



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PÓSDESIGN

Gean Flávio de Araújo Lima

**Modelo Conceitual de Roteiro para Estruturação e Gestão de Projetos e Plataformas
para Ensino On-line (EOn-line).**

Florianópolis
2021

Gean Flávio de Araújo Lima

**Modelo Conceitual de Roteiro para Estruturação e Gestão de Projetos e Plataformas
para Ensino On-line (EOn-line).**

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutor em Design.
Orientador: Prof. Ricardo Triska, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lima, Gean Flávio de Araújo

Modelo conceitual de roteiro para estruturação e gestão
de projetos e plataformas para Ensino On-line (EOn-line).

/ Gean Flávio de Araújo Lima ; orientador, Ricardo

Triska, 2021.

229 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós
Graduação em Design, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Design. 2. Educação a Distância. 3. Gestão da EAD. 4.
Gestão de Design. 5. Projetos de EAD. I. Triska, Ricardo .
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Design. III. Título.

Gean Flávio de Araújo Lima

Modelo Conceitual de Roteiro para Estruturação e Gestão de Projetos e Plataformas para Ensino On-line (EOn-line).

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Eugenio Andrés Días Merino, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Luiz Fernando Figueiredo, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Zeina Rebouças Corrêa Thomé, Dr.(a)
Universidade Federal do Amazonas

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Design.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Ricardo Triska, Dr.
Orientador(a)

Florianópolis, 2021.

Dedico aos meus filhos Miguel Tomáz, Lara Sofy, João Pedro (*in memoriam*) e Davi Luiz (*in memoriam*). Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas bênçãos concedidas por todo meu percurso até a chegada deste momento. Agradecimentos especiais aos meus pais pelo esforço que fizeram para que eu e minhas irmãs tivéssemos o melhor estudo possível, além de nos transmitirem o ensinamento para a vida. Amo vocês! Agradeço em especial a Martha Andyá, minha companheira de longos 18 anos até este momento, vivenciando os momentos felizes, os tristes, as dificuldades, as conquistas, a paternidade perdida e a conquistada em seguida com nossos lindos filhos Miguel e Lara. Mulher parceira, sempre acreditando no meu potencial. Te admiro, respeito e amo muito.

Agradeço a Universidade Federal do Amazonas, a Faculdade de Tecnologia e ao Departamento de Design pelo apoio, pois sem isso esta pesquisa não aconteceria. Agradeço a CAPES pelo aporte financeiro por meio da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação da UFAM. Agradeço também a Universidade Federal de Santa Catarina, ao Centro de Comunicação e Expressão e ao programa de pós-graduação PósDesign pela acolhida e pela crença de que esta pesquisa teria potencial.

Agradeço fortemente ao meu orientador professor Dr. Ricardo Triska pelas orientações, sempre buscando extrair o meu potencial, entendendo e apoiando nos momentos difíceis e acreditando que esta pesquisa pode fazer diferença para a sociedade. Agradeço também a professora Dra. Zeina Thomé, pelos ensinamentos transmitidos na parceria em projetos ao longo de 10 anos e pelo principal incentivo em realizar este doutoramento.

Agradeço aos meus amigos Iran Gracia Jr e Vânia Batalha que torceram para que tudo isso desse certo, sempre presentes nas horas certas.

Agradeço aos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que essa pesquisa pudesse ser realizada. A todos, o meu Muito Obrigado!!

“A crise na educação brasileira não é uma crise: é um projeto.” (Darcy Ribeiro)

RESUMO

No universo da Educação a Distância on-line o processo de ensino e aprendizagem possui aspectos diferenciados do ensino presencial tradicional, entre eles está a mediação entre alunos-professor-instituição por ferramentas tecnológicas e a autogestão dos alunos para obtenção de melhorias na sua formação. A Educação a Distância (EAD) on-line proporcionou mudanças no processo de ensino e aprendizagem na sociedade atual como consequência de constantes inovações na forma de gestão das atividades desta modalidade. O design contribui de forma efetiva no processo de desenvolvimento do EAD, principalmente na etapa em que ocorre a elaboração da entrega do conteúdo instrucional, que engloba desde a concepção do Ambiente Virtual de Aprendizagem até na elaboração das mídias instrucionais digitais e impressas. Essa presença do Design é, via de regra, basicamente operacional onde o designer (ou a equipe de design) recebe as demandas e desenvolve seu trabalho supervisionado pelos professores conteudistas, pelos revisores entre outros. A partir da caracterização sistêmica de um cenário onde as intervenções do Design no processo de gestão de projetos de EAD tenham maior destaque, a presente pesquisa tem por finalidade de transcender a condição de operacional do design no processo, e estabelecer inter-relação entre os universos EAD e Design. A presente pesquisa apresenta as características particulares ao processo de ensino da modalidade EAD e as competências inerentes a ele para construir o discurso com enfoque na Gestão de Design buscando estabelecer uma relação entre os dois contextos e propondo uma forma de incluir o design nos níveis decisórios anteriores ao operacional. A revisão narrativa da literatura e a revisão sistemática foram os procedimentos metodológicos escolhidos para a elaboração do discurso com intenção de identificar o que tem sido discutido sobre a abordagem do design no contexto da EAD considerando as funções demandadas, a forma como o Design tem sido absorvido e as possibilidades de inovação para o modelo atual de gestão. Para o desenvolvimento da proposta desta tese recorreu-se a sistematização da inter-relação entre modelos de ações que fazem parte do projeto de cursos EAD, para que e em seguida fosse inter-relacionado com as ações de Gestão de Design usando como ferramenta o Guia de Orientação de Desenvolvimento de Projetos. Como resultado esta pesquisa apresenta uma proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design onde a cultura do Design apresenta-se de forma holística na concepção de projetos de curso de EAD.

Palavras-chave: Educação a Distância, Gestão da EAD, Design, Gestão de Design, Projetos de EAD.

ABSTRACT

In the universe of Online Distance Education, the teaching and learning process has different aspects from traditional face-to-face teaching, including the mediation between students-teacher-institution using technological tools and the self-management of students to obtain improvements in their training. Online Distance Education (ODE) provided changes in the teaching and learning process in today's society as a result of constant innovations in the management of activities in this modality. Design effectively contributes to the ODE development process, especially at the stage when the development of the delivery of instructional content occurs, which ranges from the design of the Virtual Learning Environment to the development of digital and printed instructional media. This presence of Design is, as a rule, basically operational where the designer (or the design team) receives the demands and develops their work supervised by content professors, by reviewers, among others. From the systemic characterization of a scenario where Design interventions in the distance learning project management process have greater prominence, this research aims to transcend the operational condition of design in the process, and establish an interrelationship between the universes ODE and Design. This research presents the particular characteristics of the teaching process of the distance learning modality and the competences inherent to it to build the discourse with a focus on Design Management, seeking to establish a relationship between the two contexts and proposing a way to include design in previous decision-making levels to operational. The narrative literature review and the systematic review were the methodological procedures chosen for the elaboration of the discourse with the intention of identifying what has been discussed about the design approach in the context of ODE considering the demanded functions, the way in which Design has been absorbed and the possibilities of innovation for the current management model. For the development of the proposal of this thesis, we resorted to the systematization of the interrelationship between action models that are part of the distance learning course project, so that and then it was interrelated with the Design Management actions using the Project Development Guidance Guide (PDGG). As a result, this research presents a conceptual proposal of a roadmap for proposing and managing projects in distance learning with the intervention of Design Management where the culture of Design is presented in a holistic way in the conception of projects for distance learning courses.

Keywords: Distance Education, Distance Learning Management, Design, Design Management, Distance Learning Projects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensão de intervenção do design o contexto da EAD – modelo atual clássico. ...	28
Figura 2: Categorias de análise para a mudança na educação.	33
Figura 3: Etapas da pesquisa	37
Figura 4: Modelo de desenvolvimento de curso em EAD.	60
Figura 5: Modelo típico de desenvolvimento de curso EAD proposto por Moreira (2009)	61
Figura 6: Organograma do CEAD.....	63
Figura 7: Sistema de Educação a Distância.....	72
Figura 8: Design Tático	106
Figura 9: Níveis e tarefas da Gestão de Design.....	112
Figura 10: Início do processo de inserção do Design nas várias dimensões da EAD pelas Gestão de Design.	124
Figura 11: Evolução da inserção do design em todo o processo da EAD.....	125
Figura 12:Relação de dependência Design e EAD pela Gestão de Design.....	125
Figura 13: Relação entre Eixos de obstáculos para a Educação Remota e.....	131
Figura 14: Inter-relação entre Eixos de obstáculos para a Educação Remota e.....	132
Figura 15: Relação entre Eixos de obstáculos para a Educação Remota e.....	132
Figura 16: Modelo típico de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009).....	134
Figura 17: modelo típico de desenvolvimento de EAD de Spanhol (2009).....	135
Figura 18: Integração entre os Modelo de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009)	135
Figura 19: Segunda versão da integração entre os Modelo de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009)	136
Figura 20: Associação entre a integração dos modelos de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009) adaptado pelo autor e os aspectos gerais da Gestão de Design.	137
Figura 21: Inter-relação entre integração dos modelos de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009) adaptado pelo autor com a unificação das atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).	140

Figura 22: Associação das ações para inter-relação das etapas do ciclo de EAD e da Gestão de Design.....	142
Figura 23: Resultado da inter-relação das etapas do ciclo de EAD e da Gestão de Design... 143	143
Figura 24: Definição do papel (da função) de mediação (ou de mediador?) da Gestão de Design.	144
Figura 25: Blocos de Referência para iniciar o GODP.	147
Figura 26: Preenchimento dos blocos de referência para o objeto de estudo da tese.....	148
Figura 27: Esquema gráfico das etapas do GODP.	149
Figura 28: Associação entre as Etapas Integradas e o ciclo do GODP.	150
Figura 29: Relação entre os níveis da Gestão de Design e o organograma da CEAD.....	153
Figura 30: Organograma de um CEAD com setores e expertises para EAD adaptado com os Níveis de Gestão de Design.....	156
Figura 31: Esquema funcional da sistematização da Intervenção da GD no Ciclo de GEAD	158
Figura 32: Sistematização na inter-relação entre a etapa Oportunidade do GODP e a etapa de Concepção da GEAD desenvolvida pelo autor.	158
Figura 33: Sistematização para definição do tópico “como fazer?” na relação entre a etapa Prospecção do GODP e a etapa de Concepção da GEAD desenvolvida pelo autor.	160
Figura 34: Sistematização inter-relação entre a etapa Levantamento de dados do GODP e a etapa de Concepção desenvolvida pelo autor.	162
Figura 35: Sistematização da inter-relação entre a etapa Análise de dados do GODP e a atividade de Análise da Etapa Concepção do GEAD desenvolvida pelo autor.....	164
Figura 36: Sistematização da inter-relação entre a etapa Análise de Dados do GODP e a parte inicial da etapa de Planejamento desenvolvida pelo autor.	166
Figura 37: Sistematização da inter-relação entre a etapa Criação do GODP e a continuação das atividades da etapa de Planejamento da GEAD desenvolvida pelo autor.	168
Figura 38: Sistematização da inter-relação entre a etapa Criação do GODP e parte inicial da etapa Produção da GEAD desenvolvida pelo autor.....	170
Figura 39: Sistematização da inter-relação entre a etapa Execução do GODP e a segunda parte das atividades da etapa de Produção da GEAD desenvolvida pelo autor.	173
Figura 40: Esquema demonstrativo da alteração no ciclo da GEAD com acréscimo da etapa Produção.	175

Figura 41: Sistematização da inter-relação entre a etapa Viabilização do GODP adaptada para as dimensões da modalidade.	177
Figura 42: Esquema demonstrativo da segunda alteração no ciclo da GEAD com acréscimo das atividades da etapa Viabilização adaptada do GODP dentro da etapa Produção do GEAD desenvolvida pelo autor.	179
Figura 43: Esquema demonstrativo da Intervenção da Gestão de Design no Ciclo nas atividades das Etapas inter-relacionadas GEADxGD.	181
Figura 44: Esquema da inter-relação entre as etapas Avaliação de Resultados da GEAD com a etapa Verificação Final do GODP.	183
Figura 45: Esquema final da inter-relação entre Ciclo da GEAD e Roteiro do GODP.	185
Figura 46: Esquema final completo da inter-relação entre Ciclo da GEAD e Roteiro do GODP.	186
Figura 47: Subetapa Oportunidade (-1) da etapa Concepção com alterações.	197
Figura 48: Subetapa Prospecção (0) da etapa Concepção com as alterações.	197
Figura 49: Alterações na subetapa Levantamento de Dados.	198
Figura 50: Alteração na subetapa Objetivos (2.2) da etapa Planejamento.	198
Figura 51: Alterações das subetapas <i>Execução (4)</i> e <i>Viabilização (5)</i> da etapa <i>Produção</i>	198
Figura 52: Alteração na etapa <i>Avaliação de Resultados (6)</i>	199
Figura 53: Versão final do infográfico da Proposta Conceitual de Roteiro.	202

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Maiores dificuldades apontadas pelas instituições, por ano.....	52
Quadro 2: breve histórico da modalidade no Brasil	54
Quadro 3: Balizadores para validação qualitativa da estruturação e a operacionalização do CEAD	75
Quadro 4: Dimensões do modelo de Gil (2008).....	81
Quadro 5: Dimensões do modelo de Duart e Lupainez (2005)	82
Quadro 6: Considerações sobre ensino e educação no aprendizado a distância.	87
Quadro 7: Mudanças com o Decreto n. 9.057	90
Quadro 8: Eixo “Equipes multidisciplinares” nas instituições que produzem material instrucional para EAD.	94
Quadro 9: Design Tático para internalização de estratégias.....	107
Quadro 10: Design Operacional para internalização de estratégias.	109
Quadro 11: Quadro de verificação do Design para a Gestão.	111
Quadro 12: Atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).	113
Quadro 13:Unificação das atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).	113
Quadro 14: Etapas metodológicas da pesquisa.....	117
Quadro 15: Respostas dos especialistas organizadas por etapas e por categoria.	192

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Primeira etapa da revisão sistemática.....	42
Tabela 2: Ampliação da revisão sistemática na língua portuguesa.	42
Tabela 3: Strings na língua inglesa.....	43
Tabela 4: Aplicação de filtros para as strings na língua inglesa.....	43
Tabela 5: Strings na língua inglesa identificadas na leitura feita nos artigos em língua inglesa.	44
Tabela 6: Cursos mais procurados, em percentual.	50
Tabela 7: Comparação entre os censos ABED e INEP com relação ao percentual de instituições por região, em percentual	51
Tabela 8: Comparação entre os censos ABED e INEP com relação ao percentual de instituições privadas e públicas, em percentual	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de alunos contabilizados pelo censo ead.br 2016 em cursos regulamentados e cursos livres.....	49
Gráfico 2: Distribuição de gênero em cursos regulamentados totalmente a distância, em percentual, por categoria administrativa.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância
ADG - Associação dos Designers Gráficos
AVA - Ambientes Virtuais de Aprendizagem
AVEA - Ambientes Virtuais de Ensino e Aprendizagem
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBO - Classificação Brasileira de Ocupações
CI - Conceito Institucional
CED - Centro de Educação a Distância
CEAD - Centro Gestor de Educação a Distância
CEFORT - Centro de Formação Continuada, Desenvolvimento de Tecnologia e Prestação de Serviços para a Rede Pública de Ensino lotado na Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas
CFE - Conselho Federal de Educação
DGH - Design Gráfico de Hipermídia
DMI - *Design Management Institute*
DE - Design Estratégico
DT - Design Tático
DO - Design Operacional
EAD - EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
GEAD - Gerência de EAD
GODP – Guia de Orientação de Desenvolvimento de Projetos
IES - Instituições de Educação Superior
IGC - Índice Geral de Cursos
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
NEAD - Núcleo de EAD ,
OCDE - Organização para a Coordenação e Desenvolvimento Econômico
PPGEP - Pós-graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia

PPI - Projeto Pedagógico Institucional

SEAD - Seção de EAD

SEED – Secretaria de Estadual da Educação

SEMESP - Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino superior no Estado de São Paulo

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TI - Tecnologia da Informação

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UI - User *Interface*

UKOU - *United Kingdon Open University*

UnB - Universidade de Brasília -

UX - User *Experience*

SUMÁRIO

RESUMO	8
<i>ABSTRACT</i>	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABELAS	14
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	16
SUMÁRIO.....	18
1 INTRODUÇÃO.....	21
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2 JUSTIFICATIVA	29
1.2.1 Motivação Pessoal	29
1.2.2 Justificativa científica	31
1.2.3 Aderência ao Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC	36
2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	36
2.1 ESTRUTURA DESTA PESQUISA.....	37
2.2 DELIMITAÇÃO TEÓRICA	38
2.3 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA TESE	39
2.3.1 Estratégia de revisão de literatura.....	39
2.4 INEDITISMO	40
2.4.1 Revisão Sistemática.....	40
<i>2.4.1.1 Metodologia de tabulação dos dados da revisão</i>	41
<i>2.4.1.2 Resultados e discussões</i>	41
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	46
3.1. CENÁRIO DA EAD NO BRASIL	46
3.2. O MODELO ATUAL DE EAD	53
3.3. AS FUNÇÕES DEMANDADAS NO CONTEXTO EAD	58
3.3.1 Centro Gestor de EAD (CEAD)	61
3.3.1.1 Organograma	62
3.4 A GESTÃO DE EAD.....	68
3.4.1 Aspectos relevantes para a gestão de EAD	74
<i>3.4.1.1 Planejamento Estratégico</i>	75

3.4.1.2 Documentação.....	78
3.4.1.3 Finanças.....	80
3.5 Modelos de gestão de EAD.....	80
3.5. EVOLUÇÃO: EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA.....	84
3.6. EAD NO CONTEXTO DA ATUAL LEGISLAÇÃO BRASILEIRA.....	88
3.7. A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO DESIGN PARA O EAD.....	92
3.8. GESTÃO DE DESIGN.....	97
3.8.1 Design em nível estratégico.....	101
3.8.2 Design em nível Tático.....	103
3.8.3 Design em nível Operacional.....	108
3.9. GESTÃO DE DESIGN E INOVAÇÃO.....	114
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	116
4.1 POSICIONAMENTO.....	DA
PESQUISA.....	117
4.2 ETAPAS.....	DA
PESQUISA.....	117
4.2.1 Delineamento da primeira etapa.....	118
4.2.2 Delineamento da segunda etapa.....	118
4.2.3 Delineamento da terceira etapa.....	118
4.2.4 Delimitação da quarta etapa.....	119
4.2.5 Delimitação da quinta etapa.....	119
4.2.6 Delineamento da sexta etapa.....	120
5. DESENVOLVIMENTO DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN NA EAD PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA CONCEITUAL.....	121
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESIGN E A EAD.....	122
5.2 ASPECTOS CONSIDERADOS PARA DESENVOLVER A INTERVENÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN.....	125
5.2.1 Alteração do cenário mundial pela pandemia e os impactos no ensino.....	126
5.2.2 Considerações sobre os eixos para sistematização da intervenção da Gestão de Design.....	131
5.3 INTER-RELAÇÃO ENTRE MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE EAD E A GESTÃO DE DESIGN.....	134
5.4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO CICLO DE GEAD A PARTIR DA GESTÃO DE DESIGN.....	146
5.4.1 Intervenção da Gestão de Design no Ciclo de GEAD a partir do roteiro de ações do GDP.....	152
6. AVALIAÇÃO DA PROPOSTA POR ESPECIALISTAS.....	190

6.1 Observações dos especialistas.....	192
6.2 Considerações sobre a avaliação dos especialistas	200
7. CONCLUSÕES.....	204
7.1 Ensino On-line (EOn-line): a evolução da Educação a Distância.....	207
REFERÊNCIAS	209
APÊNDICE 01 - CARTA-CONVITE.....	218
APÊNDICE 02 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	219
APÊNDICE 03 - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO POR ESPECIALISTAS DA PROPOSTA CONCEITUAL DE ROTEIRO PARA ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS EM EAD COM INTERVENÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN.....	220

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável de uma nação tem, como um dos pilares, a educação, que contribui para o aumento da renda absoluta e para a diminuição das desigualdades, sendo um meio para o desenvolvimento (IOSCHPE, 2004). A educação melhora o indivíduo em vários aspectos e no que diz respeito ao profissional, é essencial para a contribuição para a geração de riqueza de uma nação, pois impacta em níveis culturais e, principalmente, na produtividade e na renda do trabalhador.

A dimensão do Brasil, suas características geográficas, a demografia e seus aspectos sociais, interferem nas condições de acesso às estruturas destinadas a oferta de educação de qualidade a uma parte da população, principalmente àqueles que moram longe dos grandes centros. Como consequência, em avaliações de desempenho educacional divulgada no quarto trimestre de 2019¹ pelo Programa Internacional De Avaliação Estudantil da Organização para a Coordenação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), dos 79 países avaliados o Brasil ocupa entre 58º e 60º lugar em leitura, entre 66º e 68º em ciências e entre 72º e 74º em matemática. Dessa forma o acesso à educação de qualidade para a população se configura como uma necessidade prioritária.

A sociedade contemporânea se configura como sendo a sociedade do conhecimento que possuem comportamentos diferentes nos aspectos relacionado a educação, pois tanto os jovens como os adultos têm novos anseios. A formação continuada tem sido uma prática frequente e mudanças nas formas de trabalho e na estrutura, tem transformado o ensino no principal ativo de pessoas, organizações e nações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SVEIBY; 1998; DRUCKER, 1999).

A Educação a Distância (EAD), apoiada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), tem se tornado uma alternativa viável para o acesso ao conhecimento e democratização da educação (ARETIO, 2014; FILATRO, 2008; FILATRO, 2016; NUNES, 2017), pois possibilita uma aprendizagem de forma síncrona, assíncrona e não presencial (ou semipresencial). Mas a EAD exige um tratamento diferenciado e técnicas de criação, arranjos organizacionais e administrativos especializados com novas formas de comunicação e

¹ <https://blog.lyceum.com.br/ranking-de-educacao-mundial-posicao-do-brasil/> (acessado em junho de 2021)

instrução, apoiados pela tecnologia (MOORE; KEARSLEY, 2007), e, para que se alcance bons resultados, deve estar apoiado no tripé: TICs adequadas para o contexto dos alunos; plano pedagógico que considere as questões de ensino-aprendizagem; e boa gestão de recursos tangíveis e intangíveis (NUNES, 2017).

A EAD vem crescendo de forma expressiva, pois, os cursos superiores ofertados a distância tiveram um aumento de 2.588,5% e os cursos presenciais tiveram no mesmo período apenas um aumento de 66,9%. A Educação a Distância está presente em todas as regiões do Brasil, nas capitais e nas regiões interioranas, com instituições de todas as regiões e estados do país (Censo 2015 - ABED, 2016).

O crescimento significativo de cursos na modalidade EAD é muito em decorrência da distância física entre o aluno e a educação diversificada e de qualidade, sendo um desafio constante para ser transposto nas diversas regiões do país, mesmo naquelas em que a estrutura de estrada e de transportes são melhores. Junto a este fato cresce proporcionalmente o envolvimento de profissionais no processo de concepção destes cursos. Em se tratando de Educação, a maioria dos profissionais atuantes na EAD são tutores e professores (Censo 2015 - ABED, 2016).

Os profissionais envolvidos no desenvolvimento de cursos na modalidade Educação a Distância on-line buscam a melhor maneira de estabelecimento do processo de ensino e aprendizagem usando as tecnologias como mediação, e pelas plataformas digitais é disponibilizado o material instrucional, estabelecida a comunicação com seus alunos e o envio e recebimento de atividades. Como ferramenta de mediação são usados os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) e para a concepção deste são necessárias atividades multidisciplinares envolvendo uma série de agentes, e todos esses profissionais possuem funções específicas e transformam uma proposta de aprendizado em um sistema complexo inerente ao aprendizado.

O designer tem participado do desenvolvimento dos AVAs e da elaboração dos materiais instrucionais criando a identidade do curso, a concepção gráfica das mídias educacionais, ilustrando, criando infográficos, entre outras atividades operacionais. É desta forma que a EAD tem absorvido este profissional.

A discussão proposta aqui está relacionada aos aspectos que tratam da participação do Design na elaboração de projetos de cursos na modalidade EAD, e aponta para um cenário onde o design pode contribuir no processo de gestão da EaD, avançando para outros níveis no processo de decisão e auxiliando na diferenciação e inovação.

A abordagem desta pesquisa enxerga uma oportunidade em uma constatação apontada por pesquisadores sobre a escassez de pesquisas na área de gestão de sistemas de educação a distância deixando campo aberto para discussões (NUNES, 2017), diante disso, desenvolve-se aqui um estudo sobre a participação do Design na Gestão da EAD, gerando uma abordagem sobre a Gestão de Design, e tratando da relação do profissional dessa área nas atividades onde envolvem as tomadas de decisão em projeto de EAD. Dessa forma essa pesquisa posicionando-se como uma alternativa para a inovação na Gestão da EAD pela intervenção do Design no contexto da modalidade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A Educação a Distância tem se tornado uma alternativa importante de acesso ao ensino por aqueles que estão longe dos grandes centros (FILATRO, 2016; NUNES, 2017), para aqueles que não tem tempo de frequentar uma sala de aula ou que buscam por cursos específicos existentes em outras localidades distantes, fora do alcance presencial.

A crescente demanda por curso a distância tem se transformado em uma atividade rentável para as instituições particulares, pois permite que haja um retorno financeiro para as escolas particulares investirem cada vez mais nesta forma de aprendizagem a distância, concorrendo com a oferta na modalidade presencial tradicional (FILATRO, 2016; NUNES, 2017; ARETIO, 2014). Para as escolas públicas é uma boa opção de estratégia, pois há um ganho expressivo no tempo, nas oportunidades que são geradas com a estrutura e nos recursos disponibilizados pela EAD.

A oferta de curso na modalidade EAD só não é maior por problemas de entraves burocráticos de nosso país, pois ainda se encontra em evolução as leis reguladoras para o formato EAD, e muito da educação tradicional ainda é atribuída para o formato EAD (SILVA, 2013; MARTÍNEZ et al., 2009; PIÑERO; CARRILO). Além disso, o processo de aprovação de cursos de EAD tem tido uma demora considerável em comparação a modalidade presencial e são inúmeras as exigências para que a aprovação seja efetivada, sendo amenizadas apenas com o surgimento decreto Nº 9.057, de 25 de maio de 2017². Apesar dos inconvenientes, os trâmites burocráticos são necessários, pois a autorização de cursos requer um trabalho

² DOU nº 100, 26.05.2017, Seção 1, p.3.

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=3&data=26/05/2017>. Acesso em junho de 2017.

minucioso tanto das instituições que a solicitam, como também para os avaliadores do Ministério da Educação (MEC), consequência do crescimento do número de pedido de abertura de cursos na modalidade EAD no país, gerando aumento na demanda de trabalho para a instituição.

O percentual de jovens entre 18 e 24 anos matriculados no ensino superior em diferentes países tem mostrado um quadro deficiente na educação no Brasil, pois enquanto Argentina e o Chile têm cerca de 30% de seus jovens na educação superior – percentual que ultrapassa os 60% nos Estados Unidos e no Canadá –, o Brasil possui um índice inferior aos 20% (G1, 2017, acesso agosto de 2017)¹

Essa realidade é resultado tanto do fato de que se trata de uma modalidade ainda muito recente na educação superior brasileira quanto da constatação de que a regulamentação atual data de 2005 e não incorpora as atualizações nas tecnologias de comunicação e informação, nem os modelos didáticos, pedagógicos e tecnológicos consolidados no momento presente. (Mendonça Filho, Ministro da Educação, 2017)³

A busca pela qualidade no formato EAD exige uma estrutura corretamente dimensionada com pessoal qualificado e que sejam cumpridos requisitos básicos (SILVA, 2013; ABED, 2015; HACK, 2009; MOORE; KEARSLEY, 2007) para que seja oferecido um curso que contemplem os objetivos propostos. Neste cenário estão presentes os diversos profissionais como administradores, professores, tutores, designers e técnicos (SILVA, 2013; SPANHOL, 2009; HACK, 2009) que buscam direcionar seus conhecimentos para o formato da educação não presencial mediada pela tecnologia. Com isso as funções dos profissionais que ora lidavam com a presença física dos alunos têm que lidar com a ausência total ou parcial deles, utilizando recursos tecnológicos para estabelecer a relação de ensino e aprendizagem.

Com esta mudança na forma de ensinar, os profissionais envolvidos na construção do ambiente EAD exercem funções essenciais para o funcionamento do sistema (HACK, 2009; ABED, 2012, SILVA, 2009) contribuindo para que sejam oferecidos os recursos didáticos adequado para o aluno, para que haja o correto acompanhamento do seu desempenho, fazendo crescer a dimensão e importância dos recursos associados a oferta do processo de qualificação para que os conteúdos sejam disponibilizados de maneira tal que interfira positivamente no

³ Matéria intitulada “MEC facilita abertura de cursos EaD e prevê uso em 'situações emergenciais' na educação básica”, publicada no portal G1 no dia 26/05/2017. (disponível em <https://g1.globo.com/educacao/noticia/mec-facilita-abertura-de-cursos-superiores-a-distancia-e-preve-uso-na-educacao-basica.ghtml>, acesso em 10 de junho de 2017)

processo de aprendizagem e que contribua, ainda, com o reconhecimento desta modalidade de ensino no contexto da formação profissional e para que todo material instrucional esteja adequado a sua finalidade e ao seu público. Dentre estes profissionais encontram-se os da área do Design que, atualmente, tem sido limitado as funções de caráter operacional no contexto da EAD (LIMA; MERINO; MERINO; TRISKA, 2016), pois os profissionais dessa área têm exercido atividades específicas como a elaboração de projetos dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), projeto gráfico do material instrucional, ilustração, animação, entre outros que tem uma inexpressiva relação com tomadas de decisões além do âmbito operacional. A partir de conversas com dois designers que integram equipes de desenvolvimento de curso EAD, participantes do evento P&D 2016, após apresentação de artigo científico intitulado “O papel do design no contexto do Ensino a Distância (EaD)” que aborda a função do design no contexto da modalidade EAD, foi possível perceber que eles não tem liberdade de interferência de forma inovadora na elaboração de materiais instrucionais, ou até mesmo em opinar sobre algum outro aspecto pertinente a EAD fora das atividades operacionais atribuídas a eles, pois os outros profissionais envolvidos no processo não aceitam que eles interfiram em funções que não “lhes cabe”.

Neste cenário onde diversas competências trabalham visando atender as necessidades dos estudantes de EAD, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem facilitado o processo pedagógico nos cursos em EAD e é nas TICs que a atividade desenvolvida pelo profissional de design tem se tornado fundamental, trabalhando para desenvolver a forma mais adequada de entrega do material instrucional e da plataforma de mediação, em busca do melhor desenvolvimento cognitivo do ser humano (FILATRO; CAIRO, 2016), mas o acesso às TICs no processo pedagógico não assegura necessariamente ao estudante on-line a apropriação dos bens culturais e civilizatórios, conquistados e compartilhados pela civilização (JESUS, 2013).

Ademais, é importante oferecer acesso fácil a população as TICs, mas isso não é suficiente para o sucesso do curso e para o aprendizado efetivo, pois algumas regiões não têm estrutura tecnológica mínima para que o acesso ao AVA ocorra de forma adequada, e é fundamental que os indivíduos sejam anteriormente preparados, para escolher as informações pertinentes nessa avalanche de fatos e notícias da atualidade (JESUS, 2013).

