas indicaram que a pesquisa: “permitiu a participação de todos na avaliação e na busca das interfaces”, “proporcionou troca de vivências, ou seja, experiências que já temos em EaD e também nos despertou para um novo olhar e conhecimento no mesmo” e “pesquisa propiciou um novo reencontro com os Critérios de avaliação sedimentando-os e clarificando alguns aspectos diferenciados na metodologia utilizada”.

Os participantes também foram unânimes em colocar sua satisfação em participar do estudo e indicaram que “a técnica de aplicação dos referenciais da pesquisa foi muito bem aceita [...] gerando inúmeras discussões e entendimento melhor de alguns aspectos do referencial comparativo utilizado na pesquisa”. Seus relatos também incluíram que houve ampliação de conhecimento sobre a qualidade em Educação a Distância e que “a pesquisa foi interessante porque conseguimos visualizar nossos processos no sistema de Gestão da Qualidade”.

Apenas um participante colocou o seguinte: “ainda não consegui visualizar o que a pesquisa pode nos trazer em termos de melhoria”. Isso pode evidenciar a necessidade de retomar, por exemplo, os Critérios parcialmente satisfatórios trazendo-os para discussão do grupo, já que podem ilustrar de forma concreta as possíveis melhorias no Sistema apontadas a partir da avaliação.

Sobre a condução do processo pelo pesquisador, os participantes perceberam o mesmo como conduzido de forma “muito boa”. Ao justificar suas colocações, foi colocado, por exemplo: “sempre me senti a vontade com o pesquisador abrindo espaço para suas colocações e mostrando/demonstrando nossa forma de atuação para realizarmos um trabalho de Qualidade [...] a pesquisa pode apontar novas formas de avaliação para definir outras maneiras de atuação no processo de trabalho”, “ele [...] não pressionou em nenhum momento”, “ele nos mostrou tranquilidade e muita simpatia com o trabalho e com o grupo, o que acho que ajudou bastante no decorrer do processo” e que “ele soube conduzir o processo de forma comprometida, elucidativa e participativa”.

Os participantes ainda relataram que perceberam a pesquisa norteada pela “ética, dinamismo e criatividade” e avaliaram a metodologia desencadeada durante todo o processo como sendo bastante “técnico, objetivo, comprometido e discreto”. Esses indícios, extraídos das percepções finais dos participantes, podem revelar a qualidade da proposta de avaliação

efetuada por este estudo e indicar o pleno alcance dos objetivos e requisitos também dos procedimentos metodológicos utilizados.

Com isso, o sexto objetivo específico foi atingido, ou seja, foram levantadas as percepções dos participantes sobre os resultados e sobre a pesquisa.

O próximo Capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, que procurou se caracterizar como uma pesquisa-ação, propôs uma forma de avaliar um Sistema de Educação a Distância e buscar as possíveis interfaces desta avaliação com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade. A temática foi detectada a partir dos resultados da Etapa A, exploratória, realizada em quatro empresas no final do ano de 2005. Os objetivos específicos, desenvolvidos no decorrer do estudo, contemplam a Etapa B, que foi realizada na Unidade do *Senac EaD* do Estado do Rio Grande do Sul, entre os meses de abril e outubro de 2006. As três Fases desta Etapa são apresentadas de forma sucinta a seguir.

Na primeira Fase, houve a aproximação inicial do pesquisador com os participantes. Além disso, a partir do aperfeiçoamento da revisão teórica, foram realizadas duas coletas de dados, que buscaram caracterizar o Programa da Qualidade e o Sistema de Educação a Distância da organização onde o estudo foi realizado, contemplando assim o primeiro objetivo específico. Os sete participantes, que integravam desde a direção da Unidade até funções técnicas, revelaram que a maior presença efetiva às práticas orientadas pelo Programa da Qualidade da empresa eram representados pelos Critérios de Excelência “Liderança” e “Pessoas” e que os Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância do Ministério da Educação não eram conhecidos por todos. Apesar disso, o contato com os Itens dos Referenciais revelou que o “Planejamento e desenho de projeto” e o “Compromisso de toda a equipe” eram vistos como os de mais importância para o êxito dos cursos produzidos na modalidade a distância, sob a ótica dos participantes naquele momento.

Na segunda Fase, foi construída, pelo pesquisador, a partir dos Referenciais de Qualidade do Ministério da Educação, e validada pelos participantes, uma lista de quinze Critérios, contemplando, por sua vez, o segundo objetivo específico deste estudo. Estes Critérios também permitiram a avaliação do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*, pela própria equipe participante, atingindo assim o terceiro objetivo específico. Nesta avaliação, os Critérios “Acompanhamento”, “Tecnologia” e “Orientação” atingiram o que pode ser entendido como uma avaliação “plenamente satisfatória”. O segundo grupo, composto pelos Critérios “Projeto”, “Suporte”, “Infra-estrutura”, “Equipe”, “Educação”, “Informação” e “Interação” apresentou avaliação “satisfatória”. Já o terceiro grupo, do qual

integram os Critérios “Contingência”, “Avaliação”, “Legislação”, “Mercado” e “Oportunidades externas”, apresentou avaliação “parcialmente satisfatória”, indicando que estes podem compreender os pontos que equipe entende como prioritários para melhoria.

Para alcançar o quarto objetivo específico, houve o estabelecimento, pelos participantes, de possíveis relações entre os quinze Critérios validados e os quatro Eixos Norteadores, baseados no Ciclo de PDCA. O Mapa de Relações resultante permitiu observar que nos Critérios “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia”, ocorre maior flexibilidade horizontal entre os distintos momentos (Planejamento, Execução, Controle e Ação) indicados pelos Eixos Norteadores. Isso indicou a importância aprofundar os Critérios.

Em seguida, foi feita pelo pesquisador, a análise das possíveis interfaces, relações ou pontos de contato entre os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância propostos pela pesquisa e os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

Em relação ao Eixo Norteador “Planejamento”, percebeu-se que o Critério para Qualidade do Sistema de Educação a Distância mais atendido pelos Critérios da FNQ é o “Mercado”, já que relacionou-se com os “Estratégias e Planos”, “Clientes” e “Sociedade”, caracterizando-se, portanto, como a interface mais forte entre as duas avaliações. Já o Critério da FNQ que teve maior aderência aos Critérios de EaD é o “Estratégia e Planos”, relacionando-se com “Projeto”, “Contingência”, “Infra-estrutura” e Mercado”.

Em relação ao Eixo Norteador “Execução”, percebeu-se que o Critério para Qualidade do Sistema de Educação a Distância melhor atendido pelos Critérios da FNQ é o “Orientação”, já que relacionou-se com os “Pessoas” e “Processos”, caracterizando-se, portanto, como a interface mais forte entre as duas avaliações. Já o Critério da FNQ com maior aderência aos Critérios de EaD é “Processos”, relacionando-se com todos os Critérios inerentes à este Eixo Norteador, ou seja, “Legislação”, “Interação”, “Orientação”, “Suporte” e “Tecnologia”.

Em relação ao Eixo Norteador “Controle”, percebeu-se que os Critérios “Avaliação” e “Acompanhamento” podem estar relacionados com o Critério da FNQ “Resultados”. Já em relação ao Eixo Norteador “Ação”, percebeu-se que os Critérios “Informação” e “Oportunidades externas” podem estar relacionados com o Critério da FNQ “Informações e Conhecimento”.

De forma geral os Critérios da FNQ “Liderança”, “Clientes”, “Sociedade” e “Pessoas” não encontraram aderência significativa com os Critérios para Qualidade do Sistema de Educação a Distância. Apesar disso, os Critérios de EaD “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia” já demonstraram uma modesta tendência ao “giro” do PDCA, indicando a necessidade de aperfeiçoar os Critérios da pesquisa de forma sistêmica e com foco em gestão, que possivelmente devem ir além dos Referenciais de Qualidade do Ministério da Educação para dar conta dos Critérios de Excelência da FNQ. Com esta análise, o quinto objetivo específico desta pesquisa foi alcançado.

A terceira Fase compreendeu apresentação de um Esquema e a avaliação dos resultados e do processo pelos participantes. Nesse sentido, as sugestões feitas foram discutidas, acolhidas e integradas aos resultados. Já as percepções finais dos mesmos revelaram satisfação com a realização da pesquisa na Unidade e com as técnicas adotadas pelo pesquisador, onde foram destacados elementos como ética e aplicação prática dos resultados. Além disso, os participantes revelaram que os Critérios para qualidade de Sistemas EaD ficaram mais claros para eles. Com isso, o sexto objetivo específico também foi atingido.

Assim, acredita-se que os resultados obtidos possam efetivamente contemplar os objetivos dessa pesquisa e representar um dispositivo para o incremento contínuo na qualidade do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*. Contudo, há implicações gerenciais e acadêmicas que serão apresentadas a seguir.

Dentre as implicações gerenciais, a primeira diz respeito a impressões gerais sobre o clima organizacional na empresa pesquisada. Entende-se que o ambiente pouco hierarquizado e o forte apoio e acompanhamento da Direção, favoreceram muito a discussão, a socialização de conceitos e percepções entre os participantes, inclusive quando pesquisador não estava presente. Segundo relatos verbais dos atores, os períodos que antecederam as inserções do pesquisador em campo eram marcados pela intensa movimentação dos mesmos com vistas a esclarecer, internamente, eventuais dúvidas, inclusive rediscutindo seus processos internos. Neste sentido, o presente estudo pode representar uma iniciativa importante para que esta prática torne-se cada vez mais presente no *Senac EaD*, pois é importante que a Unidade continue reconhecendo o potencial e o valor das contribuições de seus colaboradores para a melhoria de seus processos.

A segunda implicação envolve a natureza dos Sistemas de Educação a Distância. Ao participar do 22º ICDE – *World Conference on Distance Education*, que teve como temas principais a Qualidade e a Flexibilidade, pode-se perceber a crescente complexidade que os Sistemas EaD têm adquirido. As particularidades da modalidade incentivam buscar, por exemplo, como tornar os cursos ou programas em EaD atrativos e confiáveis para os alunos e viáveis economicamente para as instituições. Neste sentido, ao participar da pesquisa, o *Senac EaD*, poderá estar “um passo a frente” na qualificação da gestão de seu Sistema, assim como para auditorias do Programa da Qualidade e do Ministério da Educação. Além disso, os resultados desta pesquisa, ultrapassando até mesmo a amplitude inicialmente esperada, já foram levados ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), que validou o Esquema aqui proposto e mostrou-se aberto em auxiliar novos estudos.

A terceira implicação gerencial abrange as questões diretamente relacionadas aos resultados da avaliação. Ou seja, os Critérios “Contingência”, “Avaliação”, “Legislação”, “Mercado” e “Oportunidades externas”, que seriam os pontos mais sensíveis detectados pela avaliação da equipe no Sistema do *Senac EaD*. Embora a avaliação de cada um deles já tenha sido devidamente apresentada no Capítulo anterior, de forma geral, indica-se que o auxílio de consultorias especializadas em cada uma das áreas pode fornecer os subsídios para que se possa melhorá-los no curto prazo. Essa pode ser uma alternativa viável já que a equipe da Unidade tende a manter-se pequena, mesmo diante da prospecção do aumento de cursos oferecidos e alunos matriculados.

Em relação às implicações acadêmicas, são apresentadas as restrições ou dificuldades encontradas e sugestões para próximos estudos.

A tentativa de realizar uma pesquisa-ação, apesar do tempo relativamente curto em campo, mas o suficiente para o alcance dos objetivos, foi uma das maiores dificuldades e o maior desafio. Isso implicou na tomada de uma série de cuidados detalhados nos procedimentos metodológicos. Foi necessário reconhecer, com humildade, os riscos de se aventurar por novas exigências advindas da adoção deste método. Se por um lado se teve que lidar com o desafio e a insegurança de encontrar rapidamente um novo campo, a partir da recusa da primeira empresa contatada para a realização do estudo, por outro lado, houve o incremento da relação de confiança entre o pesquisador e os atores, na medida em que o trabalho se desenvolveu. Fato este que é evidenciado pela facilitação de acesso a

documentação e pela viabilização do contato entre o pesquisador e o PGQP feita pelo *Senac EaD* ao final do estudo. As outras restrições ou dificuldades compreenderam:

- a avaliação foi feita somente própria equipe do *Senac EaD*, sem considerar a opinião dos professores e dos alunos. No entanto, esta escolha compreendeu uma decisão de escopo da pesquisa;
- a Etapa Exploratória não foi efetuada na mesma empresa onde a Etapa B foi desenvolvida. Caso o *Senac EaD* tivesse participado da primeira Etapa, a relação entre o pesquisador e os participantes poderia ter sido ainda mais próxima, além de que possíveis repercussões dos resultados e assimilação do Esquema de Avaliação poderiam ter sido melhor acompanhadas pelo pesquisador;
- um participante (da área de tecnologia) não participou da avaliação do Sistema de EaD, pois estava em férias e outro participante (da área de *design*) não participou a avaliação final do processo, pois estava em licença saúde. Espera-se que estes fatos não tenham impacto negativo nos resultados, visto que estes dois participantes respondem pela área técnica e em cada uma das coletas havia ao menos um respondente relacionado com esta área.
- os Critérios utilizados correspondem aos da FNQ, enquanto o *Senac EaD* trabalha com a Metodologia do PGQP, entretanto, os Critérios se equivalem o que não prejudicou a análise e tão pouco a avaliação positiva do processo pelos participantes;
- entende-se o Sistema de EaD como um processo de negócio, enquanto os Critérios de Excelência da FNQ relacionam-se com a gestão de uma forma mais ampla, neste sentido o estudo pode ser visto como uma tentativa de perceber como o “processo” e o “nível macro” podem se relacionar, revelando-se como uma nova perspectiva de análise.

Mesmo contando com as limitações acima descritas, entende-se que o estudo pôde ser concluído com êxito, tendo todos seus objetivos plenamente alcançados e devidamente registrados no decorrer da apresentação dos resultados. Acredita-se ainda que em uma próxima iniciativa de pesquisa como essa, as restrições poderão ser minimizadas. Primeiro,

pela maior familiarização do pesquisador com o método e com a temática da Qualidade, já que este foi seu primeiro contato com ambos. Segundo, uma vez que foi a primeira vez que um estudo dessa natureza foi realizado no *Senac EaD*.

Já as sugestões para pesquisas futuras compreendem:

- estudo que contemple a participação de professores e alunos na avaliação do Sistema de EaD;
- estudo que busque a identificação dos indicadores da Qualidade para os Sistemas EaD atualmente contemplados e não contemplados pelo Programa da Qualidade do *Senac EaD*;
- estudo que valide a proposta de avaliação em inúmeras empresas de distintos segmentos, inclusive contemplando as organizações que participaram da etapa exploratória;
- estudo que aprofunde o Ciclo de PDCA dentro de cada Critério, expandindo seus itens para que contemplem o “giro” do PDCA;
- estudo que relacione os Critérios da Pesquisa com o Critério “Processos” da FNQ;

Com estes estudos haverá um mecanismo importante de continuidade que poderá preencher as lacunas detectadas por esta pesquisa e criar condições para que se visualize com mais nitidez as interfaces entre os dois processos de avaliação, qualificando a ambos. Por fim, ao se propor uma forma de avaliar um Sistema de Educação a Distância e buscar suas interfaces com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, construindo o processo em conjunto com os participantes, percebe-se que a valorização da opinião de todos os participantes e a aplicação imediata dos resultados possam se configurar como os maiores diferenciais desta pesquisa.

Destaca-se ainda a importância de um ambiente organizacional que favoreça o diálogo, a discussão dos conceitos e a reflexão sobre a prática, como se observou no *Senac EaD*. Estas características podem ser cruciais para a conquista de resultados organizacionais consistentes, valorizando e potencializando as ações num ciclo de melhoria contínua e incremental.

REFERÊNCIAS

ABED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Carta de Florianópolis**. Florianópolis, 2005.

ABED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância**. São Paulo, 2005.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2000**. Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

AGGARWAL, Anil K.; BENTO, Regina. Web-based Education. In: AGGARWAL, Anil. **Web-based learning and teaching technologies: opportunities and challenges**. London: Idea Group Publishing, 2000.

AIDAR, Marcelo Marinho. O que há de nacional no Prêmio Nacional da Qualidade? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEO, 2006.

ALDRIDGE, Susan C.; PARKER, Mark L. Evaluating quality in fully online U.S. university courses: a comparison of University of Maryland University College and Troy University. In: ICDE – WORLD CONFERENCE ON DISTANCE EDUCATION, 22., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ICDE, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

AVISON, David. *et al.* Action research. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 1, p. 94-97, Jan. 1999.