A confiança e a compreensão do valor da tecnologia, no entanto, não são suficientes para que todo o seu potencial seja realizado. Bons resultados exigem recursos tecnológicos apropriados, equipe, planejamento e execução. Além de parceiros de tecnologia que possam ajudar a trazer este retorno, tanto por meio de suas ferramentas,

quanto por suas consultorias, oferta de serviços em geral e estrutura de suporte. (SEMESP, 2015)

Assim sendo, se as TICs não forem assumidas com atitude crítica, podem se transformar em um novo engodo para a sociedade dependente das tecnologias, pois elas não causam a aprendizagem (JESUS, 2013). A EAD requer planejamento, execução, acompanhamento e avaliação permanentes (SILVA, 2013), requer estruturação adequada, mas com excelência na gestão de seus processos, de investimentos dimensionados às necessidades, da didática aplicada de forma adequada e, impreterivelmente, de pessoas capacitadas no processo de gestão.

O grande desafio não se encontra mais nos meios para se disponibilizar cursos a distância, mas, sim, em como fazer com que as iniciativas nessa modalidade sejam capazes de atingir o grande objetivo de viabilizar a aprendizagem efetiva e compatível com as necessidades de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, da sociedade (SILVA, 2015).

Não limitar a gestão a poucos setores de empresas é um exercício comum entre as organizações que visam lucro (ou não), independentemente do tamanho ou categoria. As instituições de ensino também usam a gestão, e se esta for mal executada recursos são desperdiçados, oportunidades são perdidas e as instituições se enfraquecem a ponto de desaparecerem. A escassez de pesquisas sobre práticas de gestão de sistemas de Educação a Distância deixa um campo aberto a novas descobertas e reflexões (NUNES, 2017), e é essencial que a gestão na educação seja eficiente e eficaz tanto no âmbito público quanto privado, pois ela pode determinar o sucesso ou o fracasso de um curso (RUMBLE, 2003). Mesmo com os recursos das TICs sendo oferecido, com pessoal capacitado atuando no processo, há risco de não se ter a efetividade requerida ao se tentar replicar o modelo clássico de gestão adotado na modalidade presencial nos cursos e programas a distância (MARTÍNEZ et al., 2009; PIÑERO; CARRILO; GARCÍA, 2007). Com a existência de várias ferramentas que suportam comunicação por voz e imagem e são capazes de colocar pessoas do mundo inteiro em contato entre si sem que haja qualquer problema ou perda na qualidade da comunicação (SILVA, 2013), o termo “a distância” tem se tornado cada vez mais descaracterizado para a modalidade EAD. Não só pela viabilidade proporcionada pelo aporte tecnológico, mas também pelos aspectos comportamentais e de convivência, a denominação Educação a Distância tem sido questionada, como se pode perceber na citação de Jesus (2013),

Embora chamada de educação à distância, deveria em vez ser denominada como ensino à distância, pois, em termos de formação de condutas e de desenvolvimento da

criticidade, a EAD permanece em débito com a educação. Valores e condutas são construídos, sobretudo, pela convivência, relações interpessoais e experiências individuais e coletivas. Na EAD, esse convívio é bastante limitado.

No âmbito das necessidades, das experiências individuais e coletivas, a natureza do Design é de tratar a solução dos problemas a partir de uma perspectiva centrada nos indivíduos e está presente nos trabalhos e nas relações interdisciplinares pelo modo como gerencia as relações entre pessoas, como organiza as equipes e como leva os produtos e serviços ao mercado (BEST, 2009; MOZOTA, MARTINS e MERINO, 2011). O design não funciona isolado de outras disciplinas, mas associado a uma ampla variedade de condições, e vem caminhando para outros rumos onde projetos de forma isolada e apenas operacional vem perdendo espaço para projetos sistêmicos e estratégicos (MARTINS e MERINO, 2011). O grau de intervenção do design depende da identificação e criação de condições com uma visão e incorporação global do mesmo por parte das organizações (SILVA, FRANZOI, MERINO, 2008; BEST, 2006; GILLESPIE, 2002). Assim sendo, em condições propícias, o design pode oferecer uma forma inovadora de gestão à modalidade EAD. Dito isso percebe-se que a contribuição do design no contexto da EAD limitada ao âmbito operacional, restringe a interação com outras competências que contribuem com o desenvolvimento do curso EAD, e a participação em decisões anteriores ao nível operacional. O que, ao contrário, poderia gerar maior inovação no processo de gestão da EAD.

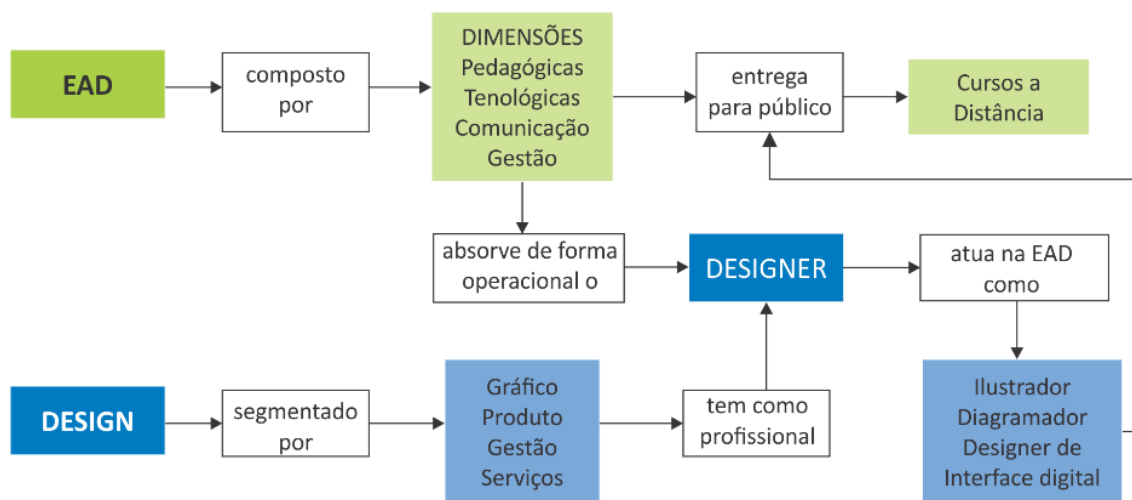
Percebe-se, portanto, que os desafios da modalidade EAD têm se caracterizado por problemas de gestão onde o incorreto dimensionamento dos objetivos pode trazer prejuízos para os alunos e para a instituição em diversos aspectos (NUNES, 2017), pois, mesmo com os melhores profissionais atuantes e as TICs disponíveis, as necessidades dos usuários/alunos e as condições estruturais devem ser bem entendidas para a eficiência dos cursos. Usuários que não possuem capacidade de absorver as tecnologias não conseguem aprender por esses recursos (JESUS, 2013), e ambientes com deficiência na estrutura para receber a tecnologia não desempenham o papel fundamental da EAD.

Isto posto, o problema desta tese está pautado a partir do seguinte questionamento: de que maneira caracterizar o Design como suporte no processo de intervenção do ciclo de concepção de um curso de EAD considerando não só o patamar operacional, mas também o estratégico e tático no processo de gestão?

Para que se responda a tal questionamento, pressupõe-se que a modalidade EAD tenha sido desenvolvida dentro de modelos baseados na educação tradicional, onde está enraizado nos seguintes aspectos: no fator ‘presencial’ pelas relações interpessoais e da sociabilização; em uma educação com a tutela do professor; no cumprimento dos horários estabelecidos pela instituição orientando o gerenciamento das atividades dos alunos. O que torna a proposta não condizente com as diversas realidades dos novos alunos, que, de um lado lidam com novas e constantemente renovadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que absorvem uma vasta quantidade de informações de forma rápida, seletiva e direcionada a ele, que tem pouco tempo para se especializar, e acha mais confortável gerenciar seu tempo para suas atividades cotidianas e para seus estudos. Do outro lado, podem sofrer com aspecto como: acesso restrito, ou nenhum, às instituições de ensino de qualidade; carência de uma boa estrutura tecnológica de comunicação para transferência de dados, e; experiência insuficiente para lidar com recursos disponibilizados pelos cursos de EAD. Pressupõe-se também que os aspectos relacionados as competências e as funções demandadas pela EAD têm sido tratadas de forma ineficiente, pois profissionais como os designers, fazendo uso dos princípios da Gestão de Design, possuem competências que envolvem a decisão, a gestão, a organização e a facilitação (BEST, 2011), tem sido recrutado para exercer atividades de nível operacional, tendo o seu potencial de intervenção subutilizado no contexto da EAD.

Considerando a discussão apresentada aqui para a contextualização do problema, a figura 01 ilustra a síntese da função do Design no contexto da EAD que representa o cerne da discussão desta tese.

Figura 1: Dimensão de intervenção do design no contexto da EAD – modelo atual clássico.



Fonte: o autor.

A figura mostra que o ponto de partida para a discussão desta tese está relacionado com o cenário contraditório entre a posição de atuação do Design no processo de desenvolvimento de cursos em EAD e a sua capacidade de intervenção de forma holística em contextos organizacionais baseado nos princípios da Gestão de Design.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem sua justificativa pautada em dois aspectos: o motivacional e o científico. No aspecto motivacional é apresentada a trajetória do pesquisador na Universidade Federal do Amazonas como integrante no grupo de pesquisa no Centro de Formação Continuada, Desenvolvimento de Tecnologia e Prestação de Serviços para a Rede Pública de Ensino lotado na Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas (CEFORT/FACED/UFAM) voltada para a área de Educação a Distância. Para a justificativa científica o discurso busca expor a lacuna relacionada ao tema e a relevância da abordagem desta pesquisa.

1.2.1 Motivação Pessoal

Toda a trajetória percorrida pelo pesquisador na Universidade Federal do Amazonas (UFAM) como designer, professor e pesquisador constrói a justificativa pessoal deste trabalho.

Após dez anos como docente em diversas Instituições de Ensino Superior privadas e como professor substituto na UFAM, em 2010 o pesquisador foi nomeado professor efetivo do curso de Design da UFAM, onde havia cursado sua graduação em Design (1998) e pós-graduação em Design, Propaganda e Marketing (1999). Ainda em 2010 foi convidado pelo Departamento de Artes Visuais da UFAM para fazer parte do quadro de professores do Centro de Educação a Distância da UFAM (CED) para ministrar aulas na graduação a distância. Para participar havia a condicional de participar de uma pós-graduação em Produção de Material Didático para Educação a Distância e, ao término, produção de caderno didático da disciplina que assumiria no curso EAD.

Ao longo de dois anos, além de ministrar aulas presenciais no curso de Design/UFAM, o pesquisador participou como professor de quatro disciplinas do curso EAD de Artes Visuais/UFAM. Neste período foi possível acumular experiências com a produção de material instrucional, preparação do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), tratar de assuntos didáticos com tutores, trocar experiências com alunos por meio de diversas mídias mediadas pelo AVA, conhecer polos em outras cidades e contatar professores e alunos, possibilitando que relatos sobre suas experiências e dificuldades fossem registrados.

Em 2012 o pesquisador foi convidado pela professora coordenadora Dra. Zeina Rebouças Corrêa Thomé para integrar a equipe de desenvolvimento do CEFORT, composta por pedagogos, professores, profissionais de Tecnologia da Informação (TI), programadores e gestores, para atuar como designer e pesquisador no desenvolvimento de atividades voltadas para elaboração de Ambientes Virtuais de Aprendizagem para os cursos promovidos pelo centro. Além disso seria implantado um novo sistema de padronização e identidade para o material instrucional dos cursos gerados pelo CEFORT. O pesquisador era beneficiado por uma bolsa de pesquisa pelas atividades exercidas no curso de Arte visuais a distância e no CEFORT também haveria uma bolsa paga pela mesma fonte do curso de Artes Visuais, o que o levou a optar por uma das duas atividades. A opção pela permanência no CEFORT permitiu que a atividade fosse caracterizada como pesquisa e possibilitava que se fosse posto em prática seu ofício como designer em benefício da modalidade EAD, e diminuiria a carga horária na docência acumulada entre a presencial e a distância.

No mesmo ano de 2012 o pesquisador ingressou no mestrado do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia/UFAM (PPGEP/FT/UFAM) e, por atuar no segmento de interfaces digitais, desenvolvendo projetos

voltados para interface do usuário (*User Interface - UI*) e a experiência do usuário (*User Experience - UX*) e desde o término de sua graduação, o mestrado foi direcionado para pesquisas nestes dois segmentos (UI e UX). Para a dissertação, o portal institucional da UFAM foi objeto de estudo de caso onde analisou-se a qualidade dos serviços oferecidos do ponto de vista da usabilidade e da experiência do usuário.

Após a conclusão do mestrado, em 2013, os projetos e as pesquisas desenvolvidas no curso de design e no CEFORT foram mais frequentemente direcionados para os ambientes virtuais, usabilidade e Ambientes Virtuais de Aprendizagem. Em 2014 o pesquisador foi convidado para montar e coordenar um laboratório de usabilidade no curso de graduação em design da UFAM e os AVAs desenvolvidos pelo CEFORT passaram a ser analisados pelo laboratório, além disso alguns aspectos de UX voltados a participação de professores, tutores e alunos foram analisados em outros vieses, auxiliando as pesquisas da pós-graduação em educação.

No decorrer das vivências no CEFORT, além do trabalho da equipe de pesquisa para o contexto da modalidade EAD, participou de eventos voltados para a modalidade e compartilhou experiências com profissionais de diversas áreas que atuam no desenvolvimento da modalidade. Juntando-se as experiências vividas inicialmente no curso de graduação a distância em Artes Visuais, convivendo com gestores, professores, tutores e alunos (virtual e presencialmente), proporcionou um conhecimento sobre a estrutura da modalidade, o que permitiu que entendesse o processo de gestão no desenvolvimento de cursos EAD.

Em 2016 o pesquisador ingressou no doutorado do programa PósDesign da UFSC com pesquisa voltada para modalidade da EAD com interesse em aprofundar nas questões que dizem respeito a gestão da EAD e gestão de design em busca de contribuir para o desenvolvimento do País e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

1.2.2 Justificativa científica

Apesar da evolução no processo de gestão dos cursos da modalidade EAD, os desafios sempre estarão presentes para os que optam em oferecer este serviço, e estes desafios tem sido vetores de transformação na busca pela oferta de cursos de melhor qualidade (ABED, 2015; ABED 2016; HACK, 2014). Tais desafios tem mudado de importância, e tem surgido novos ao longo do tempo de prática da EAD no Brasil. Em levantamento feito pela ABED de 2010 a

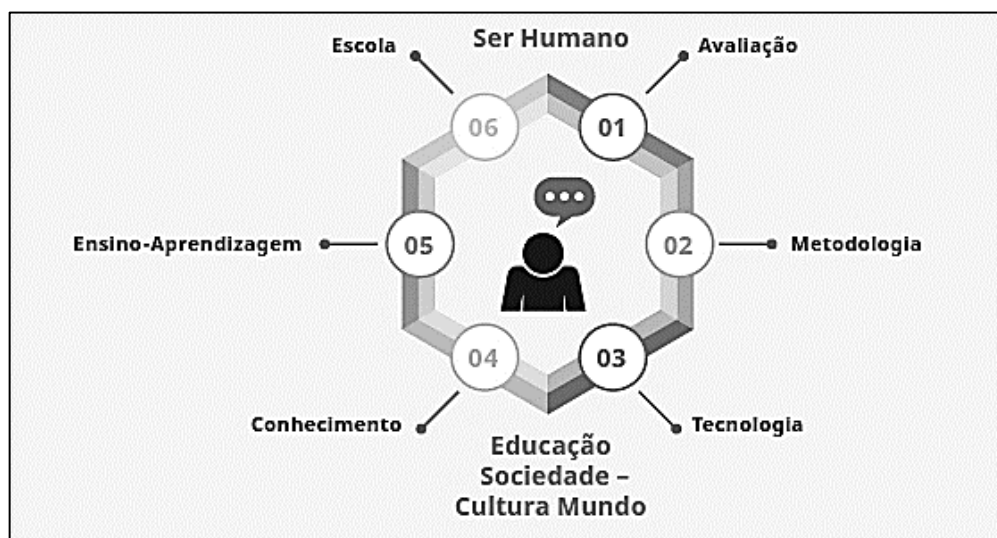
2014 a evasão dos alunos era o principal desafio declarado pelas instituições que participaram dos censos, seguido ora por questões organizacionais, ora por resistências de educadores à modalidade EAD.

Entre 2015 a 2020 houve mudanças significativas nos desafios para a EAD, e este processo evolutivo da EAD onde os desafios têm sido contornados pelas instituições e novas abordagens passaram a ser consideradas em busca da melhoria na oferta dos cursos trouxe à tona o termo “inovação⁴” tanto para questões pedagógicas quanto para tecnológicas, o que abre a discussão para a forma com que os comportamentos dos atores relativos à Educação a Distância têm mudado ao longo do tempo (TOMELIN, 2017). Considerar a inovação com elemento de maior comprometimento das instituições com a busca da melhoria na qualidade dos cursos EAD revela uma busca por novas formas de promover o processo de desenvolvimento da administração dos cursos EAD na tentativa de acompanhar as mudanças comportamentais daqueles que buscam suprir a carência de oportunidades presenciais em uma forma inovadora de aprender (CAIRO; FILATRO, 2016). A aceleração do desenvolvimento técnico e científico na humanidade determina que inovar é uma questão de sobrevivência de um negócio, dessa forma inovar significa a capacidade de fazer mais com pouco recurso e de ganhar eficiência em vários segmentos (CAIRO; FILATRO, 2017; TOMELIN, 2017). O cenário demonstra que: a inovação é condição essencial para a manutenção de um negócio, inclusive tem sido uma preocupação real das instituições no setor da educação, e vai além da criação ou novidade, mas é sim uma abordagem com perspectiva de melhores resultados, processos, produtos e ideias que, praticada em contexto real e avaliada quanto aos seus benefícios, no âmbito educacional, diz respeito tanto ao processo quanto ao resultado de ações que introduzem novos elementos em determinado contexto, entendida como um processo de conhecimento em constante aperfeiçoamento (BITTENCOURT; MERCADO, 2014). Considerando que a educação é um processo constante de transformação dos participantes, considerando que há vários tipos de abordagens de inovação (incremental, sintética e descontinuada ou radical) que, para o contexto educacional podem, ser caracterizadas como de substituição (incremental) e de transformação (radical)(GUIMARÃES, 2017; MIZUKAMI, 2011), para que efetivamente ocorra a inovação na EAD é importante recorrer as categorias de

⁴ Inovar é a capacidade de criar, inventar, encontrar um novo processo e introduzir novidades. (MICHAELIS, 2017)

análise (Figura 02) para formar as bases fundamentais para a mudança e orientar a inovação educacional, seja ela de caráter incremental ou radical (MIZUKAMI, 2011).

Figura 2: Categorias de análise para a mudança na educação.



Fonte: Adaptado de Mizukami, 2011.

O desenvolvimento de uma EAD de qualidade e inovadora com vistas nas categorias de análise e considerando as mudanças comportamentais e os avanços tecnológicos sugere o debate acerca dos elementos que compõem e definem a qualidade da modalidade, e isso requer um trabalho multiprofissional e colaborativo (TARCIA; ARSENOVICZ; FREITAS; MACHADO, 2017). Ao mesmo tempo que há uma preocupação com a busca pela inovação tecnológica e pedagógica para se alcançar maior consolidação da EAD, há também uma preocupação em como proceder para conseguir resultados que sejam efetivamente inovadores no desenvolvimento do avanço da democratização do acesso à educação (GUIMARÃES, 2017). No contexto da educação, conceber cursos, projetos e programas requer dos gestores conhecimento abrangente e profundo sobre as bases estruturais e pedagógicas (SILVA, 2013), a EAD requer planejamento, execução, acompanhamento e avaliação permanentes. Dessa forma inovar se torna algo essencial para a EAD.

Os modelos de gestão de EAD se iniciam com a avaliação das necessidades do público-alvo, e a partir disso surge todo o processo de administração de subsistemas que levam a sua criação, veiculação e implementação é desenvolvido (MOORE; KEARSLEY, 2007; HACK, 2009). Na gestão de EAD os atores fazem parte de uma estrutura com delimitação de papéis,

onde as funções são bem definidas. São várias funções, a maior demanda é de tutores e docentes, mas a EAD também gera empregos para produtores de conteúdo, coordenadores pedagógicos, assistentes de Tecnologia da Informação (TI), produtores e profissionais especializados em customização de sistemas, profissionais especializados em capacitação, entre muitas outras funções (ABED, 2105; ABED, 2016; HACK, 2009). O profissional de design tem sua atuação na EAD vinculada a elaboração de material instrucional e ao projeto da interface do AVA, e, segundo pesquisa de Silva (2017), realizada em 12 instituições de ensino de diferentes áreas (privadas, públicas, fundação comunitária e autarquia), é atribuída a este profissional atividades do tipo: responsabilidade pela identidade visual do projeto nas diferentes mídias adotadas; responsável por desenvolver infográficos, web aulas, e outros elementos que têm contribuição didática; diagramação do material impresso e digital; customização do AVA. Vale ressaltar que estas atividades foram compiladas como sendo as atribuídas ao designer em diversas instituições, mas nem sempre todas elas são exercidas pelo mesmo designer na mesma instituição, varia de uma para outra. No tópico 3.7 este aspecto é melhor esclarecido. No levantamento de Silva (2017) nenhuma outra função além da dimensão operacional é atribuída ao designer nas instituições levantadas. Este cenário pode ser indício de que é não uma prática comum na gestão da EAD recrutar o profissional de design para as decisões anteriores ao nível operacional, muito menos adotar práticas de Gestão de Design no desenvolvimento do curso EAD.

Para Borja de Mozota (2003) Gestão de Design pode ser entendida como a implantação do design em um programa formal de atividades na organização, reconhecendo sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, coordenando os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, almejando alcançar os objetivos da empresa. Já foi dito aqui que no censo de 2016 da ABED as instituições declararam que a busca constante na inovação nas abordagens pedagógicas e tecnológicas, mas, apesar da EAD brasileira proporcionar um conjunto de inovações pela flexibilização de tempo, espaço e ritmo, ainda algumas empresas do ramo educacional recorrem ao uso de aulas expositivas, transmitidas ao vivo ou como vídeo aulas, com alta carga de leitura e baixa possibilidade de personalização na trilha de aprendizagem, seguindo um modelo centrado no conteúdo e pouca ou nenhuma interação contextualizada entre discentes e professores (GUIMARÃES, 2017). Os moldes se assemelham a educação presencial tradicional e dessa forma a inovação é só aparente mesmo com uso da tecnologia.

O grande desafio não se encontra mais nos meios para se disponibilizar cursos a distância, mas, sim, em como fazer com que as iniciativas nessa modalidade sejam capazes de atingir o grande objetivo de viabilizar a aprendizagem efetiva e compatível com as necessidades de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, da sociedade. (SILVA, 2013)

Inserir o pensamento inovador na EAD a partir de uma perspectiva diferenciada sobre a inovação é característico no design, pois para este o processo de inovação baseia-se na máxima utilização dos recursos internos de uma organização para agregar os valores relativamente mais adequados a cada situação (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; CHONG; CHEN, 2010; KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008). Organizações como *Design Council*, na Inglaterra, enxergam o design como uma atividade de diferenciação promovendo inovação e que pode ajudar as pessoas a fazer o que eles fazem, melhor. Considera-se o design importante para o desenvolvimento social e econômico dos países (*Design Council*; DMI; DDI, 2017). O design aparece cada vez mais como fator indispensável de competitividade e cada vez mais empresas decidem recorrer a ele, podendo ser usado como ferramenta para alcançar os objetivos das organizações (SCHULMANN, 1994; MAGALHÃES, 1997), mas ele deverá estar integrado e atuante das definições, preferencialmente no nível decisório (alta direção) e interagindo com todas as áreas relevantes dentro da organização.

O pensamento que justifica a investigação de relações das dependências para intervenção do design na EAD por meio da Gestão de Design se caracteriza pelo que se segue: a partir do princípio que o design é considerado agente do conhecimento em uma organização e um instrumento diferenciador, integrador e transformador (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; MOZOTA, 2006), busca-se, utilizando-se de uma proposta de roteiro pautado em abordagens sistêmicas e estratégicas, aprimorar o processo de gestão dos cursos da modalidade EAD com a relação mais ampla entre o design e as demais áreas da organização para aperfeiçoar o processo, atribuindo (a EAD) condições de oferecer um serviço inovador. Dessa forma, a partir das características particulares do design quanto a forma como lida com a solução dos problemas e com os indivíduos (profissionais de outras áreas e usuários), pode-se reformular e aprimorar gestão estratégica da estrutura organizacional e dos processos técnicos e administrativos, envolvendo todos os atores institucionais (ARAÚJO; NETO; CAZARINI; OLIVEIRA, 2013) de todos os níveis (estratégico, tático e operacional), proporcionando inovações para superar os desafios da modalidade apontados pelas instituições. Dessa forma, justifica-se tal pesquisa pela possibilidade de inovar no processo desenvolvimento da

modalidade EAD por meio da característica articuladora e multidisciplinar do design (MARTINS E MERINO, 2008), podendo contribuir para a democratização da educação no país, por uma educação de maior qualidade e mais acessível à população, atendendo aos anseios dos novos perfis de alunos.

1.2.3 Aderência ao Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC

A linha de pesquisa desta tese está direcionado para a inovação por meio da Gestão do Design no contexto do Ensino a Distância, o que vai ao encontro dos interesses do Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC onde um dos objetivos é o emprego da inovação para a obtenção de artefatos, serviços e processos capazes de promover o desenvolvimento político, social e econômico das empresas e da nação. Com base na pergunta de pesquisa percebe-se que esta pesquisa busca elevar o design a um patamar diferente ao que tem sido atribuído a ele no contexto da EAD por meio do processo de sistematização, o que caracteriza esta tese em uma pesquisa alocada na linha de Gestão do programa PósDesign.

2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Para a primeira fase esta tese caracterizou-se como uma pesquisa transversal para a construção de um discurso mais atualizado dos assuntos abordados na fundamentação teórica, e longitudinal no que tange a abordagem das mudanças ocorridas na Educação a Distância e dos aspectos relacionados ao Design e a Gestão de Design. De maneira geral é de natureza básica, pois segundo Silva e Menezes (2005), objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.

Quanto à forma de abordagem do problema, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, pois de acordo com Silva e Menezes (2005), considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Com relação aos propósitos esta pesquisa está pautada na identificação da resposta para a pergunta de tese, e se classifica como pesquisa exploratória, pois assume essencialmente a forma de Pesquisa Bibliográfica. Para Gil (2007), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Todavia este estudo vai

além da coleta, ordenação e classificação dos dados (TRIVIÑOS, 2006), mas também propõe, a partir dos resultados obtidos nos referenciais da literatura, uma *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design* validado por especialistas.

O quadro a seguir representa de forma resumida a caracterização da pesquisa.

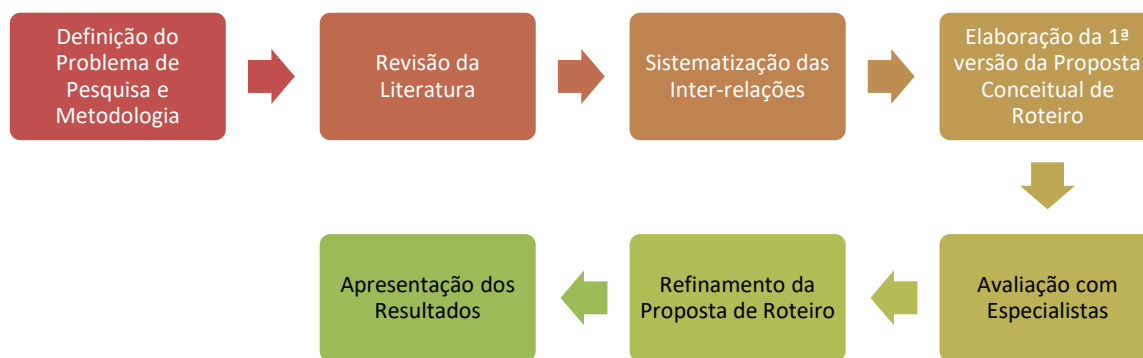
Quadro 01: Caracterização metodológica da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Objetivo da pesquisa	Exploratória
Abordagem do problema	Qualitativa
Procedimentos	Pesquisa Bibliográfica e documental
	Avaliação com especialistas

Fonte: o autor

A figura 03 a seguir apresenta todo o percurso para realização desta pesquisa até o resultado final em ordem sequencial.

Figura 3: Etapas da pesquisa



Fonte: o autor.

No capítulo 4 são apresentados os procedimentos metodológicos para maior compreensão de como se desenvolveu esta tese.

2.1 ESTRUTURA DESTA PESQUISA

A organização deste pesquisa está configurada na seguinte forma:

- **Primeiro capítulo:** apresenta a introdução e contextualização da pesquisa, a sua justificativa e relevância, assim como a aderência ao PósDesign e os resultados esperados.
- **Segundo capítulo:** apresenta a caracterização da pesquisa desta pesquisa, sua estrutura a forma como foi organizada.
- **Terceiro capítulo:** apresenta-se a Fundamentação Teórica abordando os temas que embasam a pesquisa: Educação a Distância, Design e além de conceitos e características da Gestão da Educação a Distância e da Gestão de Design.
- **Quarto capítulo:** trata da abordagem metodológica adotada, assim como os procedimentos metodológicos.
- **Quinto capítulo:** é apresentada a sistematização das inter-relações⁵ entre modelos de gestão de EAD, o resultado desta inter-relação é novamente inter-relacionado com o Guia de Orientação de Desenvolvimento de Projetos (GODP), resultando na primeira versão da proposta conceitual do roteiro.
- **Sexto capítulo:** contém a contribuição dos especialistas e é apresentada a versão ajustada do roteiro.
- **Sétimo capítulo:** apresenta-se as considerações finais da tese.

Por último, são listadas as Referências Bibliográficas consultadas durante a construção do texto e apêndices. Entre eles, estão a carta convite, o termo de consentimento livre e esclarecido, o modelo de documento usado para avaliação com os especialistas.

2.2 DELIMITAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa tem como cenário a Educação a Distância no Brasil, pois apesar de ter herdado de outros países aspectos relacionados a formatação da Educação a Distância, a

⁵ (...) é uma palavra do dicionário brasileiro que significa que uma relação é recíproca. Podemos dizer que inter-relação é uma situação onde é estabelecido uma relação mútua entre uma coisa e outra ou entre uma pessoa e outra. (...) é comum entendermos que inter-relação está associada a uma relação em que há uma correspondência, principalmente quando existe a comparação entre as partes envolvidas nessa relação. <https://www.significadosbr.com.br/inter-relacao> (acesso em junho de 2021). Aqui entendida como combinação de elementos para facilitar o desenvolvimento da proposta.

realidade geográfica, sócio demográfica e legislativa brasileira possuem características diferenciadas, tornando singular o contexto da EAD no Brasil.

O tema central da pesquisa será a Gestão de Design com foco nos processos, nas decisões e nas estratégias. Com foco semelhante, o tema paralelo é a Educação a Distância, portanto, não serão tratados aspectos pedagógicos, exceto quando contextualizados nos problemas da pesquisa.

Para a abordagem teórica, buscou-se identificar não só o processo de formação do que se tornou a Educação a Distância no Brasil, mas também o cenário atual da EAD para que fosse possível identificar o processo atual de configuração de curso desta modalidade, suas características básicas, dimensões e modelos, além dos atores envolvidos no processo (coordenadores, gestores, professores, conteudistas, designers, programadores e alunos com experiência em EAD). A respeito dos atores buscou-se identificar a dimensão de intervenção do Design e do agente desta atividade. A pesquisa bibliográfica ajudou a posicionar o designer no contexto da EAD atual e, conseqüentemente, identificar em que níveis organizacionais este profissional tem sido demandado. Com relação a Gestão de Design, os autores citados ajudaram a formular o discurso e a ferramenta denominada Guia de Orientação de Desenvolvimento de Projetos (GODP)(MERINO, 2014) serviu como base para estabelecer a relação entre Gestão de Design e a Gestão da EAD a partir de modelos de desenvolvimentos pesquisados.

2.3 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA TESE

2.3.1 Estratégia de revisão de literatura

Procedeu-se por meio de levantamento bibliográfico na literatura científica, a partir da compilação de trabalhos publicados em revistas científicas, livros especializados e em Teses e Dissertações disponibilizadas em bases de dados de acesso livre e nas bases dados da CAPES. Para a abordagem da Educação a Distância foram usados livros com data de publicação do período de 2010 a 2020, pois trata-se de uma atividade com mudanças significativas em curto período de tempo, mas sem desprezar as referências clássicas. Além da literatura utilizada, recorreu-se aos Censos realizados pela Associação Brasileira de Educação a Distância realizados em 2015 e 2020 que possuem dados sobre diversos aspectos da modalidade em questão que serviram para a identificação da evolução da EAD e do cenário atual.

Para a abordagem sobre o Design e a Gestão de Design o levantamento bibliográfico utilizou-se referências nacionais e internacionais, tornando a fundamentação sobre este aspecto rica e clara para a elaboração desta pesquisa.

Paralelamente foi usado a revisão sistemática por descritores nas bases de dados *Google Scholar*, Periódicos CAPES, para identificar a relação entre Design, Gestão de Design e Gestão da EAD.

2.4 INEDITISMO

O que caracteriza o ineditismo desta pesquisa é o delineamento apontado pela revisão da literatura onde verificou-se a ausência no banco de teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC)/UFSC, Programa de Pós-Graduação em Educação/UFSC, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária/UFSC e PósDesign/UFSC, assim como, nas bases de dados da CAPES e da *Scholar* Google de temas relacionados à relação mútua entre o Design, a Gestão de Design e a Gestão da EAD. Pelo contrário. Fazem referência somente ao Design e como ferramenta operacional nas funções específicas de elaboração de recurso instrucionais, informacionais e de mediação.

As teses e dissertações dos Programas de Pós-graduação pesquisadas entre os anos de 2005 a 2019 abordam os temas relacionados ao Design e EAD em diferentes contextos, como por exemplo: inclusão digital, colaboração, design instrucional, design educacional, Ambientes Virtuais de Aprendizagem, interatividade, compartilhamento do conhecimento, design informacional, design de interface, usabilidade e Experiência do Usuário, porém nenhuma delas trata diretamente da relação e convergência entre os termos Design, Gestão de Design e Gestão da EAD no contexto de processos e desenvolvimento de cursos na modalidade EAD. Optou-se em realizar uma revisão sistemática para ampliar a busca por pesquisa que pudessem contribuir para a pesquisa e, principalmente, para verificar a existência de alguma pesquisa com a mesma proposta que a que está sendo feita neste documento.

2.4.1 Revisão Sistemática

A partir de agora será descrito o procedimento adotado para a revisão sistemática, recurso definido para identificar conteúdo relacionado com a pesquisa, pois reúne estudos relevantes sobre uma questão formulada, utilizando o banco de dados da literatura que trata sobre aquela questão como fonte e métodos de identificação, seleção e análises sistemáticos, com intuito de se realizar uma revisão crítica e abrangente da literatura (SOUSA e RIBEIRO, 2009; SAMPAIO e MANCINI, 2007).

2.4.1.1 Metodologia de tabulação dos dados da revisão

A primeira pesquisa foi feita com o idioma português usando o mecanismo de busca de periódicos da plataforma CAPES. Para iniciar a pesquisa definiu-se que o foco desta revisão seriam as plataformas virtuais de aprendizagem, juntamente com os processos gerenciais dessas plataformas. Sendo assim os termos definidos para localizar o conteúdo a ser revisado foram baseados da expressão ‘Gestão de plataformas virtuais’.

Os primeiros descritores usados foram as seguintes: ‘Gestão’ e ‘plataformas virtuais’. Esses descritores foram usados como *Strings* de Busca (ou Expressão de Busca), o operador lógico AND foi utilizado, de modo que a combinação dos descritores com os operadores lógicos, indicaram ao sistema de busca como devem ser feitas as combinações das *strings*.

2.4.1.2 Resultados e discussões

Com aplicação das *strings* no mecanismo de busca dos periódicos CAPES obteve-se 321 estudos em um período de 1997 a 2019. Foi selecionada a opção ‘artigo’ para os tipos de documentos e o resultado permaneceu o mesmo.

Para se obter um conteúdo mais atualizado definiu-se como período para a busca os últimos 5 anos (2014 a 2019), dessa forma pode-se eliminar as pesquisas desatualizada e/ou refutadas. Aplicou-se também o filtro de idioma e definiu-se o português, inglês, francês e espanhol. Com estes filtros restaram 147 artigos.

O descritor ‘plataformas virtuais’ dupla aspas amplia o resultado para cada termo separadamente. Dessa forma foi feita uma nova busca com o descritor entre aspas duplas. O novo resultado foi de 18 artigos.

Os arquivos foram baixados da internet e estavam disponíveis somente 13. Foi feita a leitura dos resumos para que fosse descartado os artigos que não tivessem relação com o tema pesquisado. Dos artigos restantes somente 01 (um) tinha os descritores juntos no conteúdo, nos outros só se encontra o descritor ‘plataforma virtual’. Este artigo não tinha consonância com a temática após a leitura do artigo integral.

A tabela 01 a seguir mostra uma síntese desta etapa da revisão.

Tabela 1: Primeira etapa da revisão sistemática.

DESCRITORES	PERÍODO	TIPO	SOMENTE	IDIOMA	TOTAL
Gestão AND plataformas virtuais	2014 - 2019	Artigo	Todos	português, inglês, francês e espanhol	147
Gestão AND “plataformas virtuais”	2014 - 2019	Artigo	Todos	português, inglês, francês e espanhol	18
Arquivos disponíveis para baixar					13
Descritores juntos					01
Relação com o foco da revisão					00

Fonte: o autor

Ampliando os descritores, adotou-se os termos ‘mecanismos de coordenação’ e ‘Gestão do Conhecimento’. Como resultado obteve-se 05 artigos no período de 2012/2019 e 01 no período definido para esta pesquisa. A tabela 02 mostra o resultado desta ampliação.

Tabela 2: Ampliação da revisão sistemática na língua portuguesa.

DESCRITORES	PERÍODO	TIPO	SOMENTE	IDIOMA	TOTAL
Gestão AND plataformas virtuais	2014 - 2019	Artigo	Todos	português, inglês, francês e espanhol	147
Gestão AND “plataformas virtuais”	2014 - 2019	Artigo	Todos	português, inglês, francês e espanhol	18
Arquivos disponíveis para baixar					13
Descritores juntos					01
Relação com o foco da revisão					00
“mecanismos de coordenação” AND “Gestão do Conhecimento”	2012 - 2019	Artigo	Todos	português, inglês, francês e espanhol	05
“mecanismos de coordenação” AND “Gestão do Conhecimento”	2014 - 2019	Artigo	Todos	português, inglês, francês e espanhol	01

Fonte: o autor

Como a pesquisa inicial com as *strings* em português não gerou um resultado suficiente para se fazer uma análise qualitativa, ampliou-se a abrangência da pesquisa para evitar problemas com vieses e menor precisão (HENEGHAN e BADENOCH, 2013) usando os descritores na língua inglesa. Os descritores usados foram “*management*” AND “*virtual learning environment*”, no período de 2014/2019. Como resultado obteve-se 1.193 artigos e sobre estes foram aplicados outros filtros para refinar a busca.

Tabela 3: Strings na língua inglesa.

DESCRITORES	PERÍODO	TIPO	SOMENTE	IDIOMA	TOTAL
“ <i>management</i> ” AND “ <i>virtual learning environment</i> ”	2014 - 2019	Artigo	Todos	todos	1.193

Fonte: o autor

O filtro de pesquisa ‘revisado por pares’ foi ativado, resultando em 1.099 artigos. Em seguida selecionou-se os idiomas inglês, português e espanhol e também escolheu-se algumas revistas de grande impacto; (Elsevier (CrossRef); *Computer and Information Systems Abstracts*; *Science Citation Index Expanded (Web of Science)*; *Social Sciences Citation Index (Web of Science)*; Scopus (Elsevier). Com estes filtros obteve-se o resultado de 909 artigos.

Tabela 4: Aplicação de filtros para as strings na língua inglesa.

DESCRITORES	PERÍODO	TIPO	SOMENTE	IDIOMA	COLEÇÃO	TOTAL
“ <i>management</i> ” AND “ <i>virtual learning environment</i> ”	2014 - 2019	Artigo	Todos	todos	todas	1.193
“ <i>management</i> ” AND “ <i>virtual learning environment</i> ”	2014 - 2019	Artigo	Revisado por pares	português, inglês e espanhol	Elsevier (CrossRef); Computer and Information Systems Abstracts; Science Citation Index Expanded (Web of Science); Social Sciences Citation Index (Web of Science); Scopus (Elsevier)	909

Fonte: o autor

A próxima etapa foi a pesquisa utilizando novas *strings* que fossem mais focadas no processo de ensino e a gestão de processos educacionais a distância que foram encontradas durante a leitura dos artigos em língua portuguesa, tais como: *Coordination Mechanisms*, *Knowledge Management* e *Management of Distance Education Courses*. O padrão de filtragem usado segue o da pesquisa anterior com outras *strings* em inglês.

- Período de 2014 - 2019
- Tipo: Artigo
- Idiomas: português, inglês e espanhol
- Periódicos revisados por pares
- Coleção: Elsevier (CrossRef); *Computer and Information Systems Abstracts*; *Science Citation Index Expanded (Web of Science)*; *Social Sciences Citation Index (Web of Science)*; Scopus (Elsevier)

Para as *strings* “*Coordination Mechanisms*” AND “*Knowledge Management*” foram encontrados um total de 264 artigos. E para as *strings* “*management*” AND “*Distance Education Courses*” obteve-se um total de 161, como se vê na tabela 05.

Tabela 5: Strings na língua inglesa identificadas na leitura feita nos artigos em língua inglesa.

DESCRITORES	PERÍODO	TIPO	SOMENTE	IDIOMA	COLEÇÃO	TOTAL
“ <i>Coordination Mechanisms</i> ” AND “ <i>Knowledge Management</i> ”	2014 - 2019	Artigo	Revisado por pares	português, inglês e espanhol	Elsevier (CrossRef); Computer and Information Systems Abstracts; Science Citation Index Expanded (Web of Science); Social Sciences Citation Index (Web of Science); Scopus (Elsevier)	264
“ <i>management</i> ” AND “ <i>Distance Education Courses</i> ”					161	

Fonte: o autor

O conteúdo na língua inglesa e com os filtros aplicados gerou um total de 1.334 artigos. Este conteúdo obtido passou por uma análise para identificar os que possuíam consonância com o foco desta pesquisa. Após leitura dos títulos e dos resumos foram identificados e selecionados 5 artigos com conteúdo relacionados indiretamente ou subjacentes aos termos da pesquisa,

confirmando assim a escassez publicações relevantes nesta área. Não foi detectada nenhuma pesquisa que houvesse a mesma abordagem proposta nesta pesquisa.

A partir da lacuna existente apontada na revisão, permitiu-se estabelecer a relação entre as áreas de Gestão do Design e produção de curso de EAD visando a busca pelo melhor oferecimento dos serviços da modalidade, a transposição dos desafios apontados pelas instituições e a melhoria dos processos de trabalho e relacionamento entre os atores desta modalidade educacional.

Dessa forma, esse cenário reforça a interpretação proposta aqui para solução do problema onde a estratégia de solução caracteriza-se como não trivial por força da complexidade do tema e inédita por não haver registro de soluções equivalentes ou similar na literatura consultada. Ainda que o fato de não haver publicações sobre o tema não justifica isoladamente o ineditismo de algum trabalho.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento dos cursos na modalidade de Educação a Distância tem acompanhado o processo evolutivo da sociedade ao longo do tempo, juntamente a evolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) que transformaram a informação em algo cada vez mais acessível influenciando no processo evolutivo da sociedade. O discurso apresentado a seguir visa apresentar um panorama sobre a EAD, sobre o Design e como este contribui nesta modalidade de ensino.

3.1. CENÁRIO DA EAD NO BRASIL

Depois da Segunda Guerra Mundial a educação Inglesa passou por análise e os resultados foram divulgados no relatório Robbins, em 1963, e a providência tomada pelo primeiro-ministro Harold Wilson para a solução do déficit registrado referentes a matrículas e escolas de nível superior tomou o seguinte rumo: criar universidades e escolas politécnicas de pequeno e médio portes em locais estrategicamente selecionados. (AZEVEDO, 2012) deu-se então o surgimento de nove universidades, nove escolas politécnicas e a criação da UKOU — *United Kingdom Open University*.

O modelo adotado pela UKOU (sistema de ensino a distância integrando meios eletrônicos e material impresso) era copiado e adaptado em muitos países. Somente em 1979 a Universidade de Brasília (UnB) decidiu encampar a questão da Universidade Aberta no Brasil. Havia apenas o parecer que Newton Lins Buarque Sucupira, conselheiro do Conselho Federal de Educação (CFE), apresentou ao então ministro da Educação, Jarbas Gonçalves Passarinho — um estudo fundamentado sobre a UKOU e a viabilidade de sua criação no país. (AZEVEDO, 2012)

O telecurso 1º grau (parceria com da UnB com a Fundação Roberto Marinho) foi a primeira tentativa de criar no Brasil um sistema semelhante à UKOU inglesa foi feito pela UnB em fevereiro de 1979. O convênio firmado com a instituição inglesa deu direito a tradução e distribuição de todo o seu acervo para a língua portuguesa. Foram sucessivas as tentativas de boicote e de desvios de verbas pelo próprio Ministério da Educação dificultando a implantação da modalidade EAD no Brasil.

Empreendimento dessa importância fatalmente suscitaria a má vontade dos que cuidam melhor de seus interesses pessoais e não do que é importante para a nação. O

ministro da Educação de plantão na época, Eduardo Portela, por exemplo, fez o que podia fazer — e fez muito — para impedir a iniciativa e, sem entender nada de nada, declarou que a UKOU era um supletivo de “*black-tie*” (...) (AZEVEDO, 2012)

As condições do Brasil, em comparação com outros países, são propícias para implantação de um eficiente sistema de Ensino a Distância, pois segundo Azevedo (2012), há duas dificuldades cruciais na implantação de um sistema de ensino a distância: a não homogeneidade linguística e a inexistência de um sistema de telecomunicações. No Brasil há uma impressionante unidade linguística — que nem a diminuta Holanda possui — e existe uma cobertura de um sistema de telecomunicações moderno e, mesmo assim, nos últimos 50 anos, apesar disso, os governos brasileiros descuidaram dessa importante metodologia de ensino e encerraram os projetos Saci e o da Universidade de Brasília - UnB. Há quase 40 anos os motivos políticos e econômicos dificultaram a adoção do sistema de ensino a distância em nosso país.

O corporativismo no ensino superior público, por exemplo, posiciona-se contra essa iniciativa porque, à medida que a tele-educação oferece cursos com conteúdos atualizados e bem elaborados, com metodologia moderna, fica exposto o ensino de má qualidade que é ministrado a tantos alunos por professores despreparados. (AZEVEDO, 2012)

Em 1984, no Brasil, cerca de oito mil escolas públicas usavam vídeos para complementar o ensino, mesmo com a falta de incentivos do governo, isso confirma a tese de que não há outra opção para o aprimoramento da educação no Brasil, senão a tele-educação. A Educação a Distância se tornou uma realidade no Brasil e a regulamentação se fez necessário para que se estabelecessem os parâmetros regulamentais. Segundo Hack (2014),

A abertura legal para o ensino superior a distância aconteceu na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Em suas Disposições Gerais, Artigo 80, a LDB atribuiu ao Poder Público o papel de incentivar “[...] o desenvolvimento [...] de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades [...], e de educação continuada” (BRASIL, 1996, não paginado).

A Lei nº 9.394 delegou à União a competência ao credenciamento das instituições que oferecerão programas a distância e a definição dos “[...] requisitos para a realização de exames e registro de diplomas relativos a cursos de educação a distância” (BRASIL, 1996, não paginado). Dessa forma apresentou-se à EAD um ponto de partida à busca de alternativas que tornem viáveis a realização de cursos aos alunos que residem em locais distantes das instituições educativas ou que estão fora do sistema regular de ensino por algum motivo.

Em 1998 o Ministério da Educação (MEC) produziu um documento em parceria com a Secretaria de Educação a Distância (SEED), com os *Padrões de Qualidade para Cursos de Graduação a Distância* e nos anos de 2003 e 2007, tal documento recebeu revisões e passou a se chamar *Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância* (HACK, 2014). A versão atualizada de 2007, apresenta oito referenciais de qualidade que precisam estar expressos no Projeto Político-Pedagógico dos cursos na modalidade a distância no Brasil. São eles:

- Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem;
- Sistemas de comunicação;
- Material didático;
- Avaliação;
- Equipe multidisciplinar;
- Infraestrutura de apoio;
- Gestão acadêmico-administrativa;
- Sustentabilidade financeira (BRASIL, 2007).

A partir de 1998 a EAD inicia oficialmente sua jornada e vem crescendo exponencialmente. Em 2003 haviam 52 cursos de EAD, e em 2006, o número de cursos de EAD aumentou 571 por cento, passou para 349; em número de matrículas, cresceu 315 por cento. A Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) calcula que, em 2007, mais de 2 milhões de brasileiros utilizaram a Educação a Distância.

É crescente o número de curso de EAD que surgem no Brasil e esta realidade foi constatada pela ABED em Censo realizado em 2015. Participaram 339 instituições formadoras que oferecem cursos a distância em 7.463 polos de apoio presencial localizados em capitais e interior do país. A oferta global totaliza 4.771 cursos regulamentados pelo MEC (Censo ABED, 2016). Nos últimos dez anos cresceu 46% em número de matrículas, totalizando 6,6 milhões em 2015, segundo o INEP (ROCHA, 2017).

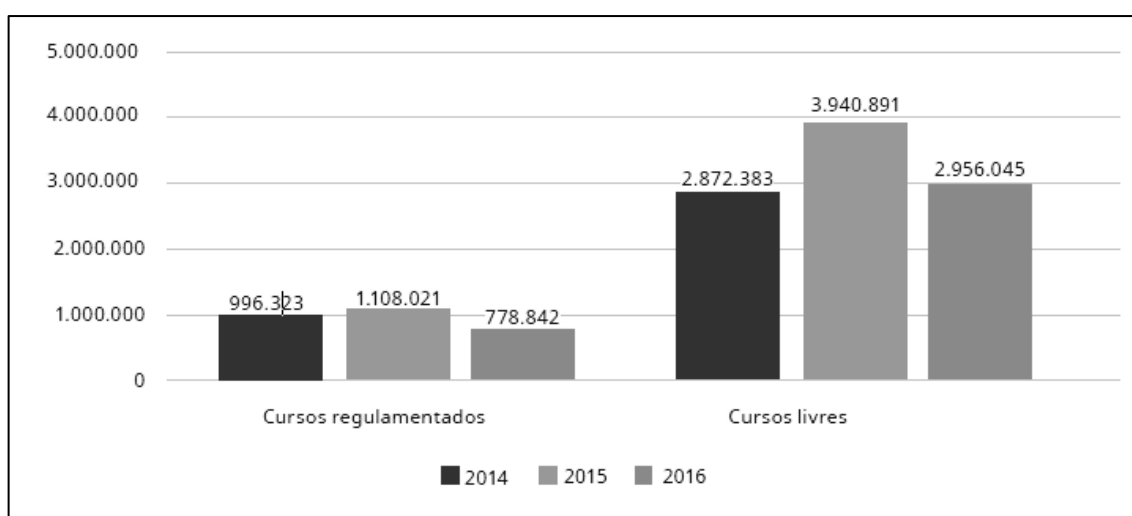
Diante dos fatos, a EaD revela não só o seu potencial de aceitação, mas, também, a sua capacidade de crescimento além do esperado, consolidando o desejo de muitos brasileiros que buscam alternativas de aprendizagem além da escola tradicional. (ROCHA, 2017).

Outra constatação é que os cursos são oferecidos em todos os níveis e áreas de conhecimento, com destaque para 1.079 ofertas de cursos de extensão e para as áreas de Ciências Sociais Aplicadas, com 608 ofertas de cursos regulamentados totalmente a distância.

Entre os semipresenciais, a preferência é pelas Ciências Humanas, com 1.389 ofertas registradas. (Censo ABED, 2015).

No censo de 2016 houve uma redução no número de alunos matriculados em cursos regulamentados e cursos livres da modalidade EAD no Brasil (Gráfico 01), reflexo da situação econômica vigente no país e, mesmo assim, os números são expressivos e revelam o potencial da EAD para atender a demandas regulamentadas de educação e, mais ainda, demandas de formação continuada. (Censo ABED, 2017).

Gráfico 1: Quantidade de alunos contabilizados pelo censo ead.br 2016 em cursos regulamentados e cursos livres.



Fonte: Censo ABED (2016)

Os cursos oferecidos abrangem todos os níveis acadêmicos e todas as áreas do conhecimento e os dez cursos mais procurados corresponderam a aproximadamente 75% das matrículas totais. No censo ABED de 2016 detectou-se que somente Pedagogia representa 25% como mostra a tabela 06, seguido por Administração com 13,7%. Em 2016 surgiram cursos novos como o curso de Educação Física, que já aparece em sexto lugar, representando 3,5% das matrículas.

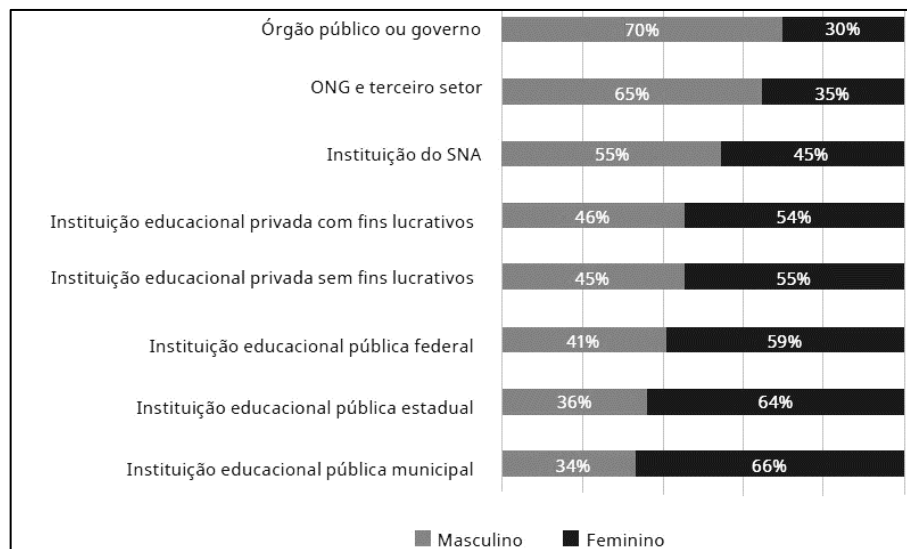
Tabela 6: Cursos mais procurados, em percentual.

Ranking de cursos	Percentual (%)	Ranking de cursos	Percentual (%)
Pedagogia	25	Educação Física	3,5
Administração	13,7	Processos Gerenciais	3,5
Serviço Social	7,4	Logística	2,8
Ciências Contábeis	7,2	Letras	2,5
Gestão de Recursos Humanos	6,9	Gestão Pública	2,4

Fonte: Censo ABED (2016)

Quanto ao perfil dos alunos que procuram a modalidade EAD há uma equivalência entre os sexos masculino e feminino, sendo este levemente superior àquele, mantendo o cenário do ano de 2015, variando de acordo com os cursos ofertados e as instituições que oferecem como se vê no gráfico 02. Nos cursos regulamentados totalmente a distância dos órgãos públicos, tem-se um público feminino de somente 30%, enquanto nos cursos livres corporativos das instituições públicas municipais tem-se um público feminino de 90%.

Gráfico 2: Distribuição de gênero em cursos regulamentados totalmente a distância, em percentual, por categoria administrativa.



Fonte: Censo ABED (2016)

Quanto a faixa etária, nos cursos regulamentados totalmente a distância registra-se alta incidência de alunos nas faixas de 26 a 30 anos (29%) e 31 a 40 anos (37%). Já os cursos livres tendem a ser frequentados principalmente por alunos entre 31 e 40 anos (27%). Os percentuais de alunos de mais de 40 anos na educação a distância são inferiores a 5%.

Um aspecto que tem sido constante no perfil dos alunos de EAD, quando se trata de ocupação dos alunos, na grande maioria das instituições, entre 76% e 100% dos alunos estuda e trabalha.

Quanto ao perfil das instituições que ofertam Ensino a Distância no Brasil os dados obtidos no período de 2011 a 2016 pela ABED e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apontam que nos últimos seis anos o crescimento de instituições de ensino superior no Brasil que ofertam cursos nesta modalidade mantém um padrão estável, apresentando maior concentração nas regiões Sudeste e Sul (TOMELIN, 2017) como mostra a tabela 07 a seguir.

Tabela 7: Comparação entre os censos ABED e INEP com relação ao percentual de instituições por região, em percentual

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP
Norte	5	7	6	8	5	7	5	6	6	6	7	-
Nordeste	14	22	14	21	17	20	15	21	18	21	18	-
Centro-Oeste	14	8	12	8	16	7	14	7	13	7	11	-
Sudeste	45	39	46	40	40	41	41	42	42	42	37	-
Sul	22	24	22	22	22	24	25	24	21	24	27	-

Fonte: Censo ABED (2016)

O autor também aponta que há uma absoluta participação das instituições privadas na oferta de cursos a distância (tabela 08) em que nos anos 2014 a 2016 formaram uma média de 65% e as públicas, 35%, onde estas tem aumentado a participação nos censos.

Tabela 8: Comparação entre os censos ABED e INEP com relação ao percentual de instituições privadas e públicas, em percentual

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP
N.R.	9	-	17	-	20	-	0	-	0	-	0	-
Privadas	62	49	58	48	53	48	62	54	66	56	68	-
Públicas	29	51	25	52	28	52	38	46	34	44	32	-

Fonte: Censo ABED (2016)

Com relação a quantidade de alunos atendidos pelas instituições, os dados do INEP de 2015 indicam que as instituições públicas respondem por 9% das matrículas totais, enquanto que 91% dos estudantes estão matriculados em instituições privadas. As 10 maiores instituições em número de matrículas representam 72,5% do mercado, quatro estão localizadas no Sul do país, e seis no Sudeste.

No aspecto ‘desafios’ da modalidade EAD houveram mudanças ao longo dos anos. As dimensões se modificaram a cada obstáculo transposto, um exemplo disso é que no período de 2010 a 2014, a evasão ocupou o topo das atenções das instituições participantes do censo da ABED, mas a partir de 2015 ela deixa de ser apontada como a primeira preocupação.

O Quadro 01 a seguir apresenta o cenário transformador das maiores dificuldades apontadas pelas instituições.

Quadro 1: Maiores dificuldades apontadas pelas instituições, por ano.

2016	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferecer EAD exige inovação em abordagens pedagógicas 2. Oferecer EAD exige inovação tecnológica constante 3. O corpo docente da minha instituição acredita que a EAD permite atingir públicos que não poderiam estudar em um formato totalmente presencial 4. Oferecer EAD exige inovação constante de processos administrativos 5. Oferecer EAD exige alto padrão de infraestrutura
2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferecer EAD exige inovação tecnológica constante 2. Oferecer EAD exige padrão de infraestrutura mais complexo que o presencial 3. O corpo docente da minha instituição acredita que a EAD permite atingir públicos que não poderiam estudar em um formato totalmente presencial 4. Oferecer EAD exige inovação constante de processos administrativos 5. Oferecer EAD exige o desenvolvimento estruturas complexas de apoio ao aluno
2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evasão dos alunos 2. Resistência dos educadores à modalidade EAD 3. Desafios organizacionais de uma instituição presencial que passa a oferecer EAD 4. Resistência dos alunos à modalidade EAD 5. Suporte em TI para docentes 6. Demanda de alunos interessados nos cursos
2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evasão dos alunos 2. Desafios organizacionais de uma instituição presencial que passa a oferecer EAD 3. Resistência dos educadores à modalidade EAD 4. Custos de produção dos cursos 5. Suporte de TI para docentes

2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evasão dos alunos 2. Desafios organizacionais de uma instituição presencial que passa a oferecer EAD 3. Resistência dos educadores à modalidade EAD 4. Custos de produção dos cursos 5. Suporte de TI para docentes 6. Resistência dos alunos à modalidade EAD
2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evasão dos alunos 2. Desafios organizacionais de uma instituição presencial que passa a oferecer EAD 3. Custos de produção dos cursos 4. Resistência dos educadores à modalidade de EAD 5. Demanda de alunos interessados nos cursos
2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evasão dos alunos 2. Desafios organizacionais de EP para EAD 3. Resistência dos educadores à modalidade EAD 4. Resistência dos alunos à modalidade EAD 5. Restrições legais (normas educacionais, de segurança etc.)

Fonte: Adaptado de Tomelin (2017)

Nota-se que a preocupação com a evasão e com a resistência das pessoas com a modalidade EAD deixou de ser uma realidade nos últimos 4 anos. A partir de 2015 a resistência dos alunos à modalidade EAD já não era uma dificuldade apontada pelas instituições. Percebe-se que em 2015 a inovação tecnológica e a infraestrutura assumem o topo das preocupações, e em 2016 os aspectos relacionados a inovação surgem como a nova preocupação das instituições, tanto na abordagem pedagógica quanto tecnológica.

O caminho da EAD no Brasil tem sido de complexo, mas os feitos mostram que a modalidade tem se desenvolvido de forma positiva, pois as mudanças e os comportamentos relacionados a EAD geram reflexões sobre estratégia, tendência e desafios. A preocupação com a inovação apontada como os dois principais desafios a serem transpostos pelas instituições geram indícios que há uma busca por uma educação com mais qualidade.

3.2. O MODELO ATUAL DE EAD

A abordagem deste tópico transita pela construção do que se tornou a modalidade EAD e permite prospectar no que será nos próximos anos. Aborda também a complexidade que é e como se configura a elaboração de cursos EAD através de uso de modelos de referência para estabelecer a gestão da EAD.

Segundo o Artigo 1º do decreto Nº 9.057, de 25 de maio de 2017,

considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (ABMES, 2017).