BAGUETE. **Investimentos em EaD devem chegar a R\$ 2,7 bi até 2010**. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticia.php?id=6689>>. Acesso em: março de 2006.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total**: uma visão brasileira; O impacto estratégico na Universidade e na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARROS, Aidil J.da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

BARROS, Daniela Melaré Vieira. **Educação a distância e o universo do trabalho**. São Paulo: EDUSC, 2003.

BATITUCCI, Márcio Dayrell. **Recursos humanos 100%**: a função RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BELANGER, France; JORDAN, Dianne. **Evaluation and implementation of distance learning**: technologies, tools and techniques. London: Idea Group Publishing, 2000.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

BERGE, Zane L.; SMITH, Donna. Implementing Corporate Distance Training Using Change Management, Strategic Planning and Project Management. In: LAU, Linda. **Distance learning technologies**: issues, trends and opportunities. London: Idea Group Publishing, 2000.

BOF, Maria Bof. Gestão de sistemas de educação a distância. In: ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de MORAN, José Manuel (org). **Integração das tecnologias na educação**: salto para o futuro: Brasília: Ministério da Educação, 2005.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN JUNIOR, Arthur W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 6. ed. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CAPPEL, James. J.; HAYEN, Roger L. Evaluating e-learning: a case study. **Journal of Computer Information Systems**, summer 2004.

CARDOSO, Fernando de Carvalho; PESTANA, Thiago Martinelli Pinto. Treinamento Online (E-learning). In: BOOG, Gustavo G. (coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um Guia de Operações. São Paulo: Makron Books, 2001. pp. 205-220.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: A revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEROUIN, Renée E; FRITZSCHE, Bárbara A.; SALAS, Eduardo. Optimizing e-learning: research-based guidelines for learner-controlled training. **Human Resource Management**, v. 43, n. 2-3, p. 147–162, autumn/fall 2004.

ECKES, George. **A revolução Seis Sigma: o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucros.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EDEN, Colin; HUXHAM, Chris. Action research for the study of organizations. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (Orgs.) **Handbook of organizational studies.** London: Sage, 1997. pp. 526-542.

E-LEARNING BRASIL. **Ensino a distância cresce 1.060% em cinco anos.** Disponível em: < http://www.elearningbrasil.com.br/home/d_mercado/mercado.asp?id=2790>. Acesso em: março de 2006.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: Previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Gerenciamento da qualidade total (GQT) nos serviços públicos legislativos – o caso da Assembléia Legislativa do RS.** 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1995.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência.** São Paulo: FPNQ, 2006.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GHEDINE, Tatiana. **Educação à distância via Internet/intranet: estudo de múltiplos casos realizado em empresas privadas brasileiras.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Corrida pela vantagem competitiva;** São Paulo: Instituto

IMAM, 1991.

GOMES, Maria Aparecida de Faria. Avaliação de cursos em EaD. IN: SENAED – Seminário Nacional ABED de Educação a Distância, 4, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: SENAED, 2006.

GRASSI, Daiane *et al.* Optimal distance education: faculty development based on Senac/RS/EAD institution qualities. IN: ICDE – World Conference on Distance Education, 22, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ICDE, 2006.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. **O aprendizado nas organizações vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2004.

HARTOG, Deanne N. Den; VERBURG, Robert M. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. **Human Resource Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 55-78, 2004.

INGLIS, Alistair. Quality improvement, quality assurance, and benchmarking: comparing two frameworks for managing quality processes in open and distance learning. **The International Review of Research in Open and Distance Learning**, v. 6, n. 1, 2005.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC, total quality control: estratégia e administração da Qualidade.** São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JURAN, Joseph M. **Na liderança pela qualidade.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995a.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995b.

KRAMER, Erika A. W. Coester. **Educação a distância: da teoria à prática.** Porto Alegre: Alternativa, 1999.

LEE, Pui-Mun. Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. **The TQM Magazine**, v. 14, n. 3, p. 142-149, 2002.

LITTO, Frederick Michael. The hybridization of distance learning in Brazil - an approach imposed by culture. **International Review of Research in Open and Distance Learning**, v. 2, n. 2, Jan. 2002.

LONDON, Manuel; MONE, Edward M; SCOTT, John M. Performance management and assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting. **Human Resource Management**. v. 43, n. 4, p. 319–336, Winter 2004.

LONG, Lori K.; SMITH, Robert D. The role of web-based distance learning in HR development. **The Journal of Management Development**, v. 23, n. 3, 2004.

MACDONALD, Colla J.; THOMPSON, Terrie Lynn. Structure, content, delivery, service, and outcomes: quality e-learning in higher education. **The International Review of Research in Open and Distance Learning**, v. 6, n. 2, 2005.

MACHLINE, Claude. Evolução da administração da produção no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 91-101, maio/jun. 1994.

MACKAY, Stephen; STOCKPORT, Gary J. Blended learning, classroom and e-learning. **The Business Review - Cambridge**, v. 5, n. 1, p. 82-88, Summer 2006.

MATHIESON, Morag. Improving organisational performance through developing our people. **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 2, p. 70-77, 2006.

MCNIFF, Jean. **Action research: principles and practice**. New York: Routledge, 1991.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Referenciais de qualidade para cursos a distância**. Brasília, 2003.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Distance education: a systems view**. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Co., 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTWANI, Jaideep G.; FRAHM, Mary L.; KATHAWALA, Yunus. Quality training – the key to quality improvement. **Training for Quality**, v. 2, n. 2, p. 7-12, 1994.

NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith; BINOTTO, Erlaine. Recursos Humanos eletrônico. In: **E-rh – conceitos e práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: UPF Editora. 2006. p. 304-319.

NISKIER, Arnaldo. **Educação a distância - a tecnologia da esperança, políticas e estratégias para a implantação de um sistema nacional de educação aberta e a distância**. São Paulo: Loyola, 1999.

NISKIER, Arnaldo. **A educação na virada do século**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 2001.

NUNES, Ivônio Barros. Noções de Educação a Distância. **Revista educação a distância**. Brasília: Instituto Nacional de Educação a Distância, n. 5, p. 7-25, abril 1994.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Mírian; FREITAS, Henrique. **Focus group, método qualitativo de pesquisa**: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

OLIVEIRA, Paulo Cristiano de; NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith. Evaluation of distance learning programs and the criteria of excellence of the national quality award: an exploratory study in Brazil. IN: ICDE – World Conference on Distance Education, 22, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ICDE, 2006.

OLIVEIRA, Sidney Taylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

PAES, Fabiano Pures. **Análise da relação entre a gestão da qualidade e estratégia organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

PAGANO, Robin Alves. **Uma sistemática para implementação da qualidade total na indústria de manufatura**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PERETTI, Jean-Marie. **Recursos humanos**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2001.

PETERS, Otto. **A Educação a distância em transição**: tendências e desafios. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

PILLA, Bianca Smith. **A dimensão humana nas estratégias de treinamento e desenvolvimento do sistema de ensino à distância em uma empresa de telecomunicações**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REID, Ian. C. Quality assurance, open and distance learning, and australian universities. **The International Review of Research in Open and Distance Learning**, v. 6, n. 1, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, Marc J. **E-learning**: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SENAC-SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL-PR-02/10-Revisão 3 – **Procedimento para criação, adequação e validação de produtos**. Documentação da qualidade. Senac, 2006.

SENAC-SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL-PR-04/02-Revisão 7 – **Política de matrícula e contas a receber**. Documentação da qualidade. Senac, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM**: quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SPODICK, Edward. F. **The evolution of distance learning**. (January 1996). Hong Kong: University of Science & Technology Library. Disponível em: <<http://sqzm14.ust.hk/distance>>. Acesso em: set. 2006.

TESTA, Maurício Gregianin. **Fatores críticos de sucesso de programas de educação à distância via Internet**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

TESTA, Maurício Gregianin. **A Influência das Preferências por Contato Social e da Auto-Regulação dos Recursos de Aprendizagem do Estudante na Efetividade dos Cursos Desenvolvidos na Internet**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

THIOLLENT, Michel J. M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento a distância por videoconferência: o caso da Embrapa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WATKINS, Ryan. Aligning e-learning with strategic plans. **Distance Learning**, v. 1, n. 5, p. 33-34, 2004.

WELSH, Elizabeth T. *et al.* E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. **International Journal of Training and Development**. v. 7, n. 4, 2003.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

WRIGHT, Patrick M.; GARDNER, Timothy M.; MOYNIHAN, Lisa M. The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.