A EAD se encontra na sua 5ª geração desde seu surgimento em meados do século XIX, por meio de cursos por correspondência. Hoje a modalidade é caracterizada pelo uso de múltiplas tecnologias, incluindo os computadores e as redes de comunicação. Houve a integração das telecomunicações com outros meios educativos, mediante a informática (correio eletrônico, CDs, Internet, audioconferência, videoconferência, redes de computadores, telefone, fax, papel impresso etc.) (LINDEN, 2011). Além disso, possibilita experiências personalizadas com efetivos serviços pedagógicos e administrativos de apoio ao estudante e uma melhor qualidade da tutoria, com custos per-capita significativamente menores. (ARETIO, 2001 apud LINDEN, 2011)

No Brasil a EAD iniciou no fim da década de 1930, diferente de outros países da Europa e Estados Unidos onde as experiências em EAD se desenvolveram no ensino superior, as experiências no Brasil foram voltadas, prioritariamente, para a formação profissional, para o ensino médio (ABED, 2012), e desde então vem expandindo de forma significativa. No quadro 02 a seguir apresenta-se de forma resumida este processo histórico.

Quadro 2: breve histórico da modalidade no Brasil

CRONOLOGIA DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA BRASILEIRA	
Ano	Eventos
1904	Início de oferta dos cursos por correspondência
1923	Rádio Sociedade Educativa do Rio de Janeiro, por Edgard Roquete-Pinto.
1939	Instituto Monitor. Cursos Livres de iniciação profissional.
1941	Instituto Universal Brasileiro. Cursos Livres de iniciação profissional.
1942	Reforma Capanema. Primeira legislação (Artigo 91) que reconhece a validade dos estudos feitos a distância.
1965	Início das TVs educativas, que viriam a gerar os telecursos, preparatórios para exames supletivos.
1979	UnB lança cursos livres, em parceria com a <i>The Open University</i> .
1989	UFLA. Primeira universidade a oferecer cursos de pós-graduação a distância.

1990	Transmissão de TV via satélite. Educação continuada para professores, com o programa Salto para o Futuro.
1994	Primeiro vestibular para uma licenciatura a distância, pela UFMT. Início do curso em 1995, inaugurando o ensino de graduação a distância.
1995	Disseminação da internet para além do ambiente acadêmico e corporativo.
1995	Criação do LED-UFSC, laboratório que criou a metodologia e os sistemas para os primeiros cursos de especialização e de mestrado com uso de internet e videoconferência, deflagrando a universidade virtual no País.
1996	LDB. Reconhecimento da validade da EAD para todos os níveis de ensino, no artigo 80 da Lei 9.394/96. Contribuição do Educador Darcy Ribeiro.
1999	O MEC inicia o processo de credenciamento de IES para EAD.
2000	AIEC lança a primeira graduação on-line do País, em Administração.
2001	Início do ciclo privado de Tele-educação, com EAD via satélite, pela Unitins e pela UNOPAR.
2003	LFG – Início da rede Luiz Flávio Gomes, para educação continuada e preparatórios de concursos e ensino jurídico por EAD via satélite.
2006	O Governo Federal institui o Programa Universidade Aberta – UAB.
2008	Primeiro Curso de Direito Por EAD, Criado Pela UNISUL, na UnisulVirtual.
2017	Marco regulatório para o ensino superior em EAD, decreto Nº 9.057, de 25 de maio de 2017.

Fonte: adaptado de Santos (2011)

Segundo Santos (2011), em apenas 15 anos (de 1994 a 2010), as instituições de ensino superior que se dedicaram a essa área tiveram que rapidamente estabelecer o domínio instrumental para o uso pedagógico de diversas tecnologias, tais como: TV via satélite, Videoaulas, Impresso, Videoconferência, Telefonia, Internet, Telefonia móvel.

A evolução da sociedade em decorrências da evolução das Tecnologias da informação e da comunicação tem sido discutida frequentemente por especialistas de diversas áreas. Esta realidade tem se tornado um desafio para instituições sociais e organizações, e a educação não está isenta deste processo. A capacidade de oferta educacional e apresentada no Brasil não corresponde as crescentes demandas de conhecimento, e a Educação a Distância surge como modalidade alternativa para atender as crescentes demandas do conhecimento no mundo contemporâneo (GOMES e LOPES, 2005).

A Educação a Distância desempenha hoje papéis múltiplos, que vão desde a atualização de conhecimentos específicos até a formação profissional. Assim, as práticas de Educação a Distância têm algo a contribuir para o desenvolvimento educacional de um país, notadamente de uma sociedade com as características brasileiras, em que o sistema educacional não consegue desenvolver as múltiplas ações que a cidadania requer. (SILVEIRA, 2007)

A transformação da EAD no que ela é atualmente é frequentemente discutida pelos especialistas atuante na área e muitos fazem parte da Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED, e tem como missão “Contribuir para o desenvolvimento do conceito, métodos e técnicas que promovam a educação aberta flexível e a distância”. No documento intitulado “COMPETÊNCIAS PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: REFERENCIAIS TEÓRICOS E INSTRUMENTOS PARA VALIDAÇÃO, de 2012, os envolvidos estabelecem, a partir de referencial teórico e da prática exercida pela equipe, os princípios educacionais, orientadores das decisões tomadas para o estabelecimento das competências, que são assim resumidos:

- a) A EAD é um processo educacional, em essência, o que significa que os valores educacionais ocupam posição preponderante entre as diferentes categorias valorativas que configuram os processos humanos. A relação entre educadores e educandos caracteriza-se como de parceria na qual, como afirmava Freire (1981), “ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.” A relação entre eles não se configura como econômica em que os educadores assumem o papel de fornecedores e os educandos de consumidores (clientes) de informações e conhecimentos; trata-se de uma relação de parceria na qual o crescimento dos educandos pressupõe, necessariamente, o crescimento dos educadores.
- b) A EAD é uma modalidade educacional que, para ser concretizada, exige o concurso de competências multidisciplinares. Isso significa dizer, que não basta o domínio de conhecimentos pedagógicos para que a concretização de ações de educação a distância seja bem-sucedida e alcance os resultados esperados. Trata-se de uma ação educacional na qual educadores e educandos ocupam espaços geográficos diferentes, exigindo que a comunicação entre eles aconteça de forma mediada.

A mediação pedagógica e comunicacional acontece por meio de diferentes recursos didáticos. A mediação é pedagógica porque se fundamenta em uma concepção de educação e nas finalidades do processo ensino-aprendizagem. Ela é comunicacional porque envolve diferentes canais e modos de relação entre educadores e educandos, por exemplo, síncrona ou

assíncrona, unidirecional ou multidirecional; receptiva ou interativa, individualizada ou socializada, entre outros.

c) A EAD implica o compartilhamento de saberes de diferentes naturezas, a saber:

- Pedagógico
- Tecnológico
- Comunicacional
- Gestão

Na perspectiva do compartilhamento, o processo de planejamento, produção e implantação de uma iniciativa de EAD, se caracteriza como uma ação coletiva, construída de modo dialógico e colaborativo. As diferentes competências se integram para a construção de alternativas para essa modalidade educacional.

Desde o mais simples curso individualizado até o mais complexo sistema, integrado por inúmeros elementos e de variáveis, o compartilhamento de saberes é condição *sine qua non* para um resultado bem-sucedido.

d) por competência em EAD entende-se a mobilização de capacidades e saberes de diferentes naturezas para desenvolvimento de iniciativas e solução de problemas em situações nas quais educandos e educadores não ocupam o mesmo espaço físico em parte ou em todo o processo de ensino e de aprendizagem.

e) as competências em EAD, gerais e específicas, referem-se ao saber conhecer, saber fazer, saber ser e saber conviver e visam oferecer um quadro referencial, chamado de matriz de competências para o desenvolvimento de ações, assim como dos conteúdos que favorecem a sua aquisição ou desenvolvimento.

Rocha (2017) destaca a seguir algumas variáveis, que reconfiguram e dão novos sentidos a EaD no Brasil, que se somam ao processo do aprender mediado:

I. O **aprender baseado em conteúdo e material impresso**, centrado no professor, começa a ser substituído pelo aprender baseado em aprendizagem ativa, aprendizagem colaborativo-cooperativa. No ensinar e aprender cujo centro das atenções é o estudante.

II. O **conteúdo e referências bibliográficas**, elementos fundamentais no processo de busca e reflexões, são disponibilizados em várias interfaces, mídias e formas digitais que contribuem fortemente para a consolidação da aprendizagem conectada, aprendizagem em três dimensões, reforçando a recomendação de priorizar e flexibilizar o acesso e a humanização da EaD. Inventar a mais nova profissão da EaD: o curador de conteúdo, cujas ações de selecionar, organizar, indexar e disponibilizar conteúdo, sob a orientação e atento aos pressupostos da ubiquidade, é tão importante quanto os papéis de professor e de tutor da EaD.

III. Surgem como inovações mediadoras os **laboratórios virtuais**, realidades aumentadas e sistemas de aprendizagem embarcados (Sistemas embarcados). Sistemas cuja proposta pedagógico-andragógica potencializa além de um alto nível de interação-interatividade e cooperação, a simulação de ambientes e situações de aprendizagem onde se misturam a realidade virtual ou aumentada com as realidades e contextos do mundo real dos estudantes e professores da EaD. Onde a sensibilidade e percepções traduzidas por estímulos, emoções, reações e eventos digitais favorecem a aprendizagem adaptativa, a gamificação; favorecem as aprendizagens baseadas em problemas, projetos e em pares. Na expertise da realidade aumentada, especialistas afirmam que ela é como um sistema que combina elementos virtuais com o ambiente real; é interativa e tem processamento em tempo real, além de ser concebida em três dimensões.

A partir do exposto acima pela ABED percebe-se a dimensão do modelo de Educação a Distância a qual o Brasil tem sido direcionado, salvo aquele que as instituições adaptam aos seus interesses. Independentemente do tipo de curso e da dimensão que ele tenha, a importância na construção do processo de ensino e aprendizagem nesta modalidade deve primar pela qualidade. A complexidade percebida pela EAD traz uma série de demandas que precisam ser assumidas na busca pela qualidade no ensino, e é sobre este aspecto que será abordado no tópico a seguir.

3.3. AS FUNÇÕES DEMANDADAS NO CONTEXTO EAD

O crescente acesso a informação vem transformando o comportamento dos indivíduos que cada vez tem ficado mais conectado, e as mídias digitais e a internet propiciam uma produção coletiva do conhecimento. Essa conexão passou do estágio “computador para computador”, para “pessoas entre pessoas”, gerando redes. Para o aluno do EAD esse comportamento influencia na sua relação com o curso que ele se predispõe a participar. Com estas mudanças comportamentais nas organizações sociais e as mudanças tecnológicas com o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) aumenta a responsabilidade em se oferecer um curso de EAD on-line que corresponda as expectativas dos alunos. Segundo Spanhol (2009),

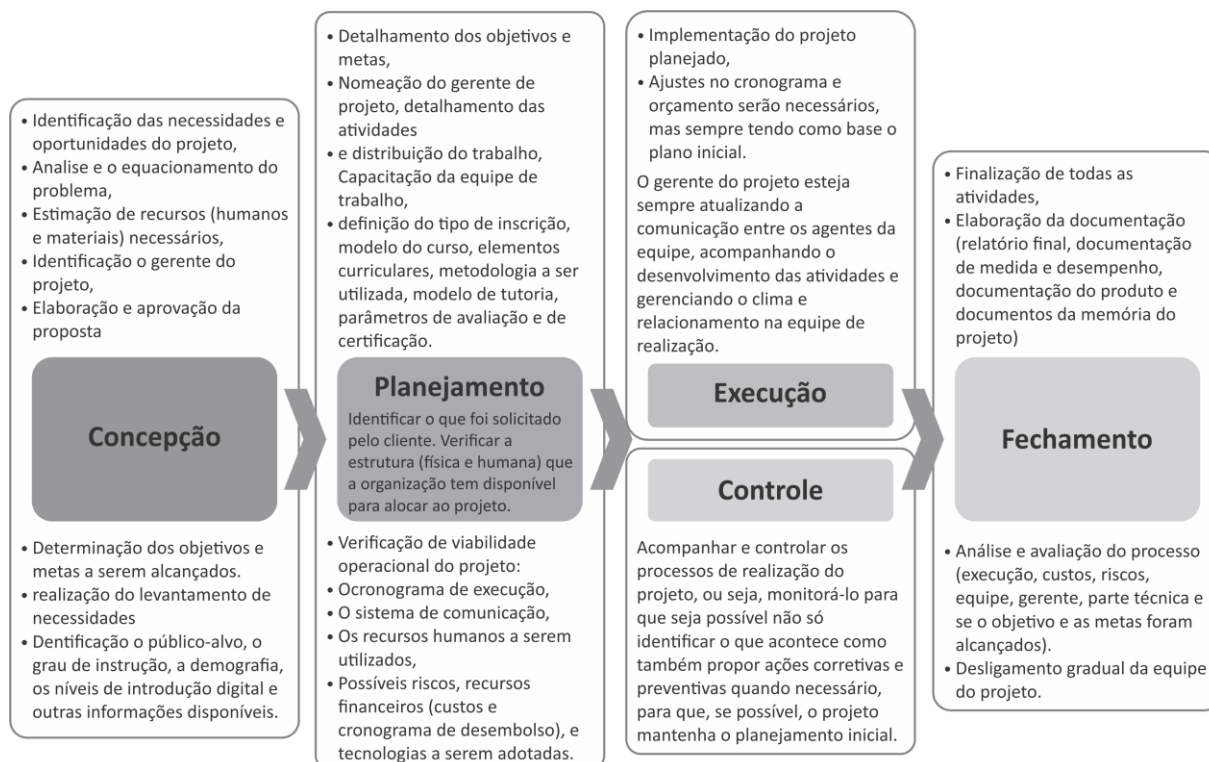
Essas possibilidades demandam estratégias pedagógicas diferenciadas para se tornarem capazes de potencializar a educação e a EAD, o que exige também um processo eficaz de gestão de processos e de pessoas que considere as novas formas de aprender em uma sociedade conectada.

Como já foi visto anteriormente, a modalidade EAD possui uma abrangência que transita por diversas dimensões e cada uma exige que seja atribuída a atenção necessária para que, ao término do processo de concepção do curso, haja harmonia entre elas. Tais dimensões são a **Pedagógica**, a **Tecnológica**, a **Comunicacional** e a **Gestão**. Segundo ABED (2012), a dimensão **pedagógica** refere-se à estruturação do ensino e às expectativas que se tem em relação à aprendizagem, a **Tecnológica**, na ação de EAD, engloba os recursos de comunicação, de processamento e de transmissão da informação, a **Comunicacional** que, na EAD, se materializa por meio de um texto, de uma aula por videoconferência, de um vídeo temático ou pela interação do professor com o aluno ou dos alunos entre si. E a dimensão da **Gestão** diz respeito à tomada de decisões quanto à pertinência dos projetos desenvolvidos, à articulação entre os diferentes atores do processo – recursos humanos e materiais – visando uma operação integrada e harmônica tendo como foco o educando. Mediar conflitos entre as dimensões, prover soluções que melhorem a qualidade das ações, são compromissos da gestão, que contribuem para garantir um bom trabalho educacional.

Em um projeto de EAD, as etapas de um planejamento se mostram ainda mais determinantes; o planejamento necessário deve ser feito com antecedência, considerando a necessidade de elaboração do material, adequação de linguagem, revisão, impressão e a logística de distribuição (SPANHOL, 2009).

Pode-se visualizar na figura 04 a forma como se concebe um curso de EAD de acordo com o modelo baseado no autor supracitado.

Figura 4: Modelo de desenvolvimento de curso em EAD.

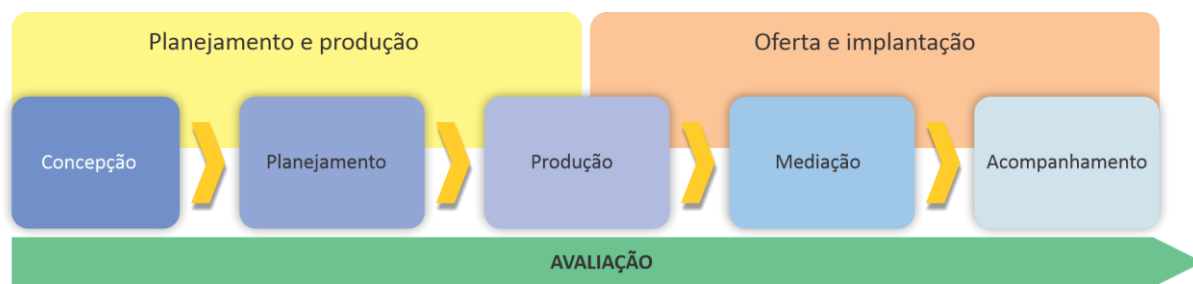


Fonte: Adaptado de Spanhol (2009).

Segundo Spanhol (2009), ter claro o ciclo de vida de um projeto [em EAD] é essencial para o gerenciamento, pois nele está estabelecido quando o projeto começa e quando deve ser finalizado, bem como a sequência em que ocorrerão todas as suas fases. Em cada fase do processo faz-se necessário que a equipe esteja integrada com a proposta do projeto e que cada função seja composta por profissionais capacitados. Para o autor os membros da equipe variam conforme a concepção e o desenho educacional do curso, que definirá as necessidades de equipe e materiais.

Moreira (2009) propõe um modelo de desenvolvimento dividido em dois momentos: Planejamento e concepção, Oferta e Implantação. Ele sugere que o processo ocorra em 5 etapas distintas acompanhadas por avaliação constante ao longo do processo. Na figura 05 a seguir ilustra-se o modelo proposto pelo autor.

Figura 5: Modelo típico de desenvolvimento de curso EAD proposto por Moreira (2009)



Fonte: Moreira (2009)

Para Moreira (2009), pode haver variações entre uma e outra instituição nas fases de planejamento e produção e de oferta e implantação. Além disso as etapas de concepção do projeto, planejamento, produção, mediação pedagógica e acompanhamento dos participantes também podem sofrer alterações.

O autor completa que a equipe composta na fase de produção deve estar engajada nas atividades de planejamento e produção bem como a oferta e implantação. Ela ressalta que deve haver interação entre as pessoas e elas devem trabalhar com certo grau de flexibilidade, ou seja, não adotando padrões rígidos o sistema de interação, criação e produção tornam-se facilitados (MOREIRA, 2009).

A seguir será apresentado o Centro Gestor de EAD e sua relevância para as atividades relacionadas ao desenvolvimento de cursos da modalidade EAD.

3.3.1 Centro Gestor de EAD (CEAD)

O Centro Gestor de Educação a Distância (CEAD) – é entendido como a unidade institucional responsável pela gestão dos processos administrativos e pedagógicos de cursos e atividades educacionais na modalidade a distância. Pode haver variação em sua nomenclatura. As mais comuns são Núcleo de EAD (NEAD), Seção de EAD (SEAD) e Gerência de EAD (GEAD) (SILVA, 2013).

O grau de autonomia do CEAD varia de acordo com a o grau de relevância dada aos cursos de EAD pelas instituições de ensino, pois quando uma instituição é criada já tendo a modalidade a distância como objetivo, o grau de autonomia do CEAD é facilmente definido. Porém, quando uma instituição presencial decide adotá-la, a realidade normalmente tende a ser mais complexa. Para Silva (2013) o posicionamento do Centro como elemento subordinado a

outros departamentos já existentes e impregnados da cultura da presença física faz com que as necessidades e os projetos da modalidade não sejam atendidos, ou, quando efetivados, sejam estabelecidos de forma muito lenta e pouco eficaz gerando prejuízos são imensos e irreversíveis.

Dessa forma o autor conclui que cada organização tem de criar condições adequadas para que esses problemas não ocorram ou para que possam ser minimizados. Uma forma de se ter maior sucesso é quando o CEAD é concebido como gestor de seus próprios processos ao mesmo tempo em que atua de forma integrada com a instituição.

3.3.1.1 Organograma

Usando como base os projetos do Laboratório de Educação a Distância (LED) da UFSC, Jesus (2009) aponta as seguintes figuras no qual geralmente são utilizadas para compor o quadro de equipe:

- **Supervisor pedagógico:** Responde por todas as ações que envolvem o processo de ensino-aprendizagem, elaboração de materiais didáticos, avaliação de aprendizagem e processos e preparação de alunos e professores.
- **Supervisor técnico:** Organiza toda a estrutura física, tecnológica e operacional necessária para o bom andamento dos trabalhos.
- **Supervisor de processos:** Organiza e acompanha todos os processos de desenvolvimento dos cursos a distância.
- **Supervisor administrativo:** Responsável pela contratação das equipes e organização da produção e logística dos materiais, além dos aspectos financeiros.
- **Desenhista instrucional:** Define, em conjunto com o supervisor pedagógico, o modelo de curso, articulando os diversos profissionais e concepções pedagógicas de aprendizagem em relação às mídias utilizadas.
- **Professor/conteudista:** Responsável pelo conteúdo do material didático e mediador das disciplinas.
- **Editores, revisores e diagramadores:** Responsáveis pela adequação dos materiais didáticos e demais componentes do curso (guias, apostilas, textos).
- **Tutor:** Acompanha a disciplina a partir do material didático, organiza e participa das aulas a distância, resolve as dúvidas de conteúdo dos alunos, realiza as correções

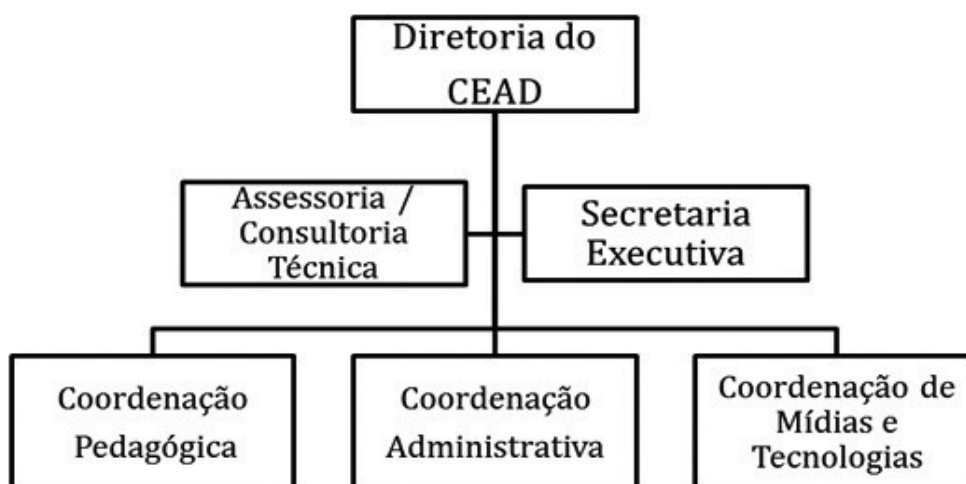
das atividades de aprendizagem e gera os conceitos para os alunos. O tutor é um especialista na disciplina oferecida.

- **Monitor** (local ou remoto): Tem a função de apoio logístico e técnico do curso, sendo o elo entre professores e alunos, garantindo a circulação de todas as informações necessárias para os processos do curso.
- **Técnico do ambiente virtual de aprendizagem (AVA)**: Responsável pela adaptação e manutenção do AVA. Profissional sempre disponível para a resolução de todas as questões relacionadas ao ambiente de aprendizagem on-line e a rede lógica.

Para Silva (2013) o organograma de um CEAD variará em função de fatores como posicionamento e autonomia do Centro. O grande desafio, no entanto, está em permitir que essa ferramenta seja funcional, exequível, viável e composta com profissionais qualificados para atender às demandas existentes.

O autor sugere uma forma reduzida e otimizada para evitar burocratização das ações com setores e cargos desnecessários, como se vê na figura 06 abaixo.

Figura 6: Organograma do CEAD



Fonte: Silva (2013, p.24)

Para o autor os setores e os cargos pertencentes a eles podem ser definidos da seguinte forma:

Diretoria do CEAD

A direção é a responsável final por todas as ações desenvolvidas pelo CEAD, incluindo-se às relacionadas ao planejamento, à gestão de pessoal, às finanças, à logística, à fiscalização e à interligação com os demais setores institucionais.

Composição:

- 01 profissional com conhecimentos nas áreas de gestão educacional, técnicas de ensino-aprendizagem, docência, design instrucional, gestão empresarial, marketing, logística, produção de mídias e uso de tecnologias.

Secretaria Executiva

A secretaria executiva é um elemento de assessoramento direto da Diretoria do CEAD tanto nos processos internos quanto na ligação com os demais integrantes da instituição ou clientes externos.

Composição:

- 01 secretário com conhecimentos nas áreas de informática e gestão documental.
- 01 assessor de comunicação e marketing.

Assessoria Técnica

Há projetos para os quais uma instituição necessita contratar profissionais – consultores, assessores, instrutores e técnicos – para prestarem serviços especiais. A previsão de uma área de assessoria técnica permite que essas contratações temporárias possam ser efetivadas sem que esses profissionais interfiram na autoridade do gestor ou na rotina do CEAD.

Composição:

- A quantidade e a qualificação dos profissionais irão variar em função do objetivo da contratação. Assim, podem ser contratados especialistas em diferentes áreas como, por exemplo, gestão, design, logística, tecnologias, dentre outras.

Coordenação Pedagógica

Conforme observado anteriormente, a nomenclatura de cada área do organograma irá variar em função das peculiaridades de cada instituição. Nesse caso, a opção por “coordenação” procura ratificar que uma das principais características deste setor é fazer a interligação do CEAD com as demais áreas responsáveis, diretamente ou não, pelos processos e documentos relacionados às áreas pedagógicas. Em instituições de ensino superior, essa peculiaridade torna-

se ainda mais evidente, principalmente quando os coordenadores dos cursos presenciais são os mesmos da EAD. O setor deve ser conduzido por profissionais capazes de apoiar os coordenadores que possuem responsabilidades em ambas as modalidades.

A coordenação pode ser composta com outros setores. Os mais comumente usados são:

- Coordenação de Cursos (caso a instituição opte por um coordenador específico para EAD).
- Supervisão de Cursos (caso o coordenador do ensino presencial seja o mesmo do curso a distância).
- Tutoria.

Composição:

- 01 coordenador pedagógico com conhecimentos na área pedagógica, incluindo-se didática e metodologia, gestão educacional, técnicas de ensino-aprendizagem, docência e uso de mídias e tecnologias.
- 01 coordenador ou supervisor por curso (conforme o caso).
- 01 tutor presencial – por turma / disciplina – com formação na área de conhecimento do curso.
- 01 tutor a distância por turma / disciplina – com formação na área de conhecimento do curso.

Para o estabelecimento de algumas questões como a quantidade de alunos um tutor pode atender e a necessidade a existência de tutores presenciais e a distância deve-se atentar a legislação vigente. Atualmente, os cursos supervisionados pelo Ministério da Educação preveem a existência de ambos os profissionais e, em alguns casos, acrescentam outros como, por exemplo, o professor da disciplina. Assim, o número máximo de alunos por tutor, nesses casos, poderá ser encontrado nos instrumentos de avaliação de cursos periodicamente expedidos pelos órgãos oficiais.

Coordenação Administrativa

É a responsável pela manutenção do funcionamento administrativo do CEAD, o que inclui atividades relacionadas à logística, à secretaria, à supervisão de polos (quando for o caso), ao patrimônio e aos serviços.

Quando subdividido, inclui:

- Secretaria e Atendimento
- Logística
- Polos (quando existir)

Composição:

- No mínimo, 02 secretários com conhecimentos nas áreas de informática e de gestão documental.
- No mínimo, 01 encarregado de logística com formação na área de logística e prestação de serviços.
- 01 coordenador por polo (quando existir).

Coordenação de Mídias e Tecnologias

A escolha das mídias e tecnologias a serem utilizadas nas atividades e nos cursos oferecidos pelo CEAD é fator essencial para o sucesso dos projetos. Também dependerá dessa escolha o modo como essa coordenação será estruturada. Assim, ela pode dispor de:

- Setor de produção de material didático.
- Suporte de informática.

Composição:

Setor de produção de material didático – é um dos setores mais sensíveis de um CEAD caso a instituição opte por produzir os seus próprios materiais didáticos. A variedade e a quantidade de profissionais contratados para nele atuarem dependerão de inúmeras variáveis: formato dos cursos, tipos de avaliações, nível de padronização, grau de sofisticação e metas a serem atingidas são os mais comuns. Assim, sua composição pode incluir:

- Autores (por demanda) – profissionais com formação e conhecimento avançado com relação aos objetivos e assuntos abordados nas atividades ou nos cursos a serem produzidos.
- Designers instrucionais – requer conhecimentos avançados em informática, didática, metodologia, linguagem, interação, interatividade e interdisciplinaridade.
- **Designers gráficos** – os especialistas dessa área devem ter conhecimentos sobre softwares e recursos para a adequação e customização de matérias em formato impresso ou digitalizado para impressão.
- **Designers web** – esses profissionais devem ter conhecimentos adequados sobre softwares para design de recursos e páginas web.

- Ilustradores – requer conhecimento especializado em softwares e tecnologias para a criação de personagens e cenários para uso em materiais impressos ou web.
- Programadores – requer conhecimentos nas áreas de programação e, se possível, inteligência artificial.
- Revisores – integrado por profissionais com conhecimentos e formação na área de Língua Portuguesa.

Suporte de informática – requer profissionais capazes de trabalhar com os sistemas informáticos adotados pela instituição.

- Suporte ao Ambiente Virtual de Aprendizagem – o profissional dessa área deve ter conhecimentos nas áreas de programação e, em especial, sobre as especificidades do software escolhido para hospedar os cursos e as atividades.
- Manutenção de hardware – normalmente, as instituições possuem setores especializados para atuarem nessa área. No entanto, se necessário, o CEAD poderá ter seus próprios profissionais, que, por sua vez, devem ter conhecimentos de manutenção de computadores e redes.

Analisando um profissional em especial apontado anteriormente – o designer instrucional, que, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), é sinônimo de designer educacional, registrado sob o código 2394-35 e descrito da seguinte forma:

Implementam, avaliam, coordenam e planejam o desenvolvimento de projetos pedagógicos/ instrucionais nas modalidades de ensino presencial e/ou a distância, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Atuam em cursos acadêmicos e/ou corporativos em todos os níveis de ensino para atender as necessidades dos alunos, acompanhando e avaliando os processos educacionais. Viabilizam o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo entre a comunidade escolar e as associações a ela vinculadas.

Sobre sua Formação e Experiência, o CBO⁶ cita que o exercício dessas ocupações requer curso superior na área de educação ou áreas correlatas. O desempenho pleno das atividades ocorre após três ou quatro anos de exercício profissional. Dessa forma verifica-se que o designer instrucional não é necessariamente um designer com formação superior em

⁶ <http://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/239435-designer-educacional>, acesso em maio de 2016.

design ou desenho industrial, mas sim um profissional que tenha relação com área da educação, podendo pertencer a ocupações Relacionadas, como Coordenador pedagógico, Orientador educacional, Pedagogo, Professor de técnicas e recursos audiovisuais, Psicopedagogo ou Supervisor de ensino (CBO).

Para Lima et al (2016), a palavra “designer”, quando empregada no termo Designer Instrucional (ou Designer educacional, ou Desenhista instrucional, Projetista instrucional – sinônimos, segundo a CBO) refere-se a característica projetual da atividade de design instrucional como pode-se perceber pela descrição da CBO, e não ao profissional que a executa, que no caso não é um designer de formação. Percebe-se então que o uso do termo “design” para caracterizar uma função para a EAD se configura de um caso de apropriação indevida deste termo. Situação comumente encontrada em diversos segmentos de atuação profissional.