APÊNDICE A – CRONOGRAMA DA ETAPA EXPLORATÓRIA

	2005						2006		
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
Revisão bibliográfica									
Construção do instrumento de coleta									
Validação do instrumento de coleta									
Aplicação da coleta Exploratória									
Análise dos resultados da coleta Exploratória									
Elaboração e redação final do projeto									
Entrega do projeto									
Defesa do projeto									

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA ETAPA EXPLORATÓRIA

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO GERAL DO RESPONDENTE

- 1) Qual o ramo de atividade da empresa?
- 2) Qual seu cargo/função?
- 3) Qual seu tempo de experiência nesta função e o tempo de trabalho nesta empresa?

PARTE 2: CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA DA QUALIDADE

- 4) Sua empresa possui o sistema de gestão focado na filosofia da Qualidade (ISO 9000, PNQ, PGQP, Programa de Gestão Próprio, etc.)?
 - 4.1) Qual é a base ou lógica?
 - 4.2) Que aspectos organizacionais você considera mais críticos para a implantação/manutenção desse sistema? Como o treinamento é visto para isso?

PARTE 3: CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE TREINAMENTO

- 5) A empresa possui uma sistemática ou Programa de treinamento estabelecido?
 - 5.1) Isso é feito internamente ou externamente?
 - 5.2) Há possibilidade de haver políticas de terceirização dessas atividades? Em que aspectos?
- 6) Considerando que a teoria especializada apresenta que as 4 etapas como fundamentais no processo de treinamento são o diagnóstico, a Programação, a execução e a avaliação, a empresa possui estas etapas claramente definidas? Qual delas você considera como sendo a mais crítica?
- 7) Sua empresa utiliza algum sistema de treinamento via Internet (EaD)?
 - 7.1) Se utiliza, desde quando? Esse formato tem atendido às expectativas? Por quê? Se não, o que que se poderia ser melhorado?
 - 7.2) Se não utiliza, pretende-se implementar alguma ação nesse sentido? Por quê?
- 8) Você vê o treinamento como estratégico para a empresa? Isso é implementado de alguma forma?
- 9) Sua empresa tem conseguido avaliar o retorno das ações de treinamento? Como?

PARTE 4: CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DA QUALIDADE E O SISTEMA DE TREINAMENTO

- 10) O Programa de gestão da Qualidade possui ações de treinamento bem definidas? Se sim, como elas são estabelecidas e gerenciadas?
- 11) O treinamento tem contribuído efetivamente com o Programa de gestão da Qualidade?
 - 11.1) Isso é percebido? Como?
 - 11.2) São utilizados indicadores para fazer esse acompanhamento?
- 12) Você considera que a correspondência entre o treinamento e o Programa da Qualidade é importante? Ela está suficientemente clara? Por quê?

PARTE 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 13) Sua empresa estaria interessada em participar de um estudo que busque identificar as possíveis interfaces entre o sistema de treinamento e a filosofia da Qualidade?
- 14) Você teria algum comentário adicional ou sugestão a fazer?

APÊNDICE C – RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA ETAPA EXPLORATÓRIA

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO GERAL DO RESPONDENTE

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
1	O ramo de atividade da empresa é o alimentício.	A empresa atua no mercado de climatização de ambientes, refrigeração comercial e climatização de ônibus e caminhões.	O ramo de atividade da empresa é o de máquinas agrícolas.	A empresa atua no ramo de agenciamento de cargas, transporte e logística.
2	O cargo/função da respondente é Gerente de Recursos Humanos.	O cargo/função da respondente é Gerente de Recursos Humanos.	O cargo/função da respondente é Gerente de Recursos Humanos.	O cargo/função da respondente é Gerente de Recursos Humanos.
3	O tempo de experiência nesta função e o tempo de trabalho na empresa da respondente é de um ano e três meses.	O tempo de experiência da respondente em RH é de quatorze anos, sendo seis anos nesta empresa.	O tempo de experiência da respondente em RH é de cinco anos, sendo três anos nesta empresa.	O tempo de experiência da respondente na função de gerência é de três anos, sendo que já atua há dez anos nesta empresa na área de RH.

PARTE 2: CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA DA QUALIDADE

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
4	A empresa possui um sistema de gestão que é o ISO 9001 e o Programa D'OLHO (similar ao "5Ss").	A empresa empresa tem ISO 9001, 14000 e OHSAS 18000 e um Programa de gestão da Qualidade da sua empresa controladora, chamado ACE – Alcançando a Excelência Competitiva.	A empresa possui um sistema de gestão que é o ISO 9001.	A empresa possui um sistema de gestão que é o ISO 9001.
4.1	A base lógica do Programa de gestão da Qualidade é a ISO.	A implantação do sistema da Qualidade tem como base os Critérios do ACE e a ISO 9001:2000, e como lógica o foco nos processos para atingimento dos objetivos traçados pela organização, entendendo-se que o sistema deve ajudar e não ser um empecilho ao desenvolvimento das atividades.	A base lógica do Programa de gestão da Qualidade é a ISSO.	A base lógica do Programa de gestão da Qualidade é a ISO.

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
4.2	Os aspectos organizacionais considerados mais críticos para a implantação/manutenção do Programa da Qualidade são as auditorias e o treinamento é fundamental para que se possa estar de acordo com o que elas buscam encontrar.	O ponto mais crítico é a conscientização dos colaboradores de que o sistema de gestão da Qualidade não se trata de uma tarefa em paralelo, mas sim, uma sistemática que busca facilitar a execução de nossas tarefas e a solução de problemas que surgirão ao longo dos processos. O treinamento é crucial neste processo, pois além de capacitá-los nas ferramentas, também as conscientiza da importância do sistema da Qualidade para a companhia e para as suas atividades.	Os Programas da Qualidade devem estar enraizados na Cultura Organizacional. A respondente acredita que o desafio é manter e estar constantemente melhorando os processos. O treinamento tem que trabalhar na conscientização e comprometimento dos funcionários frente às normas da Qualidade.	Os aspectos organizacionais considerados mais críticos para a implantação/manutenção do Programa da Qualidade podem ser resumidos através da importância da conscientização dos funcionários. Neste sentido o treinamento é fundamental.

PARTE 3: CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE TREINAMENTO

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
5	Em relação a sistemática ou Programa de treinamento, para o ano de 2006, um Programa de treinamento (interno) será introduzido.	A empresa tem o processo de treinamento implantado desde 1991, que foca treinamentos técnicos, comportamentais, Qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e desenvolvimento das lideranças.	A empresa possui uma sistemática ou Programa de treinamento estabelecido.	A empresa possui uma sistemática ou Programa de treinamento estabelecido.
5.1	Os Programas de treinamento são feitos tanto interna quanto externamente.	A maioria das atividades é feita internamente. A empresa possui multiplicadores de treinamentos em diversas áreas. Tem ainda instituições externas que fornecem serviços de treinamento.	O sistema de treinamento é conduzido internamente. Mas, para realização dos Programas, utiliza-se de monitores internos e consultorias externas.	Os Programas de treinamento são feitos tanto interna quanto externamente.

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
5.2	Não há possibilidade de haver políticas de terceirização das atividades de treinamento porque isto não vem ao encontro da cultura da empresa.	A princípio não há possibilidade de haver políticas de terceirização das atividades de treinamento, pois a empresa entende que a área de treinamento e desenvolvimento é estratégica e deve ser mantida sob gestão própria.	A empresa utiliza terceirização como apoio na operacionalização das ações, como buscar fornecedores, organizar logística do evento e fechamento dos indicadores. A gestão dos mesmos é feita pelo RH.	Todo treinamento específico na área de comércio exterior ou por exemplo atualizações na área fiscal é feito por outras empresas.
6	Infelizmente ainda não há uma definição clara destas etapas. A idéia da Direção da empresa é de que a área de Desenvolvimento de Pessoas se concentrasse exclusivamente inicialmente no subsistema de Recrutamento e Seleção de pessoas. Agora que este subsistema encontra-se bem estruturado, partir-se-á para a área de Treinamento e Desenvolvimento.	Sim, atualmente não realizamos o levantamento de necessidades de treinamento como um evento particular. O diagnóstico é realizado dentro do processo de avaliação de desempenho e competências, que é realizado anualmente, e que estabelece um plano de ação para trabalhar os pontos a serem desenvolvidos, e alguns desses itens são endereçados através de treinamentos. A Programação é realizada anualmente, mas alguns eventos ocorrem pontualmente, de acordo com a necessidade. A avaliação realizada é a de reação e estamos implementando a de eficácia de treinamento. Consideramos que as etapas de diagnóstico e avaliação são as mais importantes, porque é fundamental a identificação de pontos a serem desenvolvidos e a avaliação de quanto esse evento contribui com os resultados das áreas/ empresa.	Possui sim essas 4 etapas definidas. Consideramos como mais crítica o diagnóstico, pois é o momento de definição dos objetivos esperados pelo treinamento, que irá repercutir nas demais etapas.	Dentro da nossa empresa no qual temos um enorme quadro de funcionários pelo mundo todo as quatro etapas são essenciais para qualquer realização efetiva de treinamento. Não podemos considerar uma etapa mais ou menos importante para o desenvolvimento.

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
7	A empresa não utiliza sistema de treinamento via Internet.	A empresa utiliza alguns treinamentos de um Portal do Aprendizado.	A empresa não utiliza sistema de treinamento via Internet.	A empresa possui sistema de treinamento via Internet.
7.1	Como não utiliza, não respondeu a questão.	A empresa utiliza treinamentos principalmente os relacionados à Ética, porém esse projeto sempre esbarra em questões de orçamento, uma vez que representam investimentos significativos.	Como não utiliza, não respondeu a questão.	A empresa possui várias formas de treinamento eletrônico, via Internet e CBT(<i>Computer Based Training</i>). Devido ao quadro de funcionários ser disperso os treinamentos realizados via estes meios têm sido bastante positivos.
7.2	A empresa está analisando a possibilidade de implementar treinamentos a distância.	A empresa está analisando a possibilidade de incrementar treinamentos a distância, pois considera bastante importante, devido ao fato de possuir unidades em todo o Brasil e essa modalidade facilitaria muito, desde que tivesse uma ferramenta tecnológica.	A empresa tem a idéia de implantar, mas acredita-se que ainda será no longo prazo, pois tem um público que é na sua maioria da produção, que não tem acesso a computador e, muitos, não sabem utilizar esse recurso.	Como empresa utiliza, respondeu questão anterior.
8	A empresa vê o treinamento como estratégico, da mesma forma como é estratégico fazer uma boa seleção de pessoas, porque de nada adiantaria treinar pessoas mal selecionadas.	A respondente acredita que poucas empresas tratam o treinamento como estratégico, apesar de afirmar o contrário, pois geralmente é a primeira linha do orçamento a ser cortada em épocas de crise. As empresas reconhecem a importância deste processo como essencial para sua sobrevivência, porém dependem da sua saúde financeira para implementar os Programas planejados.	A respondente acredita que seja o treinamento seja estratégico, mas ainda é um desafio alinhá-lo as estratégias do negócio. Tentamos sempre levantar as necessidades considerando desafios e estratégias que as áreas clientes tem.	Treinamento e desenvolvimento são essenciais para o sucesso de qualquer empresa e devem estar em sintonia com as demais estratégias da corporação. Esta postura, dentro de nossa empresa esta fortemente aplicada e realizada desde nossa Corporação até os escritórios locais.

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
9	A empresa tem avalia pouco o retorno das ações de treinamento.		A empresa avalia o retorno pela satisfação dos funcionários com o evento e pela avaliação dos gestores da eficácia de atendimento do evento frente objetivos esperados.	Todos os funcionários realizam semestralmente uma avaliação de desempenho, dentro deste é abordado avaliação dos treinamentos que este funcionário realizou.

PARTE 4: CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DA QUALIDADE E O SISTEMA DE TREINAMENTO

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
10	O Programa de gestão da Qualidade tem ações de treinamento, no entanto ocorrem somente antes de uma auditoria.	O Programa de gestão da Qualidade tem ações de treinamento bem definidas, sendo que há um calendário estabelecido a cada início de ano e essa iniciativa é gerenciada pela área da Qualidade com o suporte da área de RH.	O Programa da Qualidade possui algumas ações definidas, mais relacionadas com informações sobre normas, políticas e procedimentos. Normalmente são definidas pela área da Qualidade e apoiadas pelo RH.	O Programa de gestão da Qualidade tem ações de treinamento, supervisionadas pela área de RH.
11	Se fosse melhor planejado, contribuiria mais efetivamente para o Programa de gestão da Qualidade.	Os treinamentos, principalmente de conscientização, tem contribuído efetivamente com o Programa de gestão da Qualidade.	O treinamento serve para treinar os funcionários em relação às normas da Qualidade, mas deveria trabalhar mais fortemente nas atitudes para colocar em prática as exigências de norma.	O treinamento é fundamental para que o Programa de gestão da Qualidade da corporação seja efetivo.

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
11.1	A contribuição do treinamento para o Programa de gestão da Qualidade é fundamental pelo despreparo das pessoas e necessidade de treiná-las apenas para a auditoria.	Percebe-se a contribuição do treinamento para o Programa de gestão da Qualidade pois aumentou a demanda por workshops com foco em avaliação dos processos, o que mostra um aumento da consciência de que precisamos identificar as oportunidades de melhoria de nossos processos com foco no atendimento das expectativas dos clientes internos e externos.	A contribuição do treinamento para o Programa de gestão da Qualidade é percebida pela melhoria nos processos avaliados.	A contribuição do treinamento para o Programa de gestão da Qualidade é vista crucial para a companhia. De nada adianta treinar se não houver impacto positivo no negócio.
11.2	Não são utilizados indicadores para fazer o acompanhamento do impacto do treinamento no Programa de gestão da Qualidade.	Todas as áreas possuem indicadores das suas áreas de negócio que são acompanhadas mensalmente.	Não são utilizados indicadores para fazer o acompanhamento do impacto do treinamento no Programa de gestão da Qualidade.	A empresa usa o sistema de “ <i>Balanced Scorecard</i> ” para a gestão desta empresa e há indicadores relacionados ao treinamento.
12	Consideramos que a correspondência entre o treinamento e o Programa da Qualidade está clara, mas o nosso Programa da Qualidade (ISO 9001) ainda parece não fazer parte do dia-a-dia.	Acreditamos que esta correspondência é concreta e por isso o uso de indicadores.	Consideramos que esta correspondência procede, pois quanto mais treinadas as pessoas estão, mais condições terão de entregar produtos com Qualidade.	Certamente essa correspondência é crítica para os negócios. Através de nossos indicadores, procuramos estabelecer a relação entre eles.

PARTE 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Questão	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
13	A empresa pode estudar a proposta para participar de um estudo que busque identificar as possíveis interfaces entre o sistema de treinamento e a filosofia da Qualidade	A empresa considera que seria interessante participar de um estudo que busque identificar as possíveis interfaces entre o sistema de treinamento e a filosofia da Qualidade.	A empresa gostaria de participar de um estudo que busque identificar as possíveis interfaces entre o sistema de treinamento e a filosofia da Qualidade	A empresa não gostaria de participar em estudo desta natureza.
14	Não possui comentário adicional ou sugestão a fazer.	Não possui comentário adicional ou sugestão a fazer.	Não possui comentário adicional ou sugestão a fazer.	Não possui comentário adicional ou sugestão a fazer.

APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Porto Alegre, 20 de abril de 2006.

Prezada Diretora
Diretora do Senac

Apresento o mestrando em Administração, pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, **Paulo Cristiano de Oliveira** (e-mail: pcoliveira@ea.ufrgs.br), que está desenvolvendo a dissertação com o título “*Avaliação de um Sistema de Educação a Distância considerando os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade*”, sob a minha orientação.

O estudo busca verificar a contribuição dos Critérios de Excelência da FNQ para a avaliação de um Sistema de EaD. Os objetivos específicos do estudo são os seguintes:

- (1) descrever o Programa de Gestão da Qualidade e o Sistema de EaD da empresa a ser pesquisada;
- (2) identificar Critérios e indicadores de avaliação do Sistema de EaD da empresa;
- (3) identificar Critérios e indicadores de avaliação da FNQ relacionados com os Critérios e indicadores de avaliação do Sistema de EaD da empresa e, por fim,
- (4) avaliar o Sistema de EaD considerando os Critérios de Excelência da FNQ.