A partir dos expostos neste tópico a respeito das funções demandas pela EAD e o que é relevante para a concepção de curso desta modalidade, pode-se considerar o a afirmação de Duque (2010), onde ele cita que surge um novo domínio de competências que remete à inovação didático-pedagógica do ensino-aprendizagem e à aplicabilidade da legislação autoral na autoria e criação de novas obras: conteúdos informacionais para uma nova mídia de suporte da educação on-line. A partir disso surge também o esforço coletivo e colaborativo da equipe para organização e categorização da informação para trânsito na Internet. E é nesse contexto que o design atua no sentido de transformar a informação dentro do que se espera de um conteúdo educacional de qualidade para quem participa de um curso a distância on-line. A seguir se discute sobre o processo de gestão na modalidade EAD e os aspectos considerados para a concepção de cursos EAD.

3.4 A GESTÃO DE EAD

Gil Rivera (2008) diz que gestão é um exercício comum a todas as organizações, e que até a década de 1990 utilizava-se a expressão “administração educacional” para as atividades de gestão exercidas no contexto educacional.

O presente tópico trata das questões que envolvem a Gestão da modalidade EAD, caracterizada por englobar todo o processo de administração de subsistemas que levam à criação, veiculação e implementação de um programa de EAD, iniciando-se pela avaliação das necessidades do público-alvo (MOORE; KEARSLEY, 2007). A gestão de EAD é proveniente de recortes desde o contexto macro da gestão educacional, passando pela diferenciação de

instituições onde desatacam-se as que oferecem curso a distância. A gestão da educação básica se distingue da gestão da educação superior, que apresenta distinções entre as modalidades presencial e a distância, portanto a gestão da EaD se apresenta e deve ser tratada como distinta das demais modalidades (MILL; BRITTO, 2009).

Pra Belloni (2009), Mill e Britto (2009) as raízes da gestão educacional e, especialmente, da gestão da educação a distância têm sua origem na teoria geral da administração, consolidada no século XX. Atividades de nível decisório - planejar, organizar, dirigir e controlar - e de recursos - instalações, espaços, tempo, dinheiro, informações e pessoas – se fazem presentes na gestão da educação em geral e na gestão da EaD. Mas ressaltam para as peculiaridades na condução destas funções (planejar, organizar, dirigir e controlar) para que haja diferenciação de uma empresa tradicional.

Para Silva (2013), a práxis demonstra que a totalidade da educação transcende os meios utilizados para viabilizá-la e, uma vez que há várias ferramentas que suportam comunicação por voz e imagem e são capazes de colocar pessoas do mundo inteiro em contato entre si sem que haja qualquer problema ou perda na qualidade da comunicação, tem sido cada vez mais difícil caracterizar a modalidade – a distância. Para o autor, apesar de haver uma as tendências convergentes entre as modalidades de educação, a legislação vigente ainda estabelece forte divisão entre elas. Dessa forma há um esforço das instituições e dos gestores de EAD para cumprir todas as exigências legais que se baseiam nos mesmos princípios que regem a educação presencial.

Concomitantemente aos desafios do contexto legal, a Educação a Distância requer planejamento, execução, acompanhamento e avaliação permanentes (BELLONI, 2001; MILL; BRITTO, 2009; SILVA, 2013). A sua estruturação adequada somente ocorre a partir da excelência na gestão de seus processos, de investimentos compatíveis, da concepção didática pertinente e, principalmente, da ação eficiente de pessoas capacitadas. Para que os resultados educacionais sejam alcançados Bof (2005) e Silva (2013) consideram que a EAD é um sistema complexo e exige uma gestão eficiente. Os sistemas EAD adequados são formados por uma série de componentes que devem ser trabalhados de modo integrado; é a formalização de uma estrutura operacional que perpassa o desenvolvimento da concepção do curso, a produção de materiais didáticos, a definição de avaliação, o estabelecimento de mecanismos operacionais para distribuição de conteúdos, a disponibilização de serviços de apoio à aprendizagem e o estabelecimento de procedimentos acadêmicos.

Para Hack (2009), o gerenciamento da EAD precisa prever aspectos práticos:

- A garantia dos recursos financeiros necessários ao empreendimento,
- Envolvimento dos colaboradores e administração da produção de materiais e ferramentas necessárias ao curso em tempo hábil.
- O corpo docente e técnico precisa ser selecionado e capacitado.
- Estabelecer mecanismos de avaliação institucional para acompanhar o desempenho do programa, pois se houver problema em alguma parte do sistema, todo o processo poderá ser prejudicado.

O grande desafio não se encontra mais nos meios para se disponibilizar cursos a distância, mas, sim, em como fazer com que as iniciativas nessa modalidade sejam capazes de atingir o grande objetivo de viabilizar a aprendizagem efetiva e compatível com as necessidades de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, da sociedade. (SILVA, 2013)

Segundo Bof (2005), antecedendo a implementação do curso, a gestão deve estar presente na definição dos objetivos educacionais, desenho instrucional, etapas e atividades do curso, mecanismos de apoio à aprendizagem, tecnologias utilizadas, tipo de avaliação e procedimentos acadêmicos formais e, após isso, se estabelece estratégias e técnicas para assegurar que o planejado irá funcionar conforme o previsto.

De acordo com Silva (2013), há defensores fervorosos de que a educação não pode se deixar render ao fascínio da administração empresarial deixando em segundo plano a essência da ciência do ensinar/aprender. Para outros autores, a gestão na EAD é considerada importante por ser determinante nas estratégias educativas, podendo ser a diferença entre o êxito e o fracasso de um curso (RUMBLE, 2003; MARTÍNEZ et al., 2009).

Rumble (2003) defende que à gestão de sistemas EaD deve atender as seguintes funções: planejamento, organização e controle de novas tecnologias de informação e comunicação; concepção e organização de processos administrativos; planejamento e execução de sistemas de avaliação; controle sobre os problemas nos sistemas de apoio ao estudante; e organização de recursos humanos, contábeis e logísticos. Complementando o raciocínio dos autores supracitados, Mill e Britto (2009) defendem que a gestão da EaD se refere à ação de planejar, organizar, coordenar e controlar espaços, tempo, dinheiro, instalações, pessoas e informações, sem perder o foco no aspecto pedagógico.

Para Silva (2013), o presente século está sendo considerado como uma era de síntese de teorias e a busca permanente por aperfeiçoamento, levando as organizações a incorporarem

importantes perspectivas que vêm ganhando força: Aprendizado organizacional, estabelecimento de objetivos, proatividade, inovação, produtividade, visão de futuro, responsabilidade social e terceirização. Duas outras ideias, além das relacionadas, também oferecem uma rica contribuição à EAD: sistemas e processos. Os sistemas são caracterizados pela formação de uma totalidade organizada a partir de elementos interdependentes que interagem para atingir objetivos comuns, e assim, alterações em qualquer unidade do sistema afetarão todas as demais em virtude do relacionamento existente entre elas (CHIAVENATO, 2000). Sobre processos Harrington (1993) define como:

um grupo de tarefas logicamente interligadas para utilizar os recursos da organização visando à geração de resultados definidos pelos objetivos. A natureza dos processos e sua subdivisão em subprocessos, atividades e tarefas faz com que cada unidade e cada pessoa saibam o que devem fazer e como colaborar com o todo para que os resultados almejados sejam alcançados.

No que diz respeito aos aspectos administrativos, o Silva (2013) sugere, como sendo uma alternativa interessante para a EAD a **gestão por processos**⁷, levando em conta a importância e o alinhamento com a qualidade. O autor ressalta que é opcional adotar, ou não, o sistema de gestão de processos, mas o sistema possibilita muitos ensinamentos, como: integração, foco nos resultados, identificação dos agentes e componentes, estabelecimento de regras, tratamento dos erros, monitoramento e avaliações permanentes. Moore e Kearsley (2007) corroboram com esta visão quando apontam que a melhor alternativa é considerar o CEAD como um sistema cujos processos devem estar alinhados com a missão institucional e os objetivos traçados para a EAD, o que inclui a aprendizagem, o ensino, a comunicação e a criação.

Para a área pedagógica, Silva (2013) diz que não há uma teoria totalizadora ou predominante, mas, sim, características desejáveis e que devem ser atendidas para que a informação seja transformada em conhecimento, viabilizando assim a aprendizagem.

Interação, interatividade, colaboração, dinamismo, multiplicidade de pontos de vista para a resolução de problemas, multimídias e acesso a partir de diferentes plataformas tecnológicas requerem aproveitamento de todas as teorias para que as práticas sejam condizentes com cada público e suas respectivas necessidades. (SILVA, 2013)

⁷ “Gestão de Processos de negócio ou BPM – *Business Process Modeling* é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios”. (O Guia BPM CBOK, 2009)

Baseado nas características citadas anteriormente, o autor sugere o esquema apresentado na figura 07 como sendo uma forma de ilustrar o funcionamento do sistema de educação a distância.

Figura 7: Sistema de Educação a Distância.



Fonte: Silva (2013, p.30)

Um aspecto apresentado na figura anterior trata da contratação e da capacitação de talentos humanos – **gestão de pessoas**, que devem ser feitas a partir de critérios pedagógicos adequados, e a capacitação é indicada para que todos os colaboradores conheçam as especificidades do trabalho, saber quais as suas atribuições e tarefas, assim como conhecer os clientes dos diferentes processos que ali serão desenvolvidos (SILVA, 2013; HACK, 2009; MOORE; KEARSLEY, 2007). Trata-se de uma condição indispensável que deve envolver todos os gestores, coordenadores, técnicos, docentes e pessoal administrativo institucional.

Hack (2009) diz que, aos colaboradores que compõem o grupo de pessoas responsáveis pela execução do curso na modalidade EAD – administradores, professores, tutores, designers e técnicos – são atribuídas responsabilidades como:

- a elaboração de materiais instrucionais;
- o acompanhamento e coordenação de atividades presenciais com os alunos, tais como, videoconferências, estudos em grupo, aplicação de provas;
- o esclarecimento aos alunos sobre regulamentos e procedimentos institucionais e do curso;
- o contato constante com o aluno pelo uso de diversas tecnologias;
- a orientação aos alunos no planejamento de suas agendas de estudo, rumo ao perfil autônomo;
- a participação no processo de avaliação institucional.

Como foi dito anteriormente, todas as atribuições do grupo envolvido nos cursos de EAD fazem com que seja imprescindível que o grupo tenha conhecimento sobre o universo da EAD, e para possa trabalhar afinado com os anseios e necessidade de formação dos alunos. Silva (2013) sugere que os colaboradores internos do CEAD tenham uma formação em três níveis: administrativo, técnico e didático. Para isso, o ideal é que todos tenham uma base comum e, a partir daí uma formação específica para cada área.

- *Base comum* – deve possibilitar um conhecimento profundo e consistente sobre as especificidades, as potencialidades e os aspectos sensíveis da EAD. Assim, deve contemplar estudos sobre: gestão escolar e empresarial de EAD, legislação, objetivos e metas institucionais para a EAD, processo de implantação e funcionamento da EAD na instituição, mercado, origem e capacidade de acesso tecnológico do público-alvo, teorias pedagógicas, docência, tutoria, avaliação, comunicação, produção de mídias e uso de tecnologias.

- *Formação específica* – atende às necessidades peculiares de cada público. No entanto é aconselhável que o gestor do CEAD e seus assessores diretos – incluindo-se o pessoal de secretaria – estejam presentes em todos os cursos de formação do pessoal do CEAD.

Os cursos indicados são:

- *Gestão de EAD* – público: coordenadores, pessoal secretaria e de logística.
- *Docência em EAD* – público: coordenadores, professores, tutores e monitores.

- *Produção de Material Didático* – público: coordenadores, professores, autores, tutores, monitores, desenhistas instrucionais, ilustradores, **designers gráficos**, **diagramadores**, revisores, **web designers**, programadores e responsáveis pela manutenção do ambiente virtual de aprendizagem.
- *Ambientes Virtuais de Aprendizagem* – público: os mesmos participantes do Curso de Produção de Material Didático.

Percebe-se a importância de que haja uma equipe competente e bem preparada para que sejam executados os processos da EAD, e para que isso ocorra de forma eficaz, a contratação dos colaboradores para o CEAD deve ser feita por alguém preparado, a fim de evitar erros nesta área e não gerar prejuízos futuros. Para que todos os atores no processo de EAD consigam desempenhar suas atribuições de forma correta, é importante que se tenha atitude participativa e colaborativa, respeita as individualidades e atitude de entendimento e de aproximação. Entretanto, para que a gestão participativa de pessoas ocorra em um sistema de EAD, avulta-se a importância do desenvolvimento de estratégias de comunicação cada vez mais otimizadas entre os diversos colaboradores (HACK, 2009). Segundo Mota (2009), qualidade do processo de ensino e aprendizagem deve ser o foco da gestão e para que isso ocorra, o curso deve contar com profissionais qualificados para desempenhar as mais diversas atividades que fazem parte do sistema EaD, desde as funções administrativas até a produção e distribuição do material didático.

Para concluir este tópico o posicionamento do profissional de design fica evidente no âmbito operacional quando Silva (2013) indica os cursos de formação específicas e estabelece que os profissionais que atuam nas atividades de produção de material didático e sobre o AVA (**designers gráficos**, **diagramadores**, **web designers**,) e não para os cursos de gestão. Obviamente a visão do autor não significa que deve ser tomada como verdade absoluta, mas a sua obra, diante das raras que existem, apresenta uma abordagem significativa sobre a questão da gestão na EAD e é possível confirmar esta realidade sobre a função do design por meio de uma pesquisa de campo mais adiante no tópico 3.7.

3.4.1 Aspectos relevantes para a gestão de EAD

Apresentou-se até aqui a complexidade da gestão de EAD. A seguir serão apresentadas algumas abordagens que devem ser contempladas no processo estratégico nos cursos de EAD.

3.4.1.1 Planejamento Estratégico

Segundo Moore e Kearsley (2007), ao elaborar o seu planejamento estratégico, uma instituição de EAD precisa:

- definir a visão, missão, metas e objetivos do programa de EAD que pretende desenvolver;
- implementar ferramentas e contratar colaboradores que viabilizem a execução das metas com a qualidade planejada;
- avaliar continuamente as demandas dos diversos públicos-alvo possíveis: alunos, empresas, organismos públicos;
- acompanhar os avanços das TIC, com vistas a ampliar sempre que possível a eficiência do sistema de EAD;
- projetar futuras necessidades de recursos e, ao mesmo tempo, estabelecer as medidas para alcançá-las.

Nesta direção Silva (2013) sugere balizadores que, ao serem organizados na forma de listas de checagem, podem auxiliar na validação qualitativa de como estão ocorrendo a estruturação e a operacionalização do centro. Segue-se no quadro 03 os balizadores divididos por categorias.

Quadro 3: Balizadores para validação qualitativa da estruturação e a operacionalização do CEAD

Política de EAD	A adequação de uma política de EAD implica em respostas aos seguintes itens:
<p>Visão, missão e objetivos foram estabelecidos? Os padrões de qualidade são compatíveis ou superiores a outras experiências semelhantes? Os planos estratégicos e operacionais correspondem às diretrizes e aos planos de desenvolvimento institucional? A documentação atende à legislação vigente e às diretrizes dos órgãos fiscalizadores? Foram estabelecidos os critérios institucionais para o trato de questões relacionadas aos processos de ensino e aprendizagem, aos sistemas de comunicação, ao material didático, à</p>	

	avaliação, ao quadro de pessoal, à infraestrutura de apoio, à gestão acadêmico-administrativa e à sustentabilidade financeira?
Cultura de EAD	A formação de uma mentalidade institucional alinhada com a EAD é essencial para o sucesso dos projetos.
	<p>Houve trabalho junto ao público interno para que todos compreendam as especificidades da modalidade a distância por meio de palestras, cursos de capacitação ou simpósios?</p> <p>Foram realizadas visitas a outras instituições consideradas referências em EAD?</p> <p>Os colaboradores de todos os níveis foram convidados a colaborar ou sugerir ações que possam auxiliar no processo de implantação?</p> <p>O trabalho de marketing e as pesquisas de opinião refletem efetivamente as expectativas dos colaboradores e do público-alvo?</p>
Modelo de EAD	O modelo é um fator cuja escolha depende da combinação de fatores administrativos, técnicos e pedagógicos.
	<p>O modelo escolhido possui fundamentação administrativa?</p> <p>É sustentável do ponto de vista econômico?</p> <p>Fundamenta-se em critérios técnicos e pedagógicos compatíveis com a estrutura institucional e o público-alvo?</p> <p>Proporciona condições de acesso e permanência dos alunos?</p> <p>Possibilita expansão e adaptações de acordo com as tendências da modalidade?</p>
Público-alvo	O dimensionamento adequado do público-alvo constitui a pedra fundamental para que o CEAD obtenha sucesso.
	<p>As estratégias para a captação de alunos são adequadas?</p> <p>Os cursos atendem às necessidades do público a que se destinam?</p> <p>Há alinhamento entre os cursos oferecidos e as necessidades socioeconômicas do público potencial?</p> <p>O público-alvo possui condições escolares mínimas para acesso aos cursos?</p> <p>Que TIC são efetivamente utilizadas pelo público-alvo?</p>
Organização do CEAD	Um CEAD deve possuir estrutura compatível com os objetivos para ele estabelecidos.
	<p>Há aprovação institucional formal do organograma proposto para o CEAD?</p> <p>O organograma permite que seu trabalho do CEAD seja desenvolvido adequadamente?</p> <p>Os canais de subordinação atendem às especificidades dos trabalhos técnicos a serem desenvolvidos no centro?</p> <p>Há identificação dos responsáveis e especificação funcional de cada área e processo?</p> <p>Os colaboradores estão capacitados para gerenciar os diferentes processos do CEAD?</p>
Logística	A logística garante a precisão dos serviços do CEAD e a qualidade do atendimento aos alunos.
	<p>O sistema logístico adotado está alinhado com as mídias e tecnologias?</p> <p>Há a garantia de rapidez e confiabilidade na prestação dos serviços?</p> <p>O sistema será composto apenas de comunicação eletrônica ou haverá remessa e recebimento de materiais físicos?</p>

Secretaria	A secretaria gerencia a maior parte dos procedimentos administrativos do CEAD.
	<p>A secretaria possui pessoal qualificado e em número suficiente para o trabalho? Os equipamentos e softwares são compatíveis com as necessidades? Os procedimentos operacionais estão delineados? A documentação necessária ao funcionamento do CEAD encontra-se estruturada e em conformidade com a legislação vigente?</p>
Fundamentos pedagógicos	A não observância dos fundamentos pedagógicos pode reduzir o CEAD a um mero distribuidor de informações.
	<p>Que teorias pedagógicas balizam a prática? Os profissionais que atuarão no CEAD compreendem e são capazes de colocar em prática as orientações institucionais? A didática e a metodologia de ensino estão alinhados com os projetos pedagógicos dos cursos? De que forma os aspectos pedagógicos se alinham com as mídias e tecnologias do curso? Há a possibilidade efetiva de que os alunos transformem as informações em conhecimento? Como se dará a prática do aprendizado?</p>
Apoio e atendimento ao aluno	Aspectos administrativos e pedagógicos devem se completar para que os alunos possam efetivamente ser atendidos.
	<p>As informações de acesso, permanência, realização e exclusão do curso se encontram disponibilizados de forma clara e facilmente acessível? Secretaria e logística possuem processos mapeados para que documentos, produtos e serviços possam ser acessados ou chegar aos alunos com efetividade? O número de colaboradores é suficiente para atender a todas as necessidades dos alunos?</p>
Estruturação dos cursos	A estruturação dos cursos é resultado de uma composição de inúmeros fatores administrativos e pedagógicos.
	<p>Quando as turmas serão abertas e encerradas? O acesso é livre ou haverá seleção? Qual método será utilizado para que as inscrições sejam realizadas? Os cursos contarão com apoio de tutores ou o atendimento será automatizado? Que tecnologias serão utilizadas para proporcionar comunicação entre os participantes?</p>
Produção de material didático	O material didático reflete a filosofia educacional adotada pela instituição.
	<p>A quem cabe a produção do material? Equipe própria ou terceirizada? Qual design instrucional será utilizado para a produção? Que padrões de qualidade serão adotados? Os materiais didáticos são adequados às mídias e tecnologias adotadas? Possibilitam interação e interatividade?</p>

Escolha das mídias e tecnologias	A escolha das mídias e tecnologias tem de ser adequada ao público-alvo e compatível com os recursos disponíveis.
<p>Que critérios serão utilizados para escolha das mídias e tecnologias? Os hardwares e softwares são acessíveis aos alunos? Que estrutura tecnológica a instituição disponibilizará para professores e alunos? As mídias e tecnologias possibilitam atualizações periódicas sempre que novos recursos estiverem disponíveis?</p>	

Fonte: Silva (2013, p. 32-35)

Os balizadores sugeridos pelo autor auxiliam na busca pela qualidade na EAD, principalmente se o curso for direcionado para a educação superior, pois o documento “Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância” (BRASIL/MEC, 2007), elaborado pelo MEC e SEED, que trata da gestão dos sistemas de EAD, destaca que a instituição que pretende atuar com qualidade na EAD precisa prever um sistema que permita gerenciar serviços básicos como:

- a administração e controle do processo de tutoria, especificando procedimentos logísticos para os momentos presenciais e a distância;
- controle da produção e distribuição de material didático;
- o acompanhamento da avaliação de aprendizagem;
- o cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, e outros envolvidos;
- o cadastro de equipamentos e ferramentas educacionais do sistema;
- os atos acadêmicos;
- os resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante;
- a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo por parte do docente.

Diante do que determina o documento acima referente a qualidade na EAD é reforçada a necessidade de que o planejamento e gerenciamento, das ações ocorram de forma estratégica.

3.4.1.2 Documentação

Os documentos que irão constar de um CEAD irão depender dos objetivos e do público-alvo atendido por essa instituição. Podem incluir:

- Legislação educacional vigente.
- Lista de materiais disponíveis no CEAD.
- Plano estratégico.
- Plano de negócios.
- Regimento interno do CEAD.
- Planos de curso.
- Planos de tutoria.
- Pasta de currículo dos profissionais.
- Instrumentos de avaliação do processo e do produto.
- Procedimentos operacionais padronizados.
- Manuais de instrução e funcionamento dos recursos tecnológicos e ferramentas administrativas para gestores, coordenadores, alunos e professores.

Para as instituições de ensino superior, destacam-se ainda:

- Plano de desenvolvimento institucional: consolida o planejamento estratégico no qual a instituição identifica suas prioridades e como pretende se desenvolver.
- Projeto pedagógico da instituição: define os valores institucionais (habilidades, valores e atitudes), a missão, a visão e os perfis dos formandos e docentes.
- Projeto pedagógico do curso: consolida as diretrizes do curso, contextualizando sua importância dentro da microrregião. Também define o conteúdo programático do curso e as ementas das disciplinas que o compõem, mantendo assim uma coerência estrutural.
- Plano de disciplina: é o documento que apresenta ao aluno todas as atividades que serão realizadas durante o semestre (ano), o dia a dia, indicando os conteúdos que serão abordados em cada dia e as técnicas e/ou métodos didático-pedagógicos que serão utilizados. Define os critérios de avaliação das atividades realizadas pelos alunos e quais serão as atividades consideradas nessa avaliação (frequência, exercícios, trabalhos, participações, provas etc.). É elaborado pelo professor da disciplina e aprovado pelo coordenador do curso. Deve estar disponível para o aluno antes do início do semestre.

- Plano de aula: é o documento que define as atividades a serem desenvolvidas em determinada aula; da mesma forma, define a(s) técnica(s) e os método(s) didático-pedagógicos que melhor se adaptam para a construção do conhecimento entre professores-alunos, alunos-alunos, alunos-professores. É elaborado pelo professor da disciplina e aprovado pelo coordenador do curso.

3.4.1.3 Finanças

Rovai e Downey (2010) defendem a importância de as instituições de ensino entenderem de custos e de práticas comerciais antes de entrar no mercado de educação a distância e estarem atentas ao alto investimento inicial que é necessário para lançar um curso on-line, assim como o tempo de retorno do investimento.

Silva (2013) e Hack (2009) concordam que a sustentabilidade financeira é um dos aspectos determinantes para o sucesso de projetos em educação a distância. As dificuldades para se encontrar o ponto de equilíbrio entre custos relacionados a pagamento de pessoal, manutenção da estrutura física, mídias, tecnologias, elementos administrativos e captação de alunos se encontram diretamente relacionados à efetividade dos processos de ensino e aprendizagem. A complexidade e interligação desses fatores evidenciam que os responsáveis por essa tarefa necessitam de visão holística realmente capaz de superar a simples busca pelo lucro ou pela expansão quantitativa do atendimento.

3.5 Modelos de gestão de EAD

Nunes e Nakayama (2015) apresentam em sua pesquisa três modelos de gestão de EAD identificados a partir de uma revisão sistemática. Dois modelos foram encontrados no artigo “*La gestion en modalidades de programas a distancia*” - o **modelo de Gil (2008)** e o **modelo de Duart e Lupainez (2005)** – e o **modelo de Hong (2011)** indicado no artigo “*Application of project management in distance education*” – em que o autor propõe um modelo de gestão baseado nos princípios da gestão de projetos.

O modelo de Gil (2008)

Parte da premissa de que a gestão da educação a distância é parte da gestão educacional que se apoia no uso racional de recursos humanos e financeiros e na qualidade dos serviços educativos. Além disso, a autora enfatiza a importância da gestão educacional, especialmente na criação e no planejamento dos cursos. O modelo inter-relaciona três grandes dimensões: gestão administrativa, gestão de aprendizagem e gestão de projetos. No quadro 04 abaixo apresentam-se as dimensões de forma detalhada.

Quadro 4: Dimensões do modelo de Gil (2008)

Gestão administrativa	
Se refere às questões institucionais da universidade e às necessidades específicas da sociedade na qual a universidade está inserida.	
Implicações	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de gastos; • custo por estudante; • número de alunos e professores; • infraestrutura tecnológica; • preparação, produção e entrega de materiais didáticos; • custos nas diferentes etapas de um curso a distância; • processo de inscrição; • elaboração e controle de registros, acervo bibliográfico e manuais de procedimentos
Gestão da aprendizagem	
Considera aspectos didáticos, focados principalmente nos processos de ensino-aprendizagem	
Implicações	<ul style="list-style-type: none"> • integração curricular; • tipo de aprendizagem requerida pelos alunos (considerando-se seus conhecimentos e suas experiências prévias); • ambiente de aprendizagem; • competências dos professores e auxiliares; • tipo de assessoria oferecida ao aluno (telefone, e-mail, presencial); • tecnologias adotadas para interação e para trabalhos colaborativos; • técnicas de aprendizagem para aquisição de conhecimento; • seleção de materiais didáticos; • formas de avaliação
Gestão de projetos	
Refere-se ao uso racional dos recursos com implicações no planejamento, na execução e no acompanhamento do curso ou programa	
Implicações	<ul style="list-style-type: none"> • organização e administração dos recursos humanos e tecnológicos; • estimativa de custos e tempo de realização; • aspectos pedagógicos e de comunicação.

Fonte: Nunes e Nakayama (2015)

Par a gestão de projetos, a indicação é de que o gestor deve elaborar um processo de acompanhamento, preparar-se para imprevistos, promover a inovação e favorecer a sua implementação, sistematização e institucionalização. Deve-se ainda considerar que o planejamento não deve ser algo estático, mas que pode ser alterado ao longo do processo conforme os acontecimentos (GIL,2008, p. 36 e 37).

Modelo de Duart e Lupainez (2005)

O modelo proposto por Duart e Lupainez (2005), focado especialmente em *e-learning*, parte da premissa de que a universidade precisa ter uma visão e uma missão claras a respeito dos cursos EaD e, a partir disso, definir uma estratégia para a implementação destes. Esse modelo também relaciona diferentes dimensões: gestão do processo de aprendizagem, gestão do processo de ensino, gestão dos ambientes de aprendizagem tecnológicos e gestão dos recursos de apoio ao processo de ensino-aprendizagem. O quadro 05 apresenta como se configura estas dimensões.

Quadro 5: Dimensões do modelo de Duart e Lupainez (2005)

Gestão de Processo de aprendizagem	
Engloba alguns elementos-chaves como a aprendizagem introdutória, na qual a organização deve prover para o aluno recursos e um ambiente no qual ele possa introduzir-se rapidamente e sem complicações no contexto do curso.	
Implicações	<ul style="list-style-type: none"> • volta-se para que o aluno tenha o melhor aproveitamento do tempo que dedica a sua formação • compor uma equipe de apoio formada por profissionais para planejar e acompanhar o processo de aprendizagem dos alunos
Gestão de Processo de ensino	
Centrado no professor e começa muito antes do início das aulas	
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • design e produção do material didático; • seleção, contratação e capacitação dos professores tanto para lecionar quanto para desenvolver o material didático; • planejamento e execução da ação docente; • e avaliação dos professores e suas atividades no empenho de melhorar a qualidade oferecida pelo curso
Gestão dos ambientes de aprendizagem tecnológicos	
São compreendidos como o espaço no qual acontece o processo de comunicação entre alunos e professores.	

Pilares	<ul style="list-style-type: none"> • informação; • comunicação; • cooperação; • administração.
Gestão dos recursos de apoio ao processo de ensino-aprendizagem	
Correspondem ao contexto no qual os cursos ocorrem. Colaboram para que o objetivo de aprendizagem eficiente seja alcançado	
Elementos de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • recursos metodológicos (são medidas organizacionais referentes ao funcionamento da instituição); • recursos documentais (referem-se às possibilidades que as TICs proporcionam, como a alteração de bibliotecas físicas para virtuais); • recursos informativos (no que se refere à gestão dos fluxos informativos para a gestão do conhecimento); • recursos relacionais (espaços informais nos quais o processo de ensino-aprendizagem ocorre, como as comunidades de prática virtuais).

Fonte: Nunes e Nakayama (2015, p. 37 a 38)

Duart e Lupainez (2005) ainda advertem que não há nada de novo em planejar a introdução de inovações em organizações; a iniciativa privada faz isso com bons resultados há algum tempo. A singularidade, na opinião dos autores, reside na capacidade de as instituições educativas adotarem essa mentalidade em suas dinâmicas internas. Quando a metodologia completa é aplicada, os resultados tendem a ser positivos para as universidades.

Para Nunes e Nakayama (2015), no modelo de Gil (2008), o processo de aprendizagem é considerado de forma associada às outras dimensões da gestão (e entendido com o mesmo grau de importância). Já no modelo de Duart e Lupainez (2005), o processo de aprendizagem é central e a partir dele os outros acontecem. A diferença entre os modelos demonstra que a gestão da EaD pode ter distintos enfoques de acordo com a visão de mundo de cada instituição ou grupo de gestores.

Modelo de Hong (2011)

Para Nunes e Nakayama (2015), no modelo de Hong (2011), o contexto é o mercado educacional chinês. O autor parte da premissa de que a educação a distância atual está se confrontando com diferentes problemas, como baixa eficiência na gestão do ensino, recursos humanos escassos, alta demanda por investimentos em software e hardware, além de desperdício de recursos. A partir disso, o autor propõe que seja adotada a metodologia de gestão

de projetos para a gestão da EaD. Nesse contexto, a gestão de projetos é compreendida como uma forma de gestão orientada por objetivos e resultados e baseada na cooperação interfuncional. Já a educação a distância é entendida como a modalidade educacional na qual alunos e professores não se encontram no mesmo espaço temporal e físico.