Cabe destacar que o pesquisador não necessita acesso a informações estratégicas do Senac, mas sim, que os participantes atuem no sentido de validar cada uma das etapas previstas pela mesma. Foram identificados três momentos de interação com o Senac. Essas interações ocorrerão de acordo com a disponibilidade dos respondentes nas datas sugeridas abaixo, podendo ser alteradas conforme a disponibilidade dos mesmos, desde que haja sua comunicação prévia ao pesquisador.

COLETA A – objetivo: descrição do Sistema de EaD e do Programa de Gestão da Qualidade.

Instrumento a ser aplicado	Respondente indicado	Datas sugeridas para aplicação	Duração prevista
Entrevista semi-estruturada com aproximadamente 10 questões	Diretora geral	Segunda quinzena de maio.	1 hora para cada entrevistado
	Responsável pela Qualidade		
	Responsável pelos projetos de EaD		
	Suporte tecnológico/Desenvolvimento		
	Webdesign		
	Membro da equipe de suporte/atendimento		

COLETA B - objetivo: validação dos Critérios e indicadores de avaliação do Sistema de EaD.

Instrumento a ser aplicado	Respondente indicado	Datas sugeridas para aplicação	Duração prevista
Questionário	Diretora geral	Segunda quinzena de julho.	30 minutos para cada participante
	Responsável pela Qualidade		
	Responsável pelos projetos de EaD		
	Suporte tecnológico/Desenvolvimento		
	Webdesign		
	Membro da equipe de suporte/atendimento		

COLETA C - objetivo: avaliação do Sistema de EaD com vistas aos Critérios de Excelência da FNQ.

Instrumento a ser aplicado	Respondente indicado	Datas sugeridas para aplicação	Duração prevista
Questionário*	Diretora geral	Segunda quinzena de setembro.	30 minutos para cada participante.
	Responsável pela Qualidade		
	Responsável pelos projetos de EaD		
	Suporte tecnológico/Desenvolvimento		
	Webdesign		
	Membro da equipe de suporte/atendimento		
Grupo focal	Todos os respondentes	Segunda quinzena de setembro, após resposta a todos os questionários.	1 hora 30 min para todos os participantes.

* *sujeito a confirmação.*

Além dos momentos descritos acima, estão previstos dois questionários que têm como objetivo reforçar a confiabilidade do método de pesquisa adotado. Estes instrumentos, contendo 3

questões, são aplicados antes da Coleta A e após a Coleta C, podendo ser respondidos pelos participantes e enviados por e-mail ao pesquisador, o que não levará mais do que 15 minutos. Entende-se ainda que uma premissa importante para a realização do estudo é que os participantes sejam os mesmos indivíduos em todas as etapas acima descritas.

Ao término da pesquisa e após a defesa da dissertação, prevista para dezembro de 2006, o mestrando se compromete em apresentar ao Senac um relatório sigiloso sobre os resultados. Se necessário, o pesquisador também se compromete em divulgar o nome da empresa somente caso seja autorizado, e de garantir, desde agora, o anonimato dos respondentes.

Cabe destacar os contatos adicionais na Escola de Administração:

- Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento – e-mail: coordenacao@ea.ufrgs.br .
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração
- Prof. Dr. João Luis Becker – e-mail: direcao@ea.ufrgs.br .
Diretor da Escola de Administração

Espero que a breve descrição desta pesquisa seja esclarecedora, colocando-me à disposição para solucionar eventuais dúvidas. Desde já agradeço sua atenção.

Cordialmente,

Profa. Dra. Marina Nakayama
Professora Adjunta PPGA/EA/UFRGS
E-mail: marina@ea.ufrgs.br

De acordo,
Paulo Cristiano de Oliveira

APÊNDICE E –TERMO DE CONSENTIMENTO INDIVIDUAL

Eu, funcionário(a) do SENAC **concordo** com a minha participação na pesquisa de mestrado conduzida por PAULO CRISTIANO DE OLIVEIRA. Entendo que a proposta do trabalho é verificar qual a contribuição dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade para a avaliação de um Sistema de Educação a Distância.

Estou ciente de que:

1. os objetivos, métodos, benefícios e limitações do estudo me foram explicados;
2. voluntariamente e livremente tenho consentimento da empresa participar na pesquisa acima citada;
3. os resultados serão utilizados para **fins acadêmicos**, podendo ser publicados em revistas científicas e congressos acadêmicos;
4. resultados individuais **não serão** divulgados;
5. a entrevista, gravada em mídia digital **sem a identificação do entrevistado**, será **apagada permanentemente** após ser codificada nas categorias de interesse da pesquisa, o que acontecerá no prazo de até 72 (setenta e duas) horas;
6. estou livre para cancelar meu consentimento em qualquer momento do estudo, sendo que minha participação nesta pesquisa cessará imediatamente e qualquer informação minha não será utilizada.

APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO DA EMPRESA

Eu,
do SENAC **dou permissão** aos colaboradores da empresa especificados na Carta de Apresentação encaminhada pela Dra. Marina Keiko Nakayama, para que participem de uma pesquisa conduzida por PAULO CRISTIANO DE OLIVEIRA. Entendo que a proposta do trabalho é verificar qual a contribuição dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade para a avaliação de um Sistema de Educação a Distância.

Estou ciente de que:

1. os objetivos, métodos, benefícios e limitações do estudo me foram explicados;
2. voluntariamente e livremente dou consentimento para a empresa participar na pesquisa acima citada;
3. os resultados serão utilizados para **fins acadêmicos**, podendo ser publicados em revistas científicas e congressos acadêmicos;
4. resultados individuais **não serão** divulgados;
5. estou livre para cancelar meu consentimento em qualquer momento do estudo, sendo que a participação da empresa nesta pesquisa cessará imediatamente e qualquer informação não será utilizada.

Concordo que:

1. o nome da empresa **não será** identificado nas publicações da pesquisa sem um consentimento prévio;
2. estaremos aptos a verificar a acuracidade dos dados coletados em nossa empresa;
3. receberemos relatório sigiloso com os resultados da pesquisa.

APÊNDICE G – PLANILHA PARA AGENDAMENTO DE ENTREVISTAS

COLETA A:

Entrevista com duração aproximada de UMA hora.

Respondente	Nome	E-mail	Cargo	Data da entrevista entre os dias 15 e 19 de maio	Hora da entrevista
Diretora Geral					
Responsável pela Qualidade					
Responsável pelos projetos de EaD					
Suporte tecnológico/ Desenvolvimento					
Webdesign					
Membro da equipe de suporte/atendimento					

APÊNDICE H – PRIMEIRO CONTATO COM OS PARTICIPANTES

Olá,

Meu nome é Paulo Oliveira e sou mestrando em Administração pela UFRGS. Após ter recebido a autorização para realizar o estudo no SENAC, estou fazendo contato com você.

A partir deste e-mail, tem início a parte prática da minha pesquisa, que é o trabalho final do curso. A pesquisa tem como tema a Avaliação de um Sistema de Educação a Distância considerando os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Conto com seu auxílio para que possamos construir uma parceria que terá, além desse, mais quatro momentos de interação. O próximo será uma entrevista, realizada no dia 23 de maio, quando iremos nos conhecer pessoalmente e estarei apresentando os objetivos do estudo a você. Desde já garanto que suas respostas individuais não serão divulgadas, sendo preservado o anonimato.

Após responder o questionário de levantamento preliminar (em anexo), o que não levará mais do que quinze minutos, peço que o envie por e-mail até o dia 18 de maio. Aproveito ainda para agradecer, de antemão, pela sua atenção e disponibilizar meu Messenger e telefone para que, se desejar, possa me contatar, ok?

Em caso de dúvida, você também pode consultar o colega X, que é o facilitador da pesquisa dentro do SENAC.

Um abraço e obrigado!

*Paulo Oliveira
MSN: oliveirapco@hotmail.com
Telefone: (51) 9156-2708*

APÊNDICE I – LEVANTAMENTO INICIAL***Dados do respondente:*****Nome:****Formação:****Tempo de empresa:*****Questão 1:*****Instrução:** Marque a opção que melhor definir sua resposta.**Conheço os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)?** SIM NÃO**Caso tenha respondido SIM na questão anterior, hoje, você consegue visualizar estes Critérios na concepção, desenvolvimento e implantação dos cursos na modalidade a Distância produzidos pela sua empresa?** SIM NÃO MUITO POUCO

Questão 2:

Instruções: Utilizando a coluna **Grau de Presença**, pontue cada um dos Itens descritos na coluna **Item**, da tabela abaixo, de **1** (menor grau de presença) a **8** (maior grau de presença). O grau deve indicar como você percebe a presença efetiva de cada item às práticas orientadas pelo Programa da Qualidade da sua empresa.