As autoras completam que o modelo de Hong (2011) argumenta que a gestão de projetos é uma metodologia científica e que vem sendo aplicada em diversos campos, por isso pode ser aplicada também na gestão da EaD. A gestão de projetos inclui nove áreas de conhecimento (gestão da integração, gerenciamento do escopo, gestão do tempo, gestão dos custos, gestão da qualidade, gestão dos recursos humanos, gestão da comunicação, gestão de risco, gestão de suprimentos) e cinco partes (inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento). De acordo com o autor, usar os princípios da gestão de projetos na gestão da EaD a tornará mais eficiente e eficaz e aumentará a qualidade educacional dos cursos.

Observa-se que, embora Gil (2008) e Hong (2011) utilizem a mesma nomenclatura de projetos, as propostas deles são diferentes. Enquanto o primeiro considera a gestão de projetos uma das dimensões a ser gerida, dando ênfase para questões de ensino e aprendizagem, o segundo propõe a aplicação de uma metodologia já consolidada, chamada gestão de projetos, no contexto da EaD.

Considerando que os três modelos apresentados, Nunes e Nakayama (2015) declaram que é consensual nas três propostas, em graus diferentes, a referência aos elementos planejamento e recursos humanos. Completam que é notório que os modelos de Gil (2008) e Duarte e Lapainez (2005) apresentam uma preocupação maior com aspectos institucionais e pedagógicos, enquanto o modelo de Hong (2011) tende a ser mais pragmático.

3.5. EVOLUÇÃO: EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

Vários autores concordam que o século XXI está sendo marcado por uma nova revolução e os protagonistas são as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (FILATRO, 2016; HACK, 2014; SILVA, 2013). A evolução das TICs aconteceu de tal forma que elas deixaram de ser coadjuvantes na ação do homem sobre a natureza e passaram a condicioná-la, alterando radicalmente o modo de vida das pessoas. p.9

Lévy (1993) destaca a importância das telecomunicações e da informática com sendo instrumentos que viabilizam novas maneiras de pensar e de conviver influenciando fortemente as relações sociais, as amizades, o trabalho e a própria inteligência por meio dos dispositivos informacionais dos mais variados os tipos. Por meio deles, os sentidos passaram a ser capturados por uma informática cada vez mais avançada, fazendo emergir um conhecimento no qual a simulação computacional facilita e abre novos caminhos para a experimentação pessoal. (LEVY, 1993)

O autor ainda aponta que a constante melhoria dessas tecnologias aumenta também sua integração com o corpo e a mente humana. Isso significa que a natureza multifuncional existente em cada tecnologia proporcionou um grau de convergência tão significativo que tende a continuar mudando e influenciando de modo radical a sociedade (SILVA, 2013).

Segundo Moore e Kearsley (2007), as tecnologias (serviços) incrementam a capacidade humana para produzir e veicular as mídias. O poder da tecnologia on-line está na sua capacidade de veicular todas as formas de mídia. O desafio é decidir qual é a melhor mídia ou combinação de mídias para um programa, um curso ou uma unidade de estudo, e qual é a tecnologia mais apropriada para veiculá-la.

No universo da educação as tecnologias, a enorme variedade de mídias digitais e as redes de comunicação contribuem para profundas alterações de forma relevante tanto na modalidade presencial quanto na educação a distância. A disponibilidade das informações torna os processos de aprendizagem lineares e com pouca interatividade cada vez mais dispensáveis, ao contrário das formas como as tecnologias oferecem as imagens, sons, movimento, pesquisa e, principalmente, interatividade (SILVA, 2013; FILATRO; CAIRO, 2016).

A transição da disseminação da cultura de massa pelo cinema, foto, jornal e livro para a televisão preparou a sensibilidade e a cognição humana para um futuro de computadores pessoais ligados a redes telemáticas. Para a educação também houve um processo de transição. Filatro e Cairo (2016) citam que

Em educação, o modelo próprio das mídias massivas disseminou-se na modalidade a distância operada via rádio, telecursos, vídeo e outras vias similares, caracterizada por processos reativos (ou receptivos), com baixo agenciamento e menor participação do aluno. o controle remoto, o videocassete, o walkman e a TV a cabo propiciaram um novo tipo de mediação tecnológica.

As autoras complementam que as tecnologias baseadas em dispositivos móveis de pequeno porte caracterizam a chamada “cultura das mídias”, e fatos como a disseminação do

computador pessoal, do modem de transmissão de dados, do mouse para a interação e, principalmente, o advento da internet fez surgir a geração da tecnologia (FILATRO; CAIRO, 2016), e criou-se um ciberespaço para servir de ambiente de convergência virtual para indivíduos e grupos, além de estabelecer uma linguagem diferenciada e própria de hipermídia, onde termos como informática, mídias, digitalização, interação, interatividade, mobilidade, aprendizagem mediada pelo computador (SILVA, 2013). Alguns destes termos que, embora comecem a ser empregados com certa frequência, ainda estão muito distantes da prática cotidiana de uma parcela significativa desse universo.

A presença da tecnologia reque mudanças comportamentais nos indivíduos e nos grupos sociais, pois a possibilidade de buscar, trocar e organizar informações, transformando-as em conhecimento por meio de comunidades de aprendizagem formais e informais é diferente em vários aspectos do que era a dez, vinte anos atrás.

Vivemos hoje em plena geração de tecnologias da conexão contínua, caracterizada por redes móveis de pessoas e tecnologias, que operam a despeito de distâncias físicas e temporais. É imenso o impacto dos dispositivos móveis interconectados e conectados à internet, com acesso livre e contínuo à informação, em qualquer lugar e em qualquer tempo, sobre o ensino-aprendizagem. (FILATRO; CAIRO, 2016)

Além disso requer mudanças de comportamento profundas naqueles que são responsáveis pelos processos administrativos e docentes, qualquer que seja o nível educacional, mas deve-se observar, no entanto, que nem toda a responsabilidade recai sobre os educadores, pois é preciso reconhecer que eles são parte integrante da sociedade e que respondem aos anseios sociais e às condições de trabalho que lhes são fornecidas.

Pra Silva (2013), as novas formas de aprender requerem novas formas de ensinar reforçando o desafio da superação dos paradigmas das fórmulas prontas, das teorias absolutas e determinantes. Nesse contexto, a sociedade e a escola devem se voltar para a multiplicidade e a interdisciplinaridade para que haja uma educação realmente comprometida com o ser humano, com a sociedade planetária, com conhecimentos capazes de modificar comportamentos por meio do pensamento crítico. Segundo o autor, é preciso uma revisão sobre a validade da escola, pois, atualmente, essa escola se fundamenta no discurso oral e na escrita, centralizando-se em procedimentos dedutivos e lineares simplificados.

Belloni (2009) defende que houve na EAD uma passagem gradativa por mudanças e frequentes oscilações. Para a autora, coexistem, desde os anos 1980, duas orientações filosóficas predominantes: (1) o estilo industrializado de educação de massa baseada em

princípios behavioristas; e (2) uma proposta mais aberta e flexível, supostamente mais adequada às novas exigências sociais. Essas orientações filosóficas fizeram com que surgissem vários conceitos de EAD, o que trouxe à tona discussões quando se observa o emprego dos termos ensino e Educação a Distância.

Alguns conceitos surgiram de forma indiscriminada e controversa. Uns autores são mais radicais quanto a sua forma de entender o processo de aprendizagem a distância, outros são mais sistemáticos ao perceber o potencial do processo. A seguir no quadro 06 estão selecionados alguns conceitos e opiniões sobre o assunto.

Quadro 6: Considerações sobre ensino e educação no aprendizado a distância.

Autor	Ensino x Educação	Conclusão
Chaves (2012)	A aprendizagem é um processo individual decorrente de um sistema bem-sucedido de ensino, ressaltando que o mesmo método de ensino pode resultar em aprendizagem para algumas pessoas e ser totalmente ineficaz para outras.	Assim, o autor opta por dizer que o que pode ocorrer a distância é o ensino, não a educação ou a aprendizagem, pois essas ocorrem sempre dentro do indivíduo e, portanto, não podem ser “remotizadas”
Otto Peters (2003)	Crê que somente é possível existir ensino – e não educação – a distância.	Para ele, a EAD é uma forma industrializada de ensino, um método de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes a partir da racionalização, da divisão do trabalho e do uso de meios técnicos especiais centrados em critérios de qualidade.
Moore e Kearsley (2007)	Reconhecem em maior grau as novas possibilidades que advêm das TIC e dos novos princípios dos sistemas de gestão da educação atuais. Para eles, a EAD se fundamenta no aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, o que exige técnicas especiais de criação, organização e administração, bem como de comunicação por meio de várias tecnologias.	Assim, a EAD pode ser caracterizada pelo que eles consideram ser suas principais características: <ul style="list-style-type: none"> • a existência de uma estreita relação entre aprendizado e ensino; • a necessidade de que o aprendizado seja planejado e não acidental; o fato de o aprendizado, normalmente, ocorrer em um lugar diferente do local de ensino; • o fato de a comunicação poder ocorrer por meio de diversas tecnologias.
Peters (2003)	O momento atual da EAD é caracterizado pelo diálogo, pela interação social e pela socialização, ao mesmo tempo em que a internet	O grande avanço se deve ao fato de as TIC possibilitarem e fortalecerem a interatividade e a interação. E isso faz com que o simples ensino a

	passou a ser a ferramenta fundamental, trazendo consigo novos conceitos que, gradativamente, incorporam-se ao cotidiano da comunidade escolar: <i>e-learning</i> , educação on-line, aprendizagem mediada por computador e, mais recentemente, <i>mobile learning</i> são alguns dos termos mais comuns.	distância cada vez mais se esvazie em nome da educação a distância e, muito provavelmente, num futuro próximo, simplesmente, educação.
--	--	--

Fonte: adaptado de Silva (2013)

Completando esta discussão, Filatro e Cairo (2016) comentam que a paradoxal simultaneidade de presença e ausência ensejada pelas mídias digitais ressignifica o conceito de educação a distância, substituindo-o pelo termo educação on-line ou mesmo educação em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs). (p.89)

Ao analisar as diferentes concepções supracitadas, percebe-se que ainda há muito a se discutir sobre qual seria a melhor forma de caracterizar a EAD, seja pelo termo “Ensino” ou “Educação”, mas para Silva (2013) a educação a distância tende a aumentar o seu valor social à medida que as TIC se aperfeiçoam e princípios pedagógicos compatíveis com essa nova realidade são construídos. E ele completa que o conceito da educação se sobrepõe ao de ensino, não só por acreditar que as melhorias continuarão, mas, principalmente, por crer que o educar supera o ensinar, tendo em vista a sua capacidade de transformar pessoas.

Considerando o que afirmaram Filatro e Cairo (2016) a respeito da ausência física do aluno e a presença virtual pelas mídias digitais, é motivo para mais uma vertente sobre a discussão, só que se referindo ao termo “a distância”, onde as autoras sugerem os termos Educação on-line ou Educação em AVA. Se considerarmos o processo evolutivo das TICs e as influências no ensino e aprendizagem defendidas por alguns autores, e se considerarmos a adoção do termo “Ensino” no lugar de “Educação”, onde os defensores apontam o aprendizado como algo interno ao indivíduo, pode ser que surja um termo do tipo “Ensino on-line” para se referir ao novo tipo de aprendizado. Abre-se aqui mais uma discussão a ser promovida. Talvez esta tese possa ser o precursor desta discussão.

3.6. EAD NO CONTEXTO DA ATUAL LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A legislação específica sobre EAD no Brasil tem por principal base os artigos estabelecidos na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação

(LDB) de 1996, de onde derivam outros documentos oficiais que especificam critérios de regulação, avaliação e supervisão de cursos e instituições. Assim, segundo Chaves (2012), no decorrer de sua trajetória, podem ser identificados diversos decretos, portarias e marcos regulatórios referentes à modalidade. Dentre os quais, destacam-se:

- Portaria Ministerial nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004 – regulamentou as aulas semipresenciais nos cursos reconhecidos das Instituições de Educação Superior (IES).
- Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005 – regulamentou o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional).
- Plano Nacional de Educação – estabeleceu metas e diretrizes para a expansão da EAD.
- Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 – estabeleceu os princípios das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.
- Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007 – alterou os dispositivos dos Decretos nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, e nº 5.773, de 9 de maio de 2006, estabelecendo a exigência de polos de apoio presencial.
- Portaria nº 1, de 10 de janeiro de 2007 – regulou o ciclo avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para a educação presencial e a distância.
- Portaria nº 40, de 13 de dezembro de 2007 – instituiu o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.
- Portaria nº 10, de 2 julho de 2009 – fixou critérios para a avaliação in loco.
- Decreto nº 6.320, de 20 de dezembro de 2007 – definiu as responsabilidades pelas atividades de avaliação, regulação e supervisão da EAD.
- Decreto nº 7.480, de 16 de maio de 2011 – redefiniu as responsabilidades pelas atividades de avaliação, regulação e supervisão da EAD.
- Instrução Normativa nº 1, de 14 de janeiro de 2013 – fixou os procedimentos do fluxo dos processos de regulação de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos na modalidade EAD.

Segundo o Art. 1º do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, base da qual deriva a maior parte das Portarias e Instruções Normativas, a educação a distância é uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação que permitem que estudantes e professores desenvolvam suas atividades educativas em lugares ou tempos diversos. Em sua essência, o artigo traz o mérito de materializar um reconhecimento, cada vez maior, da EAD pelo poder público brasileiro. No entanto a leitura minuciosa do Decreto em sua totalidade indica também que há vários aspectos que precisam ser reavaliados, iniciando-se por um conflito primário em relação à LDB. Segundo Alves (2011), em sua essência, a principal lei que rege a educação brasileira não reconhece a EAD como modalidade, o que fica evidenciado ao se observar o Título V – Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino – da lei. Essa lei trata como níveis a Educação Básica – incluindo-se Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio – e a Educação Superior – cursos sequenciais, graduação, pós-graduação e extensão; como modalidades, a Educação Especial, a Educação Profissional e a Educação de Jovens e Adultos. É fato que a lei traz em seu contexto a necessidade de se fomentar programas de EAD, mas em momento algum a define como modalidade.

O decreto Nº 9.057, de 25 de maio de 2017 surge como um marco para a EAD no Brasil, que estabelece uma nova base de estrutura regulatória para a oferta de EAD no país. O decreto deve ser complementado por uma nova portaria normativa a ser emitida ainda em junho de 2017. Representantes do MEC também indicaram que mudanças no Decreto n. 5.773/2006 e na Portaria n. 40/2007, principais regulações do setor, também sofrerão alterações no sentido de aumentar a flexibilidade regulatória (LONGO, 2017).

O autor supracitado elaborou a partir de Giardino e Olmos (2017), uma tabela que mostra as mudanças que devem promover o maior impacto na oferta de cursos na modalidade a distância nos próximos anos. O Quadro 07 mostra a realidade da EAD antes do decreto Nº 9.057, depois do decreto e uma visão analítica da ABED sobre a mudança.

Quadro 7: Mudanças com o Decreto n. 9.057

Antes do Decreto n. 9.057		Depois do Decreto n. 9.057		Análise da ABED
Relação entre modalidade	O desempenho de qualidade das instituições de ensino	O número de polos que cada instituição poderá abrir será		Avanço regulatório, pois explicita a importância do mérito

presencial e a distância	superior medido pelo MEC em avaliações oficiais tinha pouca relevância para a autorização e número de polos de apoio presencial.	impulsionado por um bônus regulatório, com base no Conceito Institucional (CI). O Índice Geral de Cursos (IGC) também pode ser usado.	acadêmico medido e consolidado pelo MEC através de suas avaliações oficiais. Essa medida deverá induzir a qualidade e acelerar a expansão da EAD.
Instituições públicas de ensino superior	Instituições públicas precisavam solicitar acreditação de EAD, assim como as instituições privadas.	Instituições públicas estão automaticamente autorizadas a ofertar cursos na modalidade a distância.	Acreditamos que isso deveria ser concedido para todas as instituições de ensino superior, independentemente da natureza pública ou privada, desde que contem com IGC satisfatório.
Processo de acreditação	O processo envolve visita à sede e aos polos solicitados. Todo o processo leva em média de 3 a 4 anos.	O processo será centralizado na visita à sede da instituição, sem visitas a polos. Cada instituição terá direito a abrir um número de polos por ano em função do seu ranking no CI e no IGC. A ser divulgado em portaria complementar.	Avanço regulatório que estabelece o mérito como critério de expansão e acelera a implementação de polos por instituições regionais com CI e IGC contínuo igual ou maior a 4.
Critério dos indicadores de qualidade CI e IGC	O desempenho de qualidade das instituições de ensino superior medido pelo MEC em avaliações oficiais tinha pouca relevância para a autorização e número de polos de apoio presencial.	O número de polos que cada instituição poderá abrir será impulsionado por um bônus regulatório, com base no Conceito Institucional (CI). O Índice Geral de Cursos (IGC) também pode ser usado.	Avanço regulatório, pois explicita a importância do mérito acadêmico medido e consolidado pelo MEC através de suas avaliações oficiais. Essa medida deverá induzir a qualidade e acelerar a expansão da EAD.
Polos de apoio presencial	Exigências rígidas para a estrutura física dos polos e seu papel didático-pedagógico.	As exigências serão suavizadas. Por exemplo, será permitido o uso da biblioteca digital em substituição da física. A instituição poderá definir o papel do polo em função de seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI).	Avanço regulatório. Deixa a autonomia acadêmica da instituição prevalecer sobre as burocracias regulatórias que engessavam as estratégias didático-pedagógicas e a inovação de cada instituição.

Fonte: Longo (2017) adaptado de Adaptado de Giardino e Olmos, 2017.

Para Longo (2017), apesar dos avanços conquistados pela EAD, ainda há muito a debater no âmbito regulatório nacional, principalmente no nível de pós-graduação stricto sensu

na modalidade a distância, pois outros países, como Estados Unidos, Inglaterra e Espanha, têm programas de alta qualidade ocupando as primeiras posições nos melhores rankings internacionais.

Há uma perspectiva positiva de mudança para a EAD no Brasil a partir do Decreto n. 9.057, pois a nova regulamentação poderá induzir a qualidade estimular as instituições de ensino superior com CI e IGC igual ou maior a 4 a entrarem nessa modalidade, elevando o nível da qualidade das ofertas de cursos para a sociedade (LONGO, 2017).

Diante do processo histórico de regulamentação da modalidade EAD percebe-se que a expressividade crescente desta modalidade foi obtida com o empenho dos atores do processo e a crença das instituições que este caminho seria uma forma de resolver o problema da educação do país mesmo com os problemas burocráticos que dificultavam a implantação de cursos de EAD no Brasil. Com o novo decreto alguns especialistas na área da EAD vislumbram um cenário mais positivo para a modalidade, já outros se preocupam com desequilíbrios entre ensino público e privado. Em um cenário de busca por expansão, há uma perspectiva de formação de equipes mais engajadas e especializadas para oferecer cursos de EAD de qualidade. A seguir se discute sobre a atual participação do design no contexto da Educação a Distância.

3.7. A CONTRIBUIÇÃO ATUAL DO DESIGN PARA O EAD.

Para identificar como o design tem contribuído para a EAD buscou-se neste tópico apresentar desde uma abordagem geral do design até a relação estreita com a educação. Sobre a natureza do design Escorel (2000) diz que,

O design nasceu da necessidade que a sociedade industrial sentiu, mais precisamente na Europa, em meados do séc. XIX, de criar mecanismos que pudessem dar nexos ao novo modo de produção de objetos e informações. É quando surge o projeto industrial, ou seja, o meio através do qual um novo especialista, o designer, passa a controlar o processo que vai da concepção do produto ao seu uso.

Para Martins e Merino (2008), a Revolução Industrial serve como referência para o surgimento do design, e passa a ter reconhecimento no mundo inteiro como ferramenta gerencial e estratégica para os vários segmentos mercadológicos.

Segundo Löbach (2001) o Design Industrial como um processo de adaptação dos produtos de uso, fabricados industrialmente, às necessidades físicas e psíquicas dos usuários ou

grupo de usuários. Dessa forma o segmento o Design Gráfico seria a parte do Design que oferece as técnicas e ferramentas para interferir no processo de criação do material instrucional, pois sua ênfase está na transmissão de mensagens e de informações por meio de configurações visuais e gráficas. O design gráfico pode ser melhor definido como sendo:

Termo utilizado para definir genericamente, a atividade de planejamento e projetos relativos à linguagem visual. Atividade que lida com a articulação de texto e imagem, podendo ser desenvolvida sobre os mais variados suportes e situações. Compreende as noções de projetos de sinalização, design editorial, entre outras. Também pode ser empregado como substantivo, definindo assim um projeto em si (ADG, 2000:36).

Segundo Flusser (2008), o designer atuaria como um articulador e enformador de mensagens. Para Coutinho e Lopes (2011) ao aproximar Educação e o Design se discute, principalmente, as questões projetuais e de solução de problemas. Estas são inerentes à atividade prática do designer enquanto configurador de artefatos dentro de uma cultura material.

Segundo Portugal e Couto (2010) o Design “pode contribuir efetivamente para a criação de artefatos educacionais e invenções culturais, aspectos importantes no desenvolvimento cognitivo do ser humano”. Proposta essa que vai ao encontro das concepções construtivistas de ensino/aprendizagem. As autoras também citam que:

“O designer não projeta um objeto material, mas um conjunto de interações”, sendo o ambiente educacional “um conjunto de possíveis interações e não um sistema com resultados definidos. A meta de um designer que atua no campo da Educação é promover um processo mental, denominado aprendizagem, o qual não se pode mensurar e nem predizer” (p. 18).

No contexto da EAD o design tem tido função operacional no processo pois o profissional de design tem atuado em áreas que demandam basicamente dos conhecimentos dos fundamentos de design (LIMA; MERINO; MERINO; TRISKA, 2016). Em pesquisa recente Silva (2017) elaborou levantamento com 12 instituições de ensino por meio da entrevista semiestruturada a respeito das práticas de produção de material didático para EAD, abrangendo quatro segmentos: instituição privada, de ensino ou prestadora de serviço para EAD (6); instituição pública de ensino (3); fundação comunitária de ensino (2); autarquia (1). A abordagem da pesquisa baseava-se em quatro eixos definidos (identificação, demanda e modelo didático, equipe multidisciplinar e processo de produção). O eixo equipe multidisciplinar abrange os subitens “profissionais” e “atribuições de cada função” e os resultados sobre obtidos sobre este eixo é interessante para esta tese, pois mostra como o designer tem contribuído atualmente no cenário da EAD. No quadro 08 apresenta-se os resultados do eixo nas instituições pesquisadas por Silva (2017) separado por segmento institucional.

Quadro 8: Eixo “Equipes multidisciplinares” nas instituições que produzem material instrucional para EAD.

Esfera	Profissionais	Atribuições
Instituição Privada	<p>Equipe é composta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • professor conteudista; • designer educacional; • revisor de textos; • designer gráfico ou <i>webdesigner</i> ou designer multimídia; • programador de ambiente. <p>A coordenação é organizada por projeto em quatro das empresas entrevistadas, organizada por projeto e por área em uma das empresas e organizada por pessoas também em uma das empresas. Além desses profissionais, algumas instituições têm na equipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • roteirista de vídeo, • monitor, • tutor, • analista educacional, • analista de informação, • analista de plágio, • desenvolvedor de objetos de aprendizagem • ilustrador. 	<p>Professor conteudista: escrever ou organizar informações para o conteúdo-base. Em algumas instituições pesquisadas, esse profissional também elabora as atividades de aprendizagem e avaliativas, além da videoaula.</p> <p>Designer educacional: atua em diferentes cenários, como: produção, organização e adaptação de conteúdo para fins didáticos; planejamento e gestão do curso desde a concepção até a validação final. Faz também o acompanhamento didático do conteúdo, a adaptação de linguagem para EaD, a validação do projeto instrucional e a produção do conteúdo com o cliente. Pode ainda trabalhar com a produção e organização de telas para <i>web</i>.</p> <p>Revisor de textos: responsável pela revisão ortográfica, textual e normativa do material.</p> <p>Designer gráfico: responsável pela identidade visual do projeto nas diferentes mídias adotadas.</p> <p>Programador de ambiente: prepara o AVEA, organiza o curso, prepara o espaço para gestão de troca do material, faz capacitação para uso da ferramenta.</p> <p>Coordenação por projeto: acompanha um ou mais projetos da concepção à finalização, aplicando conhecimento e técnica para sua execução bem como para liderança da equipe e comunicação com a direção superior.</p> <p>Coordenação por projeto e por área: acompanha as atividades relacionadas à área sob sua responsabilidade.</p> <p>Coordenação por pessoas: acompanha o trabalho a ser executado por uma equipe organizada por profissionais de diferentes áreas.</p> <p>Analista de plágio: responsável por garantir a autenticidade do material, evitando violação de direitos autorais.</p> <p>Ilustrador: responsável pela ilustração ou animação.</p>
Instituições Públicas	O professor conteudista atua por demanda de projeto.	Professor conteudista: responsável pela elaboração do conteúdo e geralmente pelo acompanhamento da disciplina.

	<p>Designers educacionais e revisores de textos são bolsistas na grande maioria e terceirizados em situações específicas. Quanto ao designer gráfico e ao ilustrador, uma instituição pesquisada tem sistema de TI do qual esses profissionais fazem parte; na outra instituição, eles integram, juntamente com o programador de ambiente, o núcleo de Design Gráfico de Hiperídia (DGH) e são responsáveis pelo projeto visual, pela ilustração e pelo tratamento do AVEA. Já a terceira instituição tem apenas designer gráfico que integra a equipe de materiais.</p> <p>A coordenação é por projeto em duas das instituições e na outra a coordenação atua na produção de material, independentemente do projeto. Uma das instituições entrevistadas conta ainda com parecerista externo e comitê editorial, atividades com função de análise de conteúdo.</p>	<p>Designer educacional: responsável pelo contato com o professor e sua capacitação, pela adequação de linguagem, pela diversificação das formas de representar o conhecimento, pela proposição de atividades. Em uma das instituições, o designer educacional também é responsável pelo planejamento pedagógico da disciplina e do material didático complementar a ser indicado ao aluno.</p> <p>Revisor de textos: responsável pela revisão ortográfica e normativa.</p> <p>Designer gráfico: responsável por desenvolver infográficos, <i>web</i> aulas, parte gráfica do AVEA e outros elementos que têm contribuição didática.</p> <p>Em uma instituição entrevistada, tem-se o núcleo Design Gráfico de Hiperídia (DGH), que diagrama material impresso e digital, e designer do ambiente virtual, que customiza o AVEA.</p> <p>Duas instituições têm roteirista para vídeo e uma tem ilustrador. A coordenação é por projeto em duas das instituições, e na terceira a coordenação é geral da produção, independentemente do projeto.</p>
Fundações Comunitárias	<p>O professor conteudista é contratado por demanda do projeto. Uma fundação tem equipe reduzida: o designer educacional faz a revisão textual além de coordenar a produção, e o designer gráfico cuida do AVEA e faz ilustrações. Uma instituição entrevistada tem roteirista de vídeo. Outra tem uma equipe diversificada, com designer educacional, revisor de textos, designer gráfico, ilustrador, programador de ambiente e coordenador</p>	<p>Professor conteudista: elabora o conteúdo da disciplina e também as atividades de aprendizagem.</p> <p>Designer educacional: atua na gestão pedagógica do conteúdo e no planejamento do curso como um todo.</p> <p>Revisor de textos: faz a revisão ortográfica, textual e normativa.</p> <p>Designer gráfico e ilustrador: diagramam o material em formato impresso e digital, além de trabalharem a identidade visual do projeto.</p> <p>Programador de ambiente: realiza a programação do AVEA.</p> <p>Em ambas as fundações pesquisadas, a coordenação atua na produção, incluindo a gestão de processos e pessoas envolvidas na produção do material. Uma das instituições</p>

	do processo de produção. Há ainda assistente acadêmico, equipe multimídia e equipe de avaliação da aprendizagem.	tem: assistente acadêmico para revisão do material no AVEA , assim não é necessária a interferência do designer educacional; equipe multimídia para trabalhar o objeto de aprendizagem em Flash; e equipe de avaliação da aprendizagem para organizar o banco de questões.
Autarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Professor conteudista, • designer educacional, • revisor de textos, • designer gráfico, • ilustrador, • equipe de TI • coordenação por área. 	<p>Professor conteudista: organiza o conteúdo e faz a capacitação de quem aplicará o curso.</p> <p>Designer educacional: organiza o conteúdo, cuidando da linguagem adequada para EaD e da quantidade de página/hora, além de identificar se as competências propostas no curso são contempladas.</p> <p>Revisor de textos: realiza a revisão textual e normativa.</p> <p>Ilustrador: desenvolve as ilustrações do material.</p> <p>Designer gráfico: faz a diagramação do material.</p> <p>Equipe de TI: responsável pelo AVEA.</p> <p>Coordenação: acompanha o processo de produção por projeto.</p>

Fonte: adaptado de Silva (2017)

A partir do levantamento de Silva (2017) fez-se um resumo das atribuições exercidas pelos designers no universo pesquisado. São elas:

- responsável pela identidade visual do projeto nas diferentes mídias adotadas;
- responsável por desenvolver infográficos, *web* aulas, parte gráfica do AVEA e outros elementos que têm contribuição didática;
- diagrama material impresso e digital;
- customiza o AVEA.

Neste cenário percebe-se que as atividades em que o design intervém segue a característica de ordem prática atribuída a ele deste a revolução industrial em que se refere ao design aspectos como: criatividade, conceituação, tendências, estética (formas e cores), aspectos sociais e culturais, funcionalidade, ergonomia, experiências pluri e interdisciplinares (SCHULMANN,1994). Os resultados ainda apontam a predominância de atividades voltadas para o Design Gráfico reforçando a relevância desta área para o planejamento e projetos da linguagem visual, abordando a questões que envolvem a bi dimensão, a identidade visual e a imagem da marca de uma empresa.

Para Hollis (2000) o designer possui três funções, a **função principal** é a de propor soluções de identificação, de dizer de forma clara e preferencialmente inequívoca, o que é determinada coisa ou de onde ela veio. A **função secundária** - conhecida como design de informação, é de informar e instruir indicando a reação de uma coisa com outra. A **terceira função** refere-se à apresentação e promoção como uma forma de prender a atenção e tornar uma mensagem inesquecível. Corroborando com o autor, Schulmann (1994) afirma que o olhar do designer não é neutro, ele abastece seu potencial criativo dessa multiplicidade de informações (cultural, social, técnica, ...), para colocá-lo à serviço de sua atividade profissional.

Diante do que foi exposto percebe-se que o design pode contribuir de forma significativa com a educação potencializando o processo de aprendizagem desenvolvendo os recursos didáticos a ser apresentado para o aluno/usuário. Isso inclui o projeto da interação e das experiências diferenciadas para os envolvidos no processo de aprendizagem mediado pelos AVAs.

Até aqui o discurso sobre a função do design no contexto da EAD tem sido pautado com caráter essencialmente operacional, pois é notória a importância da participação dos designers na elaboração de material instrucional e no desenvolvimento dos AVAs, mas é sabido que o design vem passando por transformações ao longo do tempo e o termo Gestão de Design é discutido de forma sistemática e a participação do Design nas dimensões estratégicas e táticas é uma prática frequentes nos serviços e projetos em diversas áreas.