Item	Grau de Presença
Liderança	
Planejamento	
Clientes	
Sociedade	
Informações e conhecimento	
Pessoas	
Processos	
Resultados	

Verifique qual item foi atribuído como mais presente (Grau 8) e descreva abaixo os motivos que podem ter levado você a dar esta pontuação.

Verifique qual item foi atribuído como menos presente (Grau 1) e descreva abaixo os motivos que podem ter levado você a dar esta pontuação.

Questão 3:

Instruções: Utilizando a coluna **Grau de Importância**, pontue cada um dos Itens descritos na coluna **Item**, da tabela abaixo, de **1** (menor grau de importância) a **10** (maior grau de importância). O grau deve indicar como você percebe a importância de cada um dos itens para o êxito dos Cursos na modalidade a Distância produzidos pela sua empresa.

Item	Grau de Importância
Planejamento e desenho dos projetos	
Comunicação entre professores e alunos	
Recursos educacionais	
Avaliação contínua da Qualidade	
Equilíbrio financeiro	
Infra-estrutura de apoio	
Compromisso de toda equipe	
Convênios e parcerias	
Equipe multidisciplinar	
Transparência na divulgação de informações	

Verifique qual item foi atribuído como mais importante (Grau 10) e descreva abaixo os motivos que podem ter levado você a dar esta pontuação.

Verifique qual item foi atribuído como menos importante (Grau 1) e descreva abaixo os motivos que podem ter levado você a dar esta pontuação.

APÊNDICE J – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS – COLETA A

Este roteiro pretende auxiliar na descrição do Sistema de EaD e do Programa da Qualidade da empresa.

- 1) Fale sobre a história do Sistema de EaD da empresa.
- 2) Explique como é a organização atual do Sistema de EaD.
- 3) Fale sobre a composição da equipe de EaD.
- 4) O Sistema de EaD é avaliado pela empresa?
- 5) Fale sobre a história do Programa da Qualidade da empresa.
- 6) Explique a organização atual do Programa da Qualidade.
- 7) Fale sobre a composição da equipe responsável pelo Programa da Qualidade.
- 8) Fale sobre a avaliação do Programa da Qualidade.
- 9) Os Critérios de Excelência da FNQ são conhecidos na organização?
- 10) Os Sistemas de EaD são validados pelo Programa da Qualidade?

APÊNDICE K – QUESTIONÁRIO – COLETA B

Este instrumento tem como objetivo validar os QUINZE Critérios e CINQUENTA itens de Critério de avaliação do programa de EAD, gerados pelo pesquisador a partir dos Referenciais de Qualidade do MEC.

Instruções: para responder as questões, você deve marcar o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações a seguir, a partir da relação das mesmas com as características da EAD na sua empresa.

Acompanhamento

1. É realizado o acompanhamento contínuo e sistematizado das atividades dos professores, incluindo-se suas inserções no ambiente virtual de aprendizagem e demais interações com os alunos, assim como é feita a orientação contínua no sentido de padronizar e qualificar esses atendimentos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

2. É realizado o acompanhamento contínuo e sistematizado da movimentação dos alunos no curso, registrando-se suas inserções no ambiente virtual de aprendizagem e demais interações com o professor e com o restante da equipe responsável pelo curso.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

3. A proporção professor-aluno é acompanhada para que esta seja coerente com a proposta e com a infra-estrutura disponível, estando sujeita a ajustes visando o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Avaliação

4. Os alunos são avaliados continuamente pelos professores.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

5. Os alunos podem auto-avaliar-se a qualquer instante.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

6. A equipe de EAD é continuamente avaliada pelos alunos e professores.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

7. A equipe de EAD se auto-avalia continuamente.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Contingência

8. Há a disponibilidade de planos de contingência para casos de eventualidade ou situações críticas no uso de ferramentas, sistemas, ambiente virtual de aprendizagem ou pessoas.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Educação

9. Existe o acompanhamento sistemático das tendências educacionais.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

10. Há a definição clara, documentada e disponível para toda a equipe de EAD das bases teóricas, pedagógicas e filosóficas dos cursos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Equipe

11. Distribuição de responsabilidades e atribuições é clara para os membros da equipe.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

12. A formação e o perfil da equipe de EAD são devidamente comprovados e adequados aos seus cargos e funções.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

13. É feita a previsão do tempo necessário para as atividades de planejamento e acompanhamento dos professores aos alunos durante o curso.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

14. A capacitação dos membros da equipe é contínua e atende as necessidades da função de cada um.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

15. O número de pessoas é adequado à demanda de atividades e dos cursos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Informação

16. Informações gerenciais são disponibilizadas em tempo hábil e com qualidade para a tomada de decisão.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Infra-estrutura

17. Há a definição de uma política de reposição e atualização de recursos de infraestrutura, como equipamentos de informática, por exemplo.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

18. A avaliação de qualidade dos materiais didáticos é feita continuamente.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

19. Existe a definição de objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes frente ao material didático.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

20. O material didático é elaborado de forma interdisciplinar.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

21. Existe flexibilização para convergência de equipamentos e integração de mídias.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

22. O material educacional é interrelacionado entre um módulo e outro dos cursos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

23. São disponibilizados recursos virtuais com imagens e som para facilitar a experimentação de conceitos pelos alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

24. É feito o planejamento para ajustar a infra-estrutura com a demanda.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Interação

25. Os dispositivos para interação presencial e virtual são definidos e divulgados.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

26. Há possibilidade para que se criem formas de representação dos estudantes.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

27. O trabalho colaborativo dos alunos é estimulado pelo ambiente de aprendizagem e pela natureza das atividades propostas.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Legislação

28. Há a formalização de um contrato para prestação de serviços.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

29. A equipe conhece, atende e acompanha a legislação sobre EAD.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

30. A legislação trabalhista sobre EAD é atendida e acompanhada.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

31. O processo seletivo dos alunos é formalizado e transparente.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Mercado

32. A partir de pesquisa de mercado, são identificadas, sistematicamente, as áreas com maior oportunidade de êxito para oferta dos cursos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

33. O programa dos cursos é adequado ao perfil dos alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Orientação

34. As informações completas sobre os cursos são apresentadas e estão facilmente acessíveis para os alunos e público em geral.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

35. As informações sobre as especificidades da EAD, como vantagens, desvantagens e conhecimentos necessários são apresentadas de forma clara aos alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

36. Informações detalhadas sobre as atividades do curso são apresentadas aos alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

37. As informações completas sobre formas de interação são apresentadas aos alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

38. Informações completas sobre as formas de suporte são apresentadas aos alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Oportunidades externas

39. Há a prospecção contínua e a definição clara de parcerias e acordos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

40. São identificadas oportunidades para financiamentos de projetos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Projeto

41. Definições estratégicas são efetuadas sistematicamente e apropriadamente apresentadas para a equipe.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

42. Para novos cursos, são concebidos projetos completos, obedecendo-se a uma metodologia formalizada para sua criação e gerenciamento.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

43. São formalizadas as definições, os requisitos e o planejamento de infra-estrutura dos cursos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

44. Há a definição e o acompanhamento sistemático dos riscos envolvidos na implementação de cada curso.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

45. É feito o desenvolvimento e o acompanhamento da projeção de custos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

46. É feito o desenvolvimento e o acompanhamento da projeção de receitas.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Suporte

47. A disponibilidade de suporte pedagógico é adequada às necessidades de professores e alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

48. A disponibilidade do suporte técnico é adequada às necessidades de professores e alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Tecnologia

49. A estrutura tecnológica é frequentemente atualizada, estando em sintonia com as condições de acesso e conexão dos alunos.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

50. As mídias de acesso (Internet, CDROM) ao conteúdo dos cursos são diversificadas.

Não sei Discordo totalmente Discordo em parte Concordo em parte Concordo totalmente

Critérios de avaliação

51. Os Critérios:

- *Acompanhamento*
- *Avaliação*
- *Contingência*
- *Educação*
- *Equipe*
- *Informação*
- *Infra-estrutura*
- *Interação*
- *Legislação*
- *Mercado*
- *Orientação*
- *Oportunidades externas*
- *Projeto*
- *Suporte*
- *Tecnologia*

e os 50 (cinquenta) itens de Critério acima listados descrevem satisfatoriamente as características necessárias para uma avaliação completa do programa de EAD em nossa empresa.