3.8. GESTÃO DE DESIGN

No tópico anterior foi exposto a participação do design no contexto da EAD mostrando as contribuições do design para a modalidade, pois a partir do levantamento de Silva (2017), foi possível ser ter uma breve noção das atribuições do profissional desta área em instituições de ensino que oferecem cursos na modalidade EAD, e o que se constatou foi que se as atribuições se restringem ao nível operacional do contexto organizacional. Neste tópico é abordado sobre atuação do designer em níveis além do operacional e quais são suas contribuições para o planejamento estratégico organizacional.

Para iniciar o discurso, serão apontados alguns aspectos relevantes ao design e ao profissional da área. Para Escorel (2000) o surgimento do design se deu a partir de uma necessidade da sociedade industrial em meados do séc. XIX, na Europa, de criar mecanismos

que pudessem dar nexos ao novo modo de produção de objetos e informações. A partir de então, surge o projeto industrial, ou seja, o meio pelo qual um novo especialista, o designer, passa a controlar o processo que vai da concepção do produto ao seu uso.

Dessa forma a origem do design tem relação direta com a Revolução Industrial onde a produção industrial surge como um processo que necessita de profissionais que tenham a capacidade de desenvolver projetos completos e abrangentes (MERINO, 2010), e estes profissionais deveriam apresentar uma abordagem generalista, que lhes permitisse utilizar um método de trabalho aberto e global de possibilidades, sem perder de vista a realidade do problema (SCHULMANN, 1994).

Sabe-se que o design intervém em diversos segmentos no mercado que vai desde o segmento de moda até o projeto de automóveis, mas para Mozota (2011) os quatro domínios (ou habilitações) da área que, de acordo com sua explanação, dão conta da interface entre Design e empresa, são: Design de Ambientes, Design de Produtos, Design Gráfico e Design de Embalagens.

Alguns conceitos sobre design são apresentados a seguir resultantes da revisão da literatura permitem uma visão sobre os pontos convergentes. Design é definido pela Associação de Design de Produto, *International Council Societies of Industrial Design* (ICSID, 2014) como atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclo de vidas completos.

Para Bonsiepe (2011) Design se encarrega da melhoria da qualidade de uso de um produto, gerando um novo produto. Alguns itens a serem observados durante o processo de Design são enumerados pelo autor. São eles: fabricação, sustentabilidade (ambiental e social), acesso (produtos socialmente inclusivos), materiais e qualidade estética.

Segundo a Internacional *Council of Graphic Design* (ICOGRADA, 2004), o Design Gráfico é uma atividade intelectual, técnica e criativa, que lida com a produção de imagens, análise, organização e métodos de apresentação de soluções visuais para problemas de comunicação.

Villas-Boas (2008) delimita quatro aspectos para definir Design: formais, funcionais, metodológicos e simbólicos. O caráter projetual do Design e sua função criativa voltada a resolução de problemas também é descrita pelo autor. Para Frascara (2005), atribui-se ao Design o processo de resolução de problemas e estrutura metodológica contemplando nove etapas que se iniciam na encomenda do trabalho pelo cliente e se encerram na verificação.

Para Best (2012) o design tem por natureza, tratar da solução de problemas a partir de uma perspectiva centrada nas pessoas, proporciona uma abordagem mais integrativa e holística para a solução dos desafios contemporâneos “mundiais”, trabalhando de maneira multidisciplinar relacionando-se no contexto externo inserido nas empresas, na sociedade, na tecnologia, na política e no ambiente, e em sua relação com os universos do marketing, da gestão, da engenharia, das finanças, do direito e da economia. No contexto interno inclui o modo como o branding e a inovação, a pesquisa de usuários e de mercado, os *briefings* de clientes e as auditorias de projeto, os orçamentos e as equipes, as metas e os objetivos de projeto podem ser alavancados para tirar o máximo proveito da atividade de design em prol das empresas, da sociedade e da economia.

Os conceitos anteriormente apresentados convergem para a característica relacionada às tarefas de identificação e resolução de problemas por meio de atividades projetuais, não sendo restritas à criação de imagens, embora primar por aspectos visuais adequados seja uma característica essencial e predominante nas suas atribuições.

Bernsen (1987) atribui o caráter projetual ao design e Libânio e Amaral (2013) sustentam que são requisitos essenciais aos profissionais de design características como liderança, autonomia, competências, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração e capacidade de trabalho em equipe. Ha tempos que o design deixou de atuar somente no processo criativo de produtos tangíveis e intangíveis, atualmente tem feito parte do processo decisório em níveis anteriores ao processo de criação.

Best (2012) afirma que design está presente de forma tangível e intangível. Tangível nas pessoas, nos projetos e nos produtos e serviços que fazem parte de nossa experiência cotidiana. São os chamados “pontos de contato” do design, elementos que influenciam em grande medida a visão dos designers e gestores acerca, por exemplo, da maneira como as pessoas percebem uma organização ou uma marca. E de forma intangível nos processos de trabalho e nas relações interdisciplinares que fazem parte da natureza integrativa de sua prática:

- o modo como gerenciamos as relações entre pessoas – os clientes, as consultorias de design, os *stakeholders* e os usuários finais ou clientes.
- o modo como organizamos as equipes, os processos e os procedimentos de um projeto de produto.

- o modo como levamos os produtos e serviços ao mercado – a ligação dos sistemas, dos lugares e da entrega final de uma experiência de consumo projetada e gerenciada.

O papel do design consiste em alargar seu escopo de modo a englobar mais áreas, utilizando sua abordagem centrada em pessoas para transpor as tradicionais fronteiras funcionais, tanto pelo lado do cliente como pelo lado da agência. (BEST, 2012)

Martins e Merino (2011) destacam que o Design pode ser potencializado quando incorporado ao processo produtivo, desde as definições estratégicas de uma organização, passando por todas as fases de desenvolvimento de seus produtos, procurando interagir com as demais áreas e sob todos os aspectos.

Ao atribuir ao design uma característica de ferramenta de gestão que pode modificar a estrutura de uma empresa, faz com que ele deixe de ser visto apenas como um resultado relacionado à forma, mas como um processo que envolve criação (MOZOTA et al., 2010). A criatividade na execução das atividades pode ser integrada aos processos de uma organização, gerindo ideias de inovação, de pesquisa e de desenvolvimento de produtos. Para os autores, existe uma relação do design com questões fundamentais de gestão de inovação e desenvolvimento de novos produtos, alinhadas com fatores categóricos para o sucesso da inovação, como vantagem competitiva e compreensão da necessidade. A gestão no design tende, deste modo, a focar nos aspectos operacionais: recursos, tempo, orçamento, fases, atores envolvidos, resultados parciais, instrumentos de controle e de validação e outros (ZURLO, 2010).

Completando as questões relacionadas a gestão, pode-se afirmar que o design é uma disciplina capaz de incrementar os processos e os produtos de uma organização e, se bem-sucedido como resultado, obtêm-se inovações (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2010). Os autores afirmam que os processos orientados pelo design partem do pressuposto da sua coordenação em três níveis: marketing, inovação na equipe de projeto e inovação como processo de aprendizagem.

Há uma perspectiva de que os designers colaborem cada vez mais com outros especialistas (profissionais de marketing, engenheiros, cientistas sociais), haja vista a necessidade de compreender o contexto mais amplo que opera o Design (BEST, 2012).

A partir desta visão da abrangência do design no processo de desenvolvimento de soluções destacou-se alguns conceitos sobre a Gestão de Design como, por exemplo, do *Design*

Council (2015) que conceitua como a atividade total de design, desde a implementação e organização de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços até a administração e o alcance de um melhor desempenho da empresa. Para o *Design Management Institute* (2012), Gestão de Design é a união do Design com a inovação, a tecnologia, a gestão e os clientes para prover uma melhor vantagem competitiva, ela engloba os processos, as decisões e as estratégias que permitem a inovação e a criação de forma eficaz no Design de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas proporcionando o sucesso organizacional.

O Centro Português de Design – CPD (1997) afirma que a gestão de design tem a função de gerenciar acompanhando o processo desde o surgimento de uma ideia até o seu lançamento no mercado, e separa a atuação da gestão do design dentro das empresas em duas maneiras: a primeira no **âmbito do projeto**, em que o gestor tem como função gerenciar pessoas, serviços e produtos durante todas as etapas do projeto; a segunda, no **plano da empresa em sua totalidade**, no qual o gestor irá incentivar, de modo favorável, a criação de novos produtos. No que diz respeito aos níveis da corporação, Borja de Mozota, (2003), Best, (2012) e Acklin, (2014) afirmam que a gestão do design deve colocar o design em nível **global na organização**, levando em conta os níveis estratégico, tático e operacional.

Serão abordados a seguir aspectos relacionados a presença do design em nível global na organização afim de se identificar como ele se comporta nos diversos níveis decisórios de uma empresa e qual é a sua contribuição.

3.8.1 Design em nível estratégico

O Design se apresenta como variável decisiva para a Gestão da estratégia empresarial, estimulando a inovação e gerando valor percebido a produtos e serviços, sendo elemento fundamental como gerador de lucro (MARTINS e MERINO, 2011). No nível Estratégico ou institucional o **rumo do negócio** é definido. Nele há a composição da missão, visão e valores da empresa. Best (2012) completa que neste nível, além das missões, os planos e as políticas globais são definidos e devem estar conectados com o design. Para os atuantes deste nível, é necessária a visão sistêmica da organização, de conexão entre todas as suas partes (ANDRADE e AMBONI, 2007).

No nível Estratégico, segundo Mozota (2011), Design define **o que** deve ser feito. Pode se ligar à alta Administração e auxiliá-la na concepção de missão, visão e valores, utilizando informações coletadas sobre mercado, concorrência e públicos de interesse. A autora ainda defende que, em nível estratégico, o design é uma competência central, ligado à estratégia da empresa.

O foco nesse nível está em identificar e criar as condições nas quais os projetos de Design podem ser propostos, autorizados e promovidos. Nesse estágio, a Gestão de Design insere o pensamento de Design nas estratégias da organização, identificando oportunidades para o Design, interpretando as necessidades dos consumidores e olhando para como o Design pode contribuir com todo o negócio. (BEST, 2012, p.84)

De acordo com Silva Junior (2015), no nível Estratégico, o Design pode idealizar e divulgar produtos. Neste nível, ele pode ainda promover a integração entre diferentes áreas da empresa e coordenar fluxos de produtos para diferentes mercados.

Para desenvolver produtos e serviços de forma estratégica podem ser utilizadas algumas ferramentas de Gestão, uma delas bastante utilizada é o BSC (*Balanced Score Card*) para a definição sobre a empresa: missão, visão, valores e posicionamento (KALLAS E COUTINHO, 2006; SILVA; FRANZOI; MERINO, 2008).

Magalhães (1997) aponta o papel do design como estratégia, podendo ser usado como ferramenta para alcançar os objetivos das organizações por meio da adequação entre suas capacidades e seu ambiente de atuação. Mas alerta que, para o design ser utilizado de forma estratégica, ele deverá estar integrado e atuante das definições, preferencialmente no nível decisório (alta direção) e interagindo com todas as áreas relevantes dentro da organização. Corroborando com o autor Silva, Franzoi e Merino (2008) afirmam que a promoção e proposição dos projetos de design dependem da identificação e criação de condições, dentro das organizações com uma visão e incorporação global do mesmo por parte das organizações. Ou seja, o design inserido na gestão estratégica das organizações, podendo resultar numa vantagem competitiva.

A abordagem estratégica apresentada pode ser resumida por Magalhães (1997) quando considera o design como um meio para a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos através dos benefícios dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, e completa dizendo que é do designer a responsabilidade de conhecer e compreender de forma real, como o mercado percebe e mensura os benefícios dos produtos, e conseqüentemente como são transmitidos os valores, de forma mais eficiente, para o público pretendido.

Mozota (2011), visualiza o Design Estratégico como um meio de expressar valores de uma marca para seus diversos públicos de interesse. Além disso, por ser um processo sistemático, lógico e ordenado, torna visível uma estratégia, tendo afinidade com a Gestão. A autora defende que Design Estratégico pode resgatar valores corporativos essenciais à organização, por meio da interação entre empresa e colaboradores. Quando priorizado pela Gestão, Design Estratégico se volta à direção e alta liderança das empresas, segmento decisivo do público interno, e determinante na interação entre organização e colaborador.

Promover o engajamento e fidelização do público interno é essencial para a organização. Para isso é necessário estimular um entusiasmo comum a todos. Segundo Mozota (2011), as aspirações dos colaboradores se unem em direção a uma meta comum, quando a empresa pensa em sua identidade como um processo dinâmico. Neste processo, Design Estratégico agiria de acordo com seguintes focos na identidade da empresa:

- a) Foco no líder. Executivos e colaboradores da empresa se identificam com a imagem do presidente, interna e externamente.
- b) Foco na atividade empresarial. Os diretores e os colaboradores da empresa se veem como profissionais, como especialistas em determinado setor. Isto traz um problema quando um contexto competitivo demanda reestruturação das atividades, geração de novas ou diversificação.
- c) Foco no comportamento, seja burocrático, com centralização em ações administrativas claramente definidas, com frequência restrita por regras precisas para não dar margem à iniciativa (administrações ou empresas em setores estáveis), seja flexível, com preocupação com a habilidade dos diretores e colaboradores de se adaptarem rapidamente a novas tarefas e ocupações.

Para Costa e Scaletsky (2011), o Design auxilia na formulação de uma missão e favorece a interação estratégica na equipe estratégica central, e o Design Estratégico influencia e motiva as pessoas, facilita a circulação de informações e unifica os colaboradores que trabalham em diferentes departamentos em torno de um projeto comum.

3.8.2 Design em nível Tático

Borja de Mozota (2003) diz que no nível tático, o design é, uma competência administrativa e, em nível operacional, ele é entendido como uma competência, econômica. Para Best (2012), no nível tático, as equipes, os processos e os sistemas das unidades específicas de negócios começam, a se relacionar com o design.

Tanto para o nível Tático como para o Operacional, Design troca o comando o que (do Estratégico) para como fazer, ou seja, se encarrega das funções e ações conjuntamente (MARTINS e MERINO, 2011).

No nível Tático (ou funcional), Design pode se ligar à área de Gestão de Pessoas ou equivalente para implantar programas de internalização de práticas corporativas baseadas nos objetivos Estratégicos da organização. Para este o nível intermediário, funcional ou gerencial, está a responsabilidade de traduzir as estratégias do primeiro nível (Estratégico) para o terceiro (Operacional). Do ponto de vista da Administração, neste nível estariam os gerentes que teriam como atribuições a criação de programas de ação a serem executados por suas equipes (CHIAVENATO, 2014).

Para Mozota (2011), a construção interna da identidade empresarial é uma meta na constituição do seu valor. Os modelos de papéis internos são as histórias, os programas, os eventos e as pessoas que representam perfeitamente sua identidade. Sua construção não é uma função a ser desempenhado por apenas um departamento. Todos os pontos de contato, não apenas Design, propaganda e promoção, devem transmitir a mesma identidade e cada indivíduo dentro da empresa deve saber exatamente o que isso significa.

Best (2012) defende que no nível Tático os projetos de Design e os cronogramas são desenvolvidos. A autora cita que,

O foco nesse estágio é demonstrar como a estratégia pode tornar-se visível e tangível por meio do Design. Nesse ponto, a Gestão de Design trata sobre como o Design pode ser usado para compor a presença e a experiência da organização e em sobre como fazer isso influenciar a forma como a organização e sua marca são expressados e percebidos.

Para Kistmann (2002), no nível funcional a gestão do design foca principalmente a gestão de projetos, a elaboração do *briefing*, a gestão dos recursos humanos e financeiros e a avaliação dos resultados alcançados pelo projeto. Best (2012) atribui como responsabilidade a de definir políticas que permitam conciliar os objetivos das organizações com os objetivos de cada departamento, procurando implementar e expandir a estratégia da organização ao longo de todos os níveis coordenando todo o processo de desenvolvimento do produto ou do serviço.

Segundo Best (2006), para gerir um departamento, o gestor precisa de definir quais os procedimentos e quais os métodos que irão fortalecer o desempenho de toda a equipe, usando para isso, importantes contributos da gestão. Deve, portanto, ser disciplinado e exigente, de forma a permitir que os trabalhos sejam realizados dentro do prazo estipulado. Ao mesmo tempo deverá procurar criar flexibilidade para desencadear a criatividade, sabendo a quem deve e a quem não deve dar autonomia, em quem deve e em quem não deve delegar competências (MOZOTA, 2003), centrando-se em atividades de equipe, nos processos, nos sistemas e em todas as funções que surgem durante o processo, enquadrando-se nos programas definidos pela estratégia e na sua consequente avaliação (BEST, 2006).

Retomando o aspecto da identidade, Reiman (2013) acredita na importância da descoberta e exploração do propósito da marca, isto a partir das pessoas que a compõem. Ele afirma que muitas pessoas acreditam que negócios estão relacionados a rigor e análise. Estão mais ligados, porém, ao vigor da vida e à paixão do que à precisão. A intersecção entre aspectos racionais e emocionais costumam impactar positivamente nos resultados da empresa. Negócios são parte de todos os esforços humanos. Mozota (2011) afirma que a identidade é a alma da empresa e compreender seus valores centrais torna-se responsabilidade de todos dentro dela. Os profissionais de Recursos Humanos (selecionam novos talentos) são lembrados como autores chave deste processo. Além deles, aqueles que tem relação direta com o consumidor, como representantes comerciais, passando pelos engenheiros de P&D.

Mozota (2011) defende ações de interação entre Design e RH para incluir a identidade da empresa na cultura organizacional. São elas:

- a) construir parcerias e gerar envolvimento com outras funções (Recursos Humanos)
- b) rearticular a marca em termos de crenças internas, da missão e da visão corporativas
- c) criar mensagens dirigidas para os públicos internos
- d) equilibrar um orçamento entre execução externa e implantação interna das necessidades.

Silva Junior (2015) apresenta em sua pesquisa um esquema que aponta a relação entre o Design Tático, o Design, e a Gestão de Pessoas para internalizar estratégias corporativas, usando os discursos de Chiavenato (2014), Martins e Merino (2011) e Mozota (2011). A figura 08 mostra esta relação.

Figura 8: Design Tático



Fonte: Silva Junior (2015) baseado em Chiavenato (2014), Martins e Merino (2011) e Mozota (2011).

O autor separa à esquerda o Design e alguns de seus aspectos relacionados às suas funções, do lado direito estão relacionados alguns aspectos sobre esta área, e na interseção dos dois círculos, Design Tático figura como resultante da interação entre Design e Gestão de Pessoas, contemplando cinco aspectos. O primeiro deles, cultura de inovação, surge como soma entre a inovação proporcionada a produtos e serviços, pelo Design e às pessoas pela GP. O segundo, vínculo emocional: colaboradores e marca, trata da soma entre o esforço de aproximação entre marca e consumidores, pelo Design e o conhecimento sobre a realidade do público interno, da GP. O terceiro, estratégias compartilhadas, soma as estratégias desenvolvidas pela empresa a partir do Design e seu compartilhamento com os colaboradores, pela GP. O quarto item, comunicação interna, soma a comunicação da marca, via Design e no ambiente interno, via GP. Por fim, a cultura da marca, se refere à disseminação dos valores da marca, pelo Design aos clientes internos, pela GP.

Além do esquema anterior, Silva Junior (2015) propõe outra forma de efetuar a internalização pelo Design Tático, como se vê no quadro 09 a seguir.

Quadro 9: Design Tático para internalização de estratégias.

	Design	Gestão de Pessoas	Design Tático para internalização de estratégias
Comunicação	Comunica identidade da empresa a todos os públicos de interesse.	Comunica identidade da empresa ao público interno.	Alinha identidade da empresa voltada ao mercado (marca) junto ao público interno.
Cultura	Favorece a cultura de projeto (colaborativa).	Lida com cultura organizacional.	Colaboradores como promotores da marca.
Inovação	Introduz a cultura de projeto.	Prepara pessoas para explorarem seu potencial de inovação.	Marca, produtos, serviços e práticas de Gestão inovadores.
Filosofia	Gera valor percebido em produtos e serviços.	Dissemina missão, visão e valores da empresa.	Engajamento entre colaboradores e filosofia da empresa.

Fonte: Silva Junior (2015) baseado em Chiavenato (2014), Martins e Merino (2011) e Mozota (2011).

De acordo com o que se propõe pelo autor na tabela, a interação do Design e a Gestão de Pessoas resulta no Design Tático. No que diz respeito a comunicação, trata do alinhamento da identidade da empresa com o público interno comunicando a essência da empresa para seus colaboradores através de ações programadas. Na cultura, reforça-se o orgulho de pertencimento por meio de ações internas que estimulem a cultura participativa (cultura de projeto, do design). Para o fomento a motivação aos processos participativos geram a inovação, nas ações de Gestão da empresa: colaboradores como designers de seus produtos e serviços. No que tange a filosofia da empresa e o engajamento do público interno, os resultados são a disseminação de valores, missão e visão que façam sentido para as pessoas e as liguem emocionalmente à organização.

A gestão do design, nesta fase, explora a forma como o design pode ser usado para potencializar a presença de uma organização, tanto a nível interno como a nível externo, e como consequência disso, perceber como é que essa ação é expressa (CORREIA, 2014).

Para isso Mozota (2003) reforça que é importante que se procure:

1. definir uma política global consistente integrada com a imagem estratégica da organização e tendo em conta o seu posicionamento estratégico no mercado;
2. desenvolver pesquisas de novos conceitos de produtos de acordo com os posicionamentos estratégicos e com os segmentos de mercado;
3. estimular o processo de inovação interligando o marketing e os
4. departamentos técnicos;

5. desenvolver novas propostas para os sistemas formais e visuais da organização de forma a criar um espírito de unidade e uniformidade;
6. garantir que o projeto segue as diretrizes do projeto inicial;
7. estar atento à qualidade

O que foi visto sobre o nível tático do design mostra que, sem o envolvimento do público interno em ações como processos diversos como monitoramento e revisão de práticas (auditorias), de treinamento (conferências, *workshops*, cursos), de disseminação e troca de informações (reuniões, painéis, debates, discussões, fóruns) e eventos corporativos diversos, o Design Tático não se viabiliza.

3.8.3 Design em nível Operacional

Best (2012) cita que no nível operacional, a gestão de design se manifesta nos produtos físicos e tangíveis, nos serviços e experiências. O Design pode tangibilizar conteúdos na forma de imagens e produtos físicos, que sirvam de suportes às iniciativas de internalização de conteúdos. Este nível, foca principalmente a gestão de projetos, desde a elaboração do *briefing*, passando pela gestão de recursos humanos e financeiros, até à avaliação dos resultados alcançados pelo projeto.

Mozota (2011) e Best (2012) compreendem que, neste nível, os projetos de Design são aplicados e os resultados são entregues. Segundo Best (2012) nesse nível o foco se configura em investigar as habilidades necessárias ao gerenciamento de projetos criativos, na liderança e defesa do sucesso nos projetos de Design, desenvolvimento de boas habilidades de comunicação e escrita e compreensão das diferenças entre a Gestão e a liderança das pautas de Design. Esta etapa é sobre como os responsáveis pela Gestão do Design podem gerenciar as pautas de Design, os projetos e as possibilidades.

Como atividades características do Design Operacional, Mozota (2011) relaciona as de composição de imagens, diagramação de textos e criação de *layouts*, além disso ele assume a etapa final do processo de design baseado nas estratégias traçadas pelo Design Estratégico e ações implementadas pelo Design Tático. Exemplos deste nível de atividade podem ser descrito como: criação de mapas, fluxogramas, infográficos, diagramação de relatórios e *layouts* de campanhas de *Endomarketing*.

Para Silva Junior (2015), a atuação do Design Operacional pode ser melhor entendida quando há o confronto entre suas atividades e as do Design Estratégico e o Design tático representada por um comparativo em adaptação de Magalhães (1997) proposta por Martins e Merino (2011) com explicações de Mozota (2011) para que fosse estabelecido a diferença entre o operacional e os demais níveis, como se vê no quadro 10 a seguir.

Quadro 10: Design Operacional para internalização de estratégias.

Design Operacional	Design Tático e Estratégico
Ação a partir de uma proposta inicial dada.	Parceria com área de Gestão de Pessoas para desdobramento de atividades estratégicas. Ação desde proposta do projeto, concepção e demais etapas envolvidas no processo.
Ação isolada, habilitação específica.	Integração com outras áreas da empresa para soma de competências. Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo.
Pensamento fracionado	Ação estrategicamente articulada e executada pelo público interno. Pensamento global.
Eficiência do Design.	Eficiência + Eficácia do Design.
Desenvolver corretamente o produto.	Gestão de ações intermediárias para compreensão do mercado e desenvolvimento do produto. Desenvolver o produto certo.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Concorrente como referência. Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do beneficiário do produto (incluindo cliente, consumidor, usuário, fabricante, fornecedor e sociedade).
Ênfase na solução de problemas.	Acompanhamento do comportamento de mercado e públicos de interesse. Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades.
Processo de dentro para fora do produto - a forma segue a função.	Gestão das equipes de criação. Processo de fora para dentro do produto – a forma segue a mensagem (o que o público percebe).
Solução dos problemas físicos do produto.	Aplicação da identidade da empresa conforme suas crenças, missão e visão. Posicionamento emocional do produto.

Fonte: baseado em Martins e Merino (2011) e Mozota (2011).

Segundo Mozota (2011), o Design Operacional se volta exclusivamente para a ação a partir de uma proposta dada inicialmente, com foco voltado à execução do projeto, como etapa final e não como concepção. Esse é o motivo pelo qual não envolve processos e integração de etapas, age ainda que conectado por meio de habilitação específica, como por exemplo, a diagramação de uma peça de comunicação. Enquanto no nível Estratégico o Design propõe o

projeto, incluindo sua concepção e demais etapas, Design Tático propõe parceria com outras áreas, como a Gestão de Pessoas para desdobramentos de atividades estratégicas.

Enquanto o Design Operacional age de maneira mais fracionada, dedicando-se a uma parte específica do projeto, dando conta do que pode ser considerado como materialização do Design, aquilo tangível, que pode ser observado, o Design Estratégico idealiza o projeto, envolvendo diferentes atores, nas etapas táticas e criando hipóteses sobre cenários futuros.

O Design Operacional busca desenvolver corretamente o produto, isto é, observa fatores pertinentes à sua adequada fabricação. Já o Estratégico escolhe o produto certo a ser desenvolvido, observando demandas de mercado, consumidores, oportunidades e ameaças. Para o nível Tático, há Gestão de ações intermediárias, pautadas pelo nível Estratégico, para compreensão do mercado e desenvolvimento do produto.

Nos níveis Estratégico e Tático o Design observa necessidades e anseios dos usuários para vislumbrar futuras oportunidades de negócio. Dessa forma a ligação emocional entre usuário e produto se torna responsabilidade do Estratégico, enquanto o Operacional se dedica apenas a solução de problemas físicos que o produto pode oferecer ao mesmo usuário.

O Design Estratégico considera a percepção do público para conceber a forma, e o Tático pauta e acompanha as equipes de criação e operacional segue a máxima: a forma segue a função, determinando-a a partir da função desejada para determinado objeto.

Para a solução dos problemas físicos do produto o Design Operacional utiliza tanto layouts de peças de comunicação interna como em ambientes (espaços físicos e virtuais) de trabalho, diagramação de itens internos como código de ética, materiais físicos e digitais como relatórios de pesquisas, guias e manuais de Gestão, composição de mapas, organogramas, dentre outros. Para a internalização de estratégias, Design Estratégico elabora a função emocional do produto, investe em características de diferenciação baseadas em aspectos imateriais que possam diferenciá-lo da concorrência. Design Tático coordena a aplicação da identidade conforme crenças, missão e visão organizacionais.

A partir do exposto acima, a prática comum do caráter operacional do design em vários segmentos em que há a presença de um designer na estrutura organizacional é ainda mais frequente do que em outros níveis. No contexto da educação não é diferente, como se percebe no que diz Coutinho e Lopes (2011), existe a necessidade de um alinhamento de saberes para a construção de pessoas capazes de lidar com as linguagens advindas das tecnologias. Uma das formas de alinhamento do Design com a Educação seria na criação de material e de artefatos,

neste caso, envolvendo o Design da Informação que vai dar a forma ou representar o conteúdo. Fica evidente na citação anterior que a percepção do valor do design está atrelada a capacidade de criação e execução dos designers, e não a capacidade de gestão.

Como qualquer sistema complexo, o processo concepção de cursos na modalidade EAD requer um esforço coletivo e um planejamento bem estruturado e executado de forma eficaz. Levy (2003) afirma que o sucesso de um curso em EAD depende da reavaliação por parte dos administradores, funcionários, corpo docente e dos alunos dos programas oferecidos.

Considerando o exposto neste tópico pelos autores a respeito da gestão de design, estabelecendo uma relação com a complexidade atribuída a gestão da modalidade EAD é importante empreender uma discussão acerca da relação entre Design, Gestão e EAD, pois as competências do gestor de Design, pelos fundamentos e das ferramentas de design, podem proporcionar uma inovação no processo de ensino desta modalidade abrangendo suas dimensões contemplando os aspectos comunicacionais, informacionais, tecnológicos e de Gestão.

Com o propósito de resumir os conceitos que foram abordados e indicar as possibilidades de atuação do Design para a Gestão corporativa de acordo com níveis e habilitação, segue-se o quadro 11 baseado em Silva Junior (2015).

Quadro 11: Quadro de verificação do Design para a Gestão.

Oportunidades de Design Estratégico para a Gestão	
Natureza das ações	Exemplos para verificação
Comando: Planejar Descrição: Ações voltadas para a criação e revisão de estratégias e inovação.	Ações de alinhamento, análises, estudos, práticas de inovação, metodologias, políticas, programas e modelos (elaboração, revisão), rotinas diversificadas de planejamento.
Oportunidades de Design Tático para a Gestão	
Comando: <i>Executar</i>	Exemplos para verificação
Descrição: Ações voltadas à implementação de estratégias, por meio da Gestão de Pessoas.	Processos diversos de monitoramento e revisão de práticas (auditorias), de treinamento (conferências, <i>workshops</i> , cursos), de disseminação e troca de informações (reuniões, painéis, debates, discussões, fóruns) e eventos corporativos.
Oportunidades de Design Operacional para a Gestão	
Comando: <i>Tangibilizar</i>	Exemplos para verificação

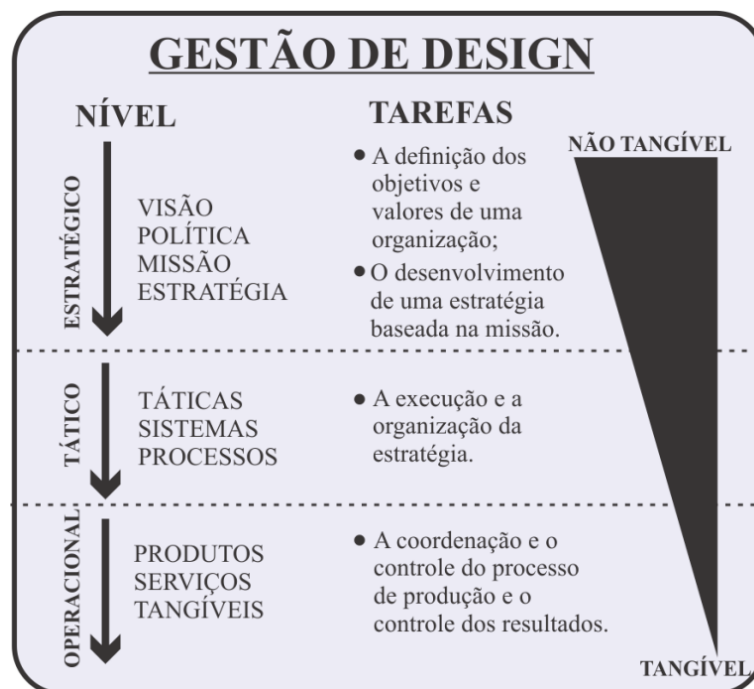
<p>Descrição: Ações para a materialização de conceitos, bi e tridimensionalmente.</p>	<p>Criação de <i>layouts</i> de ambientes (espaços físicos e virtuais), diagramação de itens de comunicação interna, materiais físicos e digitais como relatórios de pesquisas, código de ética, guias e manuais de Gestão, composição de mapas e organogramas.</p>
--	---

Fonte: Silva Junior (2015)

O quadro mostra na coluna da esquerda é possível compreender as ações a serem verificadas, por meio de descrições e palavras de comando, que as sintetizam. No quadro da direita, exemplos a serem observados nas declarações das empresas. Isso permite que se perceba de que forma o design atua na gestão corporativa a partir do momento que se permite essa atuação tenha um acesso global na organização.