Discordo totalmente Discordo em parte Indiferente Concordo em parte Concordo totalmente

Justifique sua resposta:

APÊNDICE L – RESPOSTAS – COLETA B

Legenda:

NS	Não sei
DT	Discordo Totalmente
DP	Discordo em Parte
CP	Concordo em Parte
CT	Concordo Totalmente
I	Indiferente (apenas na Questão 51)

Acompanhamento						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
1					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
2					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
3					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Avaliação						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
4					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
					X	F
					X	G
5					X	A
				X		B
					X	C
	X					D
						E
				X		F
					X	G
6					X	A
				X		B
					X	C
				X		D
						E
					X	F
					X	G
7					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
					X	F
					X	G

Contingência						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
8					X	A
					X	B
				X		C
				X		D
						E
				X		F
					X	G

Educação						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
9				X		A
				X		B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G
10					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G

Equipe						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
11					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
				X		F
					X	G
12					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
				X		F
					X	G

Equipe						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
13					X	A
				X		B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G
14					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G
15					X	A
				X		B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Informação						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
16					X	A
				X		B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G

Infra-estrutura						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
17					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
18					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
					X	F
					X	G
19					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
					X	F
					X	G
20					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
					X	F
					X	G
21					X	A
					X	B
				X		C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
22					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Infra-estrutura						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
23					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
						F
					X	G
24					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Interação						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
25					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
26					X	A
					X	B
				X		C
					X	D
						E
			X			F
					X	G
27					X	A
					X	B
				X		C
				X		D
						E
					X	F
					X	G

Legislação						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
28					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
29					X	A
				X		B
				X		C
				X		D
						E
				X		F
					X	G
30					X	A
				X		B
				X		C
	X					D
						E
					X	F
					X	G
31					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Mercado						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
32				X		A
					X	B
				X		C
		X				D
						E
				X		F
					X	G
33					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Orientação						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
34					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
35					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G
36					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
37					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
38					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Continuação

Oportunidades externas						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
39					X	A
					X	B
					X	C
				X		D
						E
				X		F
					X	G
40					X	A
				X		B
				X		C
	X					D
						E
				X		F
					X	G

Projeto						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
45					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G
46					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G

Projeto						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
41					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
				X		F
					X	G
42					X	A
					X	B
				X		C
					X	D
						E
				X		F
					X	G
43					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
44					X	A
					X	B
				X		C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Suporte						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
47					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
48					X	A
				X		B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Tecnologia						
Questão	NS	DT	DP	CP	CT	Participante
49					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G
50					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

Validação						
Questão	DT	DP	I	CP	CT	Participante
51					X	A
					X	B
					X	C
					X	D
						E
					X	F
					X	G

APÊNDICE M – TEXTO-BASE – COLETA C

O Ciclo de PDCA

O Ciclo do PDCA foi desenvolvido na década de 1930 por Walter A. Shewhart nos EUA, no Bell Laboratories. Em 1950, seu método foi adotado por W. Edwards Deming para desenvolver os **conceitos de qualidade** total no Japão. O PDCA é utilizado para sistematizar o planejamento e a execução das ações organizacionais em uma espiral crescente de melhoria. Nessa lógica, as práticas, processos ou padrões sempre podem ser reavaliados, permitindo melhorias ou implantação de métodos mais adequados. Para ser eficaz, deve estar disseminado e dominado conceitual e operacionalmente por todos os colaboradores da organização.

O método PDCA é uma das ferramentas que permitem a implementação do **Modelo de Excelência da Gestão**. Ele está diretamente vinculado à premissa da qualidade e da melhoria contínua. Por isso, ao analisar uma organização em função dos Critérios da excelência, se detém sobre como essa organização aplica o Ciclo do PDCA, que apresenta um vasto campo de utilização, sendo que, muitas vezes, está implícito nas ações e práticas desenvolvidas pela organização. O ciclo apresenta **quatro fases**, representadas pelas respectivas letras iniciais em inglês, dos procedimentos a serem adotados: **PLAN, DO, CHECK, ACT**. A idéia é que sua dinâmica se revitalize a cada fechamento, que é marcado pelo início de uma nova fase: planejar (definição de metas), fazer (efetivar o planejado), monitorar (acompanhar a eficácia da ação) e agir (melhorar os resultados), dando, então, novamente início ao ciclo.

Abaixo são apresentadas mais detalhes de cada uma das fases do PDCA:

1 Planejar – Plan

Essa etapa inclui especificar: os objetivos da organização; as práticas a serem utilizadas para a obtenção dos resultados; a alocação de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos; os indicadores a serem acompanhados a fim de verificar o andamento do que foi planejado.

3 Verificar – Check

Está relacionada com a verificação das ações executadas e com a análise crítica dos procedimentos adotados. Essa etapa também é fundamental, pois orientará a correção das ações, das práticas de gestão ou dos padrões definidos. É o momento de comparar os resultados obtidos com aqueles que foram estabelecidos no planejamento. Para fazer essa comparação são utilizados indicadores (itens de controle). Os indicadores são definidos durante o planejamento, pois variam conforme as necessidades da organização, seus objetivos e metas.

2 Fazer – Do

Aqui serão implementadas as estratégias e ações definidas no planejamento. É a etapa da eficiência. Essa fase pode ser subdividida em duas etapas, conforme Campos (2001): educação e treinamento; execução em si. Na etapa de educação e treinamento as pessoas são preparadas para atuar utilizando as práticas e padrões estabelecidos. Na etapa de execução as atividades são colocadas em prática.

4 Agir – Act

Essa etapa está relacionada com os processos de melhorias ou correções dos padrões. As ações podem se restringir às melhorias focalizadas, relacionadas ao aperfeiçoamento ou correção dos padrões já estabelecidos durante o planejamento. Podem, no entanto, ser realizadas no âmbito da organização, de forma mais ampla, alterando diretrizes ou práticas de gestão – ou seja, alterando o próprio planejamento.

Quanto ao PGQP, no caso de uma análise para conferir a possibilidade de uma futura premiação, é importante verificar a consistência das estratégias adotadas e o comportamento da empresa em relação a esses aspectos nos últimos anos, pois o Ciclo do PDCA está intimamente associado aos mecanismos de gestão da qualidade. Entretanto, seja qual for o modelo adotado, é necessário sistematizar as observações, monitorar e comparar os resultados de forma objetiva para que as pessoas e as organizações possam ter um norte que oriente suas estratégias e procedimentos.

Fontes:

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 6. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

APÊNDICE N – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL – COLETA C

1. Retomada das Etapas anteriores da pesquisa.
2. Apresentação da Problematização e dos Objetivos da pesquisa.
3. Apresentação dos Critérios para qualidade de um sistema de EaD.
4. Apresentação e discussão dos Eixos Norteadores.
5. Apresentação da questão de trabalho: “*Como podemos relacionar os Critérios para qualidade de um sistema de EaD com os Eixos Norteadores?*”
6. Discussão e associação entre os Critérios para qualidade de um sistema de EaD e os Eixos Norteadores.
7. Avaliação da dinâmica pelos participantes.

APÊNDICE O – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL – COLETA D

1. Retomada das Etapas anteriores da pesquisa.
2. Revisão dos resultados de cada Etapa.]
3. Avaliação dos resultados de cada Etapa.

APÊNDICE P – QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO DA PESQUISA

Instrução: escreva livremente sobre cada um dos tópicos abaixo.

1. Sobre a realização da pesquisa no Senac *EaD*:
2. Sobre a sua participação na pesquisa:
3. Sobre o pesquisador:

GLOSSÁRIO

Programa da Qualidade: é o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) que é o Programa de Gestão da Qualidade utilizado pelo *Senac* e, conseqüentemente, pela Unidade onde o estudo foi desenvolvido.

Qualidade: grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.

Senac EaD: Unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial que é responsável pelas atividades na modalidade a distância da Instituição no Estado do Rio Grande do Sul.

Sistema de Educação a Distância: considera-se EaD uma modalidade de educação que possibilita a aprendizagem com mediação didático-pedagógica-andragógica, utilizando diferentes tecnologias de informação e meios de comunicação, na qual as atividades se desenvolvem com os atores do processo em lugares e/ou tempos diversos. No caso deste estudo, a dimensão da definição se amplia na medida em que está se referindo a todo o trabalho desenvolvido pela Unidade *Senac EaD*, onde a pesquisa foi realizada, incluindo o planejamento, a criação, a implementação e a avaliação dos cursos e programas.