A partir de modelos de Gestão de Design de vários autores (KUNAR, 2004; PHILLIPS, 2011; MARTINS e MERINO, 2011; PEREIRA et al, 2002), Sibirino (2016) oferece um esquema com os níveis da Gestão de Design e as tarefas do gestor de Design como se vê na figura 09 a seguir.

Figura 9: Níveis e tarefas da Gestão de Design



Fonte: Sibirino (2016)

Sibirino (2016) também propôs um estudo acerca dos modelos de Gestão de Design que foram abordados em sua Revisão de Literatura. Este estudo teve por finalidade coletar as principais contribuições de cada modelo, integrando suas ações e etapas dos autores citados, como se vê na figura 20.

Quadro 12: Atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).

MODELO	ETAPAS					
Planejamento de inovação Kunar (2004)	Pesquisa Conhecimento do contexto		Análise Quadro de idéias	Explorar conceitos Fazer planos	Implementação	Percebendo as ofertas
Criação do valor do Design em uma organização Phillips (2011)	Comunicar o valor do design		Mapear as possibilidades de aplicação do design	Estabelecer e cultivar relações com outros setores	Produzir resultados valiosos para os negócios da empresa Credibilidade - Confiança	
Disco integrador da Gestão de Design Martins e Merino (2011)	Levantamento dos objetivos da empresa em longo, médio e curto prazo	Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas, e necessidades gerais	Planejamento das ações para atendê-los, atingindo todos os públicos da cadeia de distribuição	Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender a esses objetivos	Ações das unidades organizacionais e respectivas necessidades de design em relação ao consumidor externo e interno	
Fatores a serem considerados na implementação do Design em uma organização Pereira, et al (2002)	Domínios organizacionais		Definições das estratégias de implementação da Gestão de Design Valor - Imagem - Processo - Produção			Mudança comportamental; Imagem corporativa coesa; Inserção das atividades de design.

Fonte: Sibirino (2016)

A partir do quadro 12, Sibirino (2016) gerou o quadro 13 apresentado a seguir onde as atividades de intervenção da Gestão de Design foram unificadas e separadas por níveis de intervenção.

Quadro 13: Unificação das atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).

NÍVEIS	ATIVIDADES
ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do contexto; • Comunicar o valor do design; • Levantamento dos objetivos; • Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas e necessidades gerais; • Análise

TÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as possibilidades de aplicações do design; • Planejamento dos objetivos; • Definições das estratégias. • Fazer planos; • Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos.
OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ações das unidades organizacionais; • Produção; • Implementação • Avaliação dos resultados • Percebendo as ofertas;

Fonte: Sibirino (2016)

O resultado dos estudos de Sibirino (2016) mostrou que a maioria das etapas e ações dos modelos analisados, possuem nomenclaturas semelhantes e com a mesma finalidade. Dessa forma é possível se estabelecer um consenso entre visões distintas para aplicações em intervenções da GD em diversos setores.

3.9. GESTÃO DE DESIGN E INOVAÇÃO

No tópico 3.1 foi relatado que o cenário atual da EAD no Brasil aponta para a inovação em processos pedagógicos e tecnológicos no desenvolvimento da modalidade, e a busca pela inovação em organizações é um comportamento desejado, mas a forte concorrência e a possibilidade de acesso à mesma informação, aos mesmos meios, tanto materiais como financeiros, tornam o ato de inovar difícil de ser efetivado.

Em cenários de crise promover o espírito inovador deixou de ser uma opção e passou a ser necessidade (CORREIA, 2014), as organizações procuram adaptar-se ao meio que as envolve, e por isso estão expostas as mudanças e oscilações que afetam este meio. É crucial, face à forte concorrência nos mercados, desenvolver novas ideias e novos conceitos para consolidar a liderança no mercado e isso só se consegue através da inovação, da criação de valor e da distinção dos produtos e dos serviços por parte das empresas (VON STAMM, 2003).

Sobre o conceito de inovação Eveleens (2010) e Hartley (2006), corroboram que ela não se restringe apenas à dimensão da novidade, sendo também essencial para a sua definição a dimensão da utilidade, já que toda mudança sistêmica, ao longo do tempo, tende se estabilizar em torno do estado mais bem-sucedido no aproveitamento da sinergia geral.

Em estudos realizados por Pinheiro (2016) por meio de uma compilação semântica e usando entrelaçamento com fusão das técnicas de análise de conteúdo e análise de redes, foi possível definir a inovação na área do design como a ação intencional adotada pelas empresas para enfrentar os problemas presentes e os riscos futuros, por meio do desenvolvimento de novos produtos direcionados para as necessidades do mercado.

A primazia do termo inovação na prática cotidiana do design marca, destarte, o espírito de uma época em que a principal tarefa assumida por esses profissionais é a conciliação dos interesses individuais com os interesses coletivos, por meio da criação de novos produtos com maior valor, pois isso tende suprir com maior facilidade ambos os lados dessa equação. (PINHEIRO, 2016)

Sobre a presença do designer nas organizações, Bertola e Teixeira (2003) consideram que esse profissional contemporâneo é um agente do conhecimento, e promove a integração interna para desvendar necessidades ou Oportunidades externas, para liderar mudanças e para implementar sistemas produtivos de alto valor agregado. Além disso os autores consideram que o foco de atuação dos designers seguiu-se o conceito de que o design em si não se restringe à tradicional projeção de objetos e serviços, englobando também, e principalmente, a promoção da inovação por meio da integração estratégica das múltiplas competências latentes em uma organização. O campo do design entende a inovação como um meio de obtenção de lucros reais sem que haja a necessidade de sacrifícios individuais (PINHEIRO, 2016).

Diante dos expostos acima percebe-se que o design está ligado a inovação a partir do momento em que existe a busca pela solução dos problemas e das necessidades do mercado, visando também a diferenciação perante a concorrência para a sobrevivência diante da competitividade (BEST, 2006; BORJA DE MOZOTA, 2003) por meio da característica articuladora e multidisciplinar do design (MARTINS E MERINO, 2008).

Ao entendermos o design como uma atividade de resolução de problemas, técnica, de incorporação do estético, de significado, nos produtos/serviços, nas imagens e nos ambientes, de carácter sistémico e de coordenação, concluiremos que deverá ter um posicionamento, uma estrutura e um nível de intervenção empresariais que têm de ser discutidos, que devem ser refletidos. Mas o design é também, o resultado desta atividade. É uma ideia, um projeto realizado, um objeto, uma imagem, um ambiente. A concepção expressa do que é o design permite-nos avançar para uma outra, a de *design management*, enquanto processo informado e racional de escolha e afetação de recursos do design para alcançar os objetivos de uma empresa, ou de uma organização (BRANCO, 2001, p.51).

Neste sentido a participação holística do design no contexto organizacional é essencial para que se desenvolva a cultura de inovação nos grupos multidisciplinares e que, dessa forma,

possa compreender e a contribuir com a sua experiência na criação de valor (COOPER; PRESS, 2003).

No que tange a EAD, verificou-se que há a necessidade de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação permanentes, e observou-se também que somente isso ocorre a partir da excelência na gestão de seus processos, de investimentos compatíveis, da concepção didática pertinente e, principalmente, da ação eficiente de pessoas capacitadas pode-se obter resultados adequados. Ou seja, não se pode negar que a EAD é um sistema complexo e exige uma gestão eficiente e a obtenção de sistemas adequados se consegue apenas com a integração dos componentes do processo.

Nos diversos discursos sobre a EAD (modelos, gestão, dimensões) por várias situações os autores citaram palavras com multi e pluri dimensão, inter-relacionamento, multidisciplinar, colaboração, entre outros termos que transitam por uma dimensão onde a participação dos atores seja de forma tal em que a convivência mútua e a interação entre eles seja uma forma de se alcançar os objetivos, mas ao mesmo tempo se percebeu a divisão organizacional e as atribuições não corresponde a esse anseio pela troca de experiências e de colaboração.

Diante disso, esta tese é pautada na possibilidade de se alcançar a inovação no processo desenvolvimento da modalidade EAD partindo do princípio de que isso é possível com a participação mais abrangente do Design no ambiente organizacional, percorrendo pelos grupos e implantando uma cultura de inovação e promovendo a integração das competências.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a abordagem e os procedimentos metodológicos que são adotados nesta pesquisa para elaboração da *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design*. Pautado na premissa que compreender a ciência e seus desdobramentos é fundamental para o desenvolvimento de uma pesquisa, e que para um conhecimento para ser considerado como científico, e não popular, considera-se o contexto metodológico científico (PACHECO, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2001), a metodologia conduzida deve ser com rigor e seriedade. Sendo assim a metodologia pode ser entendida como o estudo dos métodos e estes como os caminhos necessários para o alcance de um objetivo (RUIZ, 1996).

Aqui também são descritos os campos pesquisados e os atores envolvidos no processo, detalhando-os e especificando a relevância para esta pesquisa.

4.1 POSICIONAMENTO DA PESQUISA

O posicionamento desta pesquisa se desenvolve com o princípio da construção do conhecimento a partir do envolvimento com o contexto vivenciado, interagindo com os indivíduos, com os objetos e com si mesmo (CROTTY, 1998), pois é característica intrínseca da Gestão de Design a o envolvimento com o contexto a ser analisado. Essa construção conjunta de conhecimentos e busca dos significados demonstra a importância da função do pesquisador.

Dessa forma a formação e a experiência do pesquisador vão determinar a complexidade do resultado. Sendo assim, assume-se que o resultado dessa pesquisa é resultado da formação adquirida pelo autor, pelas experiências vivenciadas e pela complexidade da abordagem assumida nesta pesquisa.

4.2 ETAPAS DA PESQUISA

Foram vários os procedimentos adotados para a elaboração de uma *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design*, e estes procedimentos foram divididos em sete etapas, incluindo a defesa pública da tese. A seguir apresenta-se um quadro 14 com as etapas, os procedimentos metodológicos e o resultado obtido em cada uma das fases.

Quadro 14: Etapas metodológicas da pesquisa.

ETAPA	PROCEDIMENTO	RESULTADO
1. Definição do problema	Textos vernacular: discurso que aborda as questões discutidas na pesquisa.	Definição e contextualização.
2. Caracterização da pesquisa	Texto vernacular: definição da abrangência da pesquisa.	Delimitação da pesquisa.
3. Fundamentação teórica	Uso da literatura científica publicada em livros, revistas e artigos selecionados, analisados e interpretados de acordo com a análise crítica do autor.	Construção do discurso teórico da pesquisa.

4. Elaboração da proposta.	Sistematização das inter-relações Gestão de Design x Gestão da EAD e com o GODP.	Primeira versão da proposta.
5. Avaliação do roteiro por especialistas e versão final da proposta.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção dos especialistas; • Aplicação do instrumento de avaliação; • Análise das considerações dos especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerações para o aprimoramento na proposta; • Versão final da proposta.
6. Apresentação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Considerações finais pelo autor; • Apresentação pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versão final da tese; • Defesa pública do trabalho.

Fonte: o autor.

4.2.1 Delineamento da primeira etapa

Nesta etapa os textos vernaculares preliminares são apresentados pela da definição do problema de pesquisa, onde considerou-se as experiências pessoais, acadêmicas e profissionais do autor, evidenciando os motivos pelo qual esta pesquisa foi elaborada.

4.2.2 Delineamento da segunda etapa

Aqui apresentou-se as características da pesquisa que definem como que ela se configura quanto ao objetivo, ao problema, método e os procedimentos adotados. Para as técnicas de pesquisa adotadas considerou-se a natureza do problema e a pergunta chave norteadora. Apresentou-se a configuração estrutural da pesquisa apontando sobre o que cada etapa trata neste documento. Além disso a estratégia de elaboração da tese é apresentada nesta etapa, juntamente a isso apresenta-se a argumentação sobre o ineditismo.

4.2.3 Delineamento da terceira etapa

Para esta etapa tomou-se como base o problema e principalmente a pergunta de pesquisa apresentados na etapa anterior. A temática ‘Educação a Distância’ foi explorada a partir dos conceitos, das características básicas, sua realidade no Brasil nos últimos anos, os modelos de gestão comumente aplicados e a evolução no aspecto legislativo. Isso permitiu que se criasse uma visão mínima sobre o contexto da EAD, principalmente quando se apresentou a

contribuição do Design neste contexto, revelando sua real função e despertando as novas possibilidades de intervenção do Design.

Outra abordagem apresentada nesta narrativa foi sobre a Gestão de Design, sua origem a partir dos princípios do design, seus conceitos, os níveis decisórios em que atua e como o faz e quais ações que um gestor de design quando interfere em uma organização. Por último aborda-se sobre a relação entre a gestão de design e a inovação traçando um paralelo entre o potencial da Gestão de Design e a necessidade de inovar no contexto da EAD para sua permanência no mercado e aumento na credibilidade.

4.2.4 Delimitação da quarta etapa

Para esta etapa ocorreram todos os procedimentos para a concepção do roteiro. Inicialmente foram feitas algumas considerações a respeito das abordagens feitas no levantamento de dados resumindo sobre a relação entre os contextos da EAD e do Design estabelecendo uma relação entre ambos e identificando a função do design na EAD e suas possíveis atuações neste contexto. Além disso, elaborou-se uma abordagem sobre o contexto da educação no Brasil mediante aos impactos do novo coronavírus (Covid-19).

Em seguida foram realizadas as atividades de correlação entre o contexto da gestão da EAD (GEAD) com o da Gestão de Design (GD) para determinar os pontos de inter-relação entre os dois no âmbito da gestão. O ponto de partida foi definido pelos modelos típicos de desenvolvimento da EAD descritos na fundamentação teórica desta pesquisa. Tais modelo passaram por um processo de correlação gerando um modelo que contempla elementos dos modelos. O resultado obtido passou pelo processo de inter-relação com os níveis e as atividades de Gestão de Design, gerando o que denomina-se por Etapas inter-relacionadas (GEADxGD). Este resultado, por sua vez, foi inter-relacionado com o Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (GODP) para propor um conjunto de etapas, atividades, ações e recomendações de expertises e equipes com o intuito de orientar o desenvolvimento de projetos de cursos EAD, dando origem a proposta conceitual. Esta versão inicial resultante serviu para a avaliação e avaliação pelos especialistas.

4.2.5 Delimitação da quinta etapa

Nesta etapa foi feita a avaliação da proposta a partir da avaliação pelos especialistas. Foram convidados 20 especialistas em grupos heterogêneos com experiência em cursos da modalidade EAD, divididos da seguinte forma: 13 especialistas da área de pedagogia que desenvolvem atividades voltadas para a elaboração de projetos de curso EAD; 5 especialistas da área de design com experiência em atividades de Gestão de Design e/ou alguma participação em atividades da modalidade EAD; 2 especialistas da área de Tecnologia da Informação e da Comunicação envolvidos com projetos de curso de EAD.

Foi enviado para cada especialista uma **Carta Convite** (apêndice 01) para participar da avaliação, o arquivo formato .doc com o **Instrumento de Avaliação** (apêndice 02) e o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)** (apêndice 03). Os resultados da avaliação pelos especialistas serviram de subsídios para a elaboração da versão final da proposta conceitual.

4.2.6 Delineamento da sexta etapa

Nesta etapa apresenta-se o fechamento do discurso considerando todo o processo desenvolvido para elaboração da tese, principalmente na etapa final onde ocorreu o processo de elaboração da proposta conceitual do roteiro. Esta etapa ocorreu num momento em que estava em voga a pandemia causada pelo coronavírus (Covid-19) e o ensino no Brasil sofreu com a suspensão das aulas presenciais, e diante disso as instituições de ensino tomaram medidas emergenciais para tentar continuar oferecendo o ensino para os alunos. Nesse momento houve a necessidade de avaliar as medidas emergências adotadas e esclarecer o que é e o que não é EAD e afirmar o posicionamento do discurso desta tese.

As contribuições que os especialistas deram a partir da avaliação permitiu que a proposta conceitual fosse reanalisada e aprimorada, garantindo sua coerência para contribuir de forma adequada para a melhoria da qualidade dos cursos da modalidade EAD.

O fechamento deste processo se deu com a submissão desta tese para avaliação da banca examinadora e defesa pública.

5. DESENVOLVIMENTO DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN NA EAD PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA CONCEITUAL

Neste capítulo apresenta-se o processo de elaboração da sistemática de intervenção da Gestão de Design para desenvolvimento de cursos EAD, que se destina as equipes de desenvolvimento para criação de cursos dessa modalidade. O uso da sistematização permite que se possa organizar a relação entre a Gestão de Design e o contexto em que ele está interferindo, sobre isso Silva (2012, p.51) afirma que “na Gestão de Design, a abordagem sistêmica pode contribuir para visualizar seu ambiente de atuação como um todo, buscar suas relações de interação com o meio, com as pessoas e todos os sistemas com o qual se relaciona”.

A partir do momento que Gestão de Design começa a ser implantada em um contexto organizacional apresentando uma visão mais sistematizada sobre o contexto e interferindo nele através do de métodos de design, uma cultura de inovação tende a ser implantada. Sobre isso Lauro (2014) afirma que para que a cultura de Design seja inserida na gestão da organização é necessário que haja uma mudança de mentalidade em cada pessoa que faz parte da organização. Nesse sentido a abordagem sistêmica e suas representações podem ajudar os gestores a apresentarem de uma forma gráfico-visual aos funcionários qual o papel de cada um no ‘organismo’ empresa e como suas atitudes podem influenciar todo o restante do sistema.

O autor completa que grande parte dos processos de Design são iterativos e não lineares e, sendo assim, a representação dos mesmos na forma de mapas sistêmicos ajuda a demonstrar essas características, ao contrário de representações textuais, em tópicos ou em diagramas lineares.

O capítulo foi estruturado de maneira que se construísse um discurso coerente, apresentando-se da seguinte maneira:

1. Inicialmente é feita uma abordagem sobre o conteúdo analisado na primeira fase desta tese e destacando a função do design no contexto da EAD, assim como a possibilidade de mudanças na interferência do design no processo de concepção de curso da modalidade EAD. Faz-se também uma observação acerca do cenário da educação do Brasil por conta da pandemia causada pelo novo Corona vírus (covid-19).
2. Em seguida faz-se uma exposição geral sobre o que se considerou para desenvolver a sistematização de intervenção da Gestão de Design no contexto da Gestão da Educação a Distância, assim como o princípio básico do mesmo.

3. Descreve-se a sistematização de intervenção baseando-se no processo de Gestão de Design usando o Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (GODP) até a proposta inicial da *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design*.
4. Submete-se a proposta para avaliação por especialistas a fim de validá-lo. A partir do resultado da avaliação apresenta-se uma versão aprimorada.

A seguir cada fase é apresentada é descrita.

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESIGN E A EAD

O cenário descrito na parte introdutória desta pesquisa, mais especificamente na contextualização do problema, reforçado pelo que se caracteriza a relevância da realização desta pesquisa descrita na justificativa apontam para uma realidade que pode ser transformada a partir uma nova percepção sobre a intervenção do design no contexto da EAD.

O conteúdo abordado na fundamentação teórica permitiu que os aspectos que envolvem a pesquisa fossem focados na contextualização adequada para a formação do discurso norteador desta tese. Com relação ao universo da EAD foi possível perceber como a modalidade evoluiu ao longo do tempo, principalmente superando as dificuldades que surgiram no processo. Além disso foi possível entender a dimensão é o nível de complexidade no desenvolvimento da EAD e todos os aspectos que correspondem ao processo de gestão da modalidade.

Percebeu-se ao longo de dez anos as transformações na EAD foram de forma positiva, mesmo quando a legislação não acompanhou a velocidade em que a EAD se transformava. As preocupações das instituições foram se modificando, provando que a modalidade se desenvolvia constantemente em busca da melhor qualidade para os cursos.

Nos últimos cinco anos de levantamento do CENSO da ABED o aspecto *evasão de alunos* deixou de ser um desafio para a modalidade. Isso pode se indício de que a confiança dos alunos com a EAD tem aumentado, e que as incertezas para quem se predispõe a aprimorar seus conhecimentos em um curso de EAD podem estar diminuindo.

Os desafios apontados pelas instituições participantes do CENSO ABED foram mudando ao longo do tempo: entre 2010 a 2014 o maior desafio para as instituições que

ofereciam EAD era a *Evasão dos alunos*; em 2015 esta realidade muda e o desafio passou a ser o de *Inovar tecnologicamente* para oferecer cursos desta modalidade; em 2016 estavam relacionados com *Inovações em aspectos tecnológicos* e, principalmente, de *Abordagens pedagógicas*; em 2017 os principais continuaram sendo as *Inovações em aspectos tecnológicos* e de *Abordagens pedagógicas* só que invertendo a ordem; em 2018 era *compreender os movimentos institucionais e demográficos* em EAD no Brasil.; em 2019 o desafio principal era *proporcionar práticas combinadas de aprendizagem on-line e presencial*, com a revisão dos modelos de ensino com novas metodologias e tecnologias para atender ao novo cenário de ensino e de aprendizagem.; já em 2020 a pandemia transformou o mercado de EAD em uma atividade frequente, mas houve interferências negativas em decorrência da errônea comparação com o Ensino Remoto Emergencial. Para Roesler (2021 *in* Censo ABED 2019/2020, 2021),

Ainda há muitos desafios a serem enfrentados pelas IES na criação de modelos inovadores de curso com oferta híbridas, pois a educação pós-pandemia precisará sofrer rupturas em seus modelos tradicionais em virtude da experiência global da aprendizagem on-line em virtude da pandemia provocada pelo Covid-19.

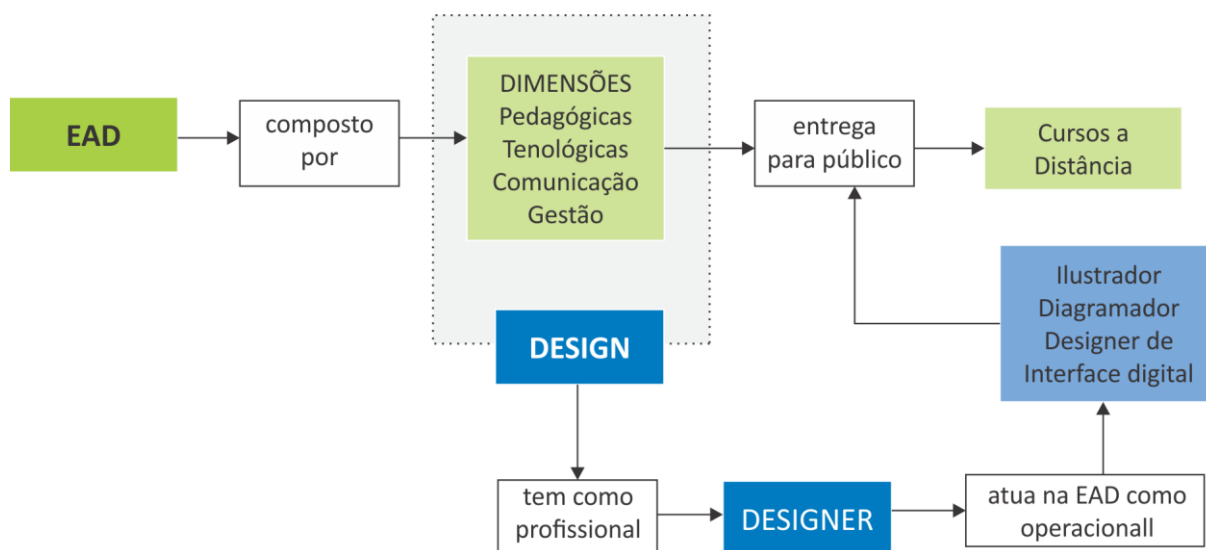
Neste sentido a busca pela diferenciação ao oferecer cursos EAD tem sido prioridade para as instituições, e os meios para que isso efetivamente aconteça tem sido discutido frequentemente. Nesta direção a participação da equipe de colaboradores que compõem os CEADs tem fundamental importância, pois as funções demandadas pela EAD requerem que os profissionais sejam competentes e cientes da complexidade do universo EAD. Com um organograma bem definido a elaboração de projetos da modalidade requerem que a equipe tenha um comportamento colaborativo e proativo. Neste aspecto cada profissional tem papel fundamental. Com relação a este aspecto, pesquisas feitas em instituições que atuam oferecendo cursos EAD apontaram para a o exercício de função de caráter **operacional** para o profissional de Design.

No universo do Design os diversos autores relatados no discurso desta tese apontaram para uma atividade que tem capacidade de exercer intervenções em todos os níveis decisórios do contexto organizacional, desde que possua acesso global aos diversos setores organizacionais. Neste sentido os profissionais desta área podem contribuir não só com a prática do design voltada para a execução do projeto, mas também podem interferir e promover inovações nos outros níveis decisórios – estratégicos e táticos, por meio da **Gestão de Design**.

É nesta dimensão de Gestão de Design que a presente pesquisa busca contribuir para o universo científico, onde uma abordagem inexplorada que trata da relação do Design no

contexto da EAD permite que as relações das duas dimensões – Design e EAD (como se pode perceber na figura 10), possam estabelecer uma conexão para que a busca pela inovação e pela qualidade e que estabeleçam um patamar em que as necessidades dos alunos e as restrições de cada público sejam contornadas de forma criativa e inovadora, garantindo maior e melhor acesso à educação às pessoas de diversas regiões.

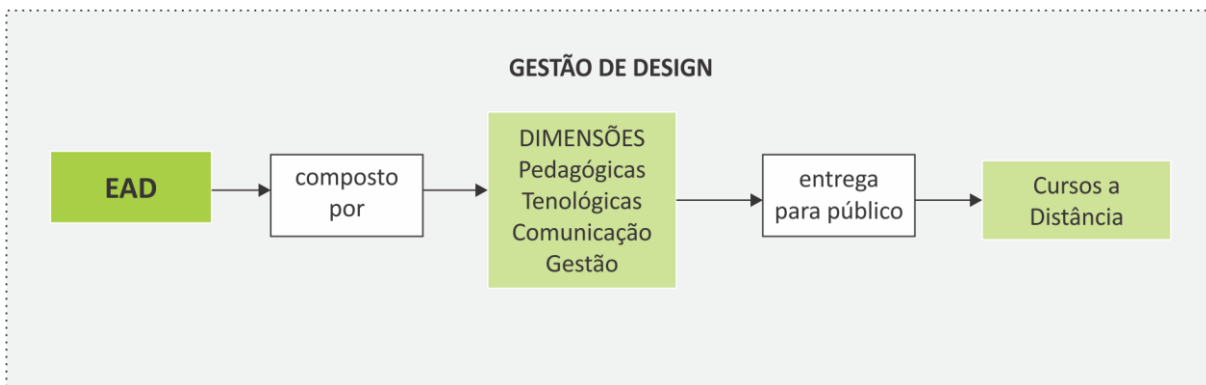
Figura 10: Início do processo de inserção do Design nas várias dimensões da EAD pelas Gestão de Design.



Fonte: o autor

Para o estabelecimento da conexão do Design com processo de concepção de um curso EAD recorreu-se a um estudo contextualizado pautado pelos princípios da Gestão de Design para que se fosse possível identificar ações de intervenção do Design nos diversos níveis decisórios da gestão da EAD. A figura 11 ilustra o processo de transição da intervenção operacional para a holística no desenvolvimento da Gestão da EAD, caracterizando a evolução da inserção do Design em todo o ciclo.

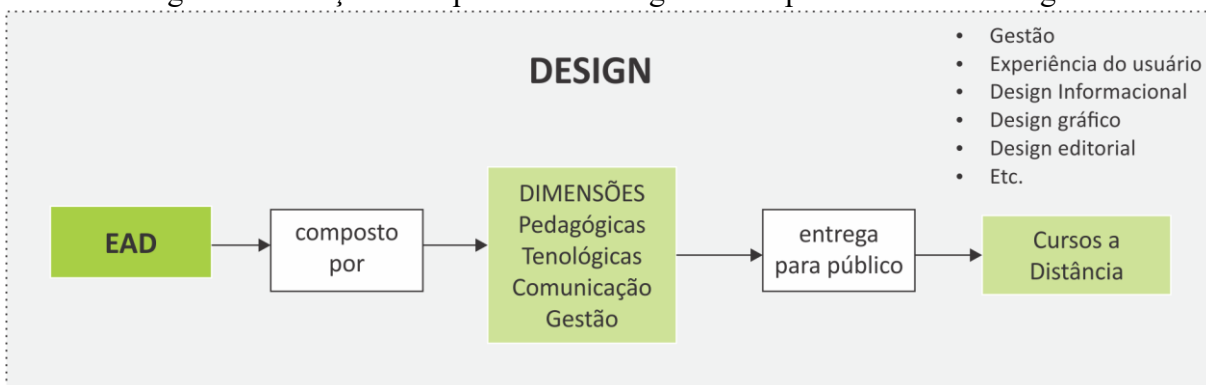
Figura 11: Evolução da inserção do design em todo o processo da EAD.



Fonte: o autor

O resultado final que pode ser obtido é a implantação da cultura inovadora do Design, a partir dos princípios da Gestão de Design, em todo o processo de construção de soluções em EAD, como o ilustrado na figura 12.

Figura 12: Relação de dependência Design e EAD pela Gestão de Design.



Fonte: o autor

Neste cenário a relação do Design com as demais áreas da organização não seria percebida apenas como uma atividade paralela ao processo, mas sim incorporada as atividades estabelecidas de forma global no processo de EAD.

5.2 ASPECTOS CONSIDERADOS PARA DESENVOLVER A INTERVENÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

Neste tópico aborda-se os elementos considerados relevantes para desenvolver a *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção*

da Gestão de Design a partir do levantamento teórico desta pesquisa. A presente pesquisa abordou em seu desenvolvimento sobre as características particulares das dimensões da EAD (pedagógica, tecnológica, comunicação e gestão), suas origens, evolução ao longo do tempo, as dificuldades transpostas, os modelos de estrutura e de gestão para que fosse possível alcançar nos dias de hoje uma posição de maior credibilidade em comparação com os anos iniciais da modalidade no Brasil.

Dessa forma foram muitos os aspectos que influenciaram no processo de evolução da modalidade e muitos deles estão fora daquilo que se considera educação, mas interferem diretamente no processo de aprendizagem. Durante o período desta pesquisa houve a pandemia causada pelo Covid-19 que teve impacto mundial. Isso causou mudanças comportamentais e influenciou a vida de todos nos diversos seguimentos, inclusive no ensino e aprendizagem. Dessa forma apresenta-se a seguir abordagens sobre os impactos dessa pandemia na educação e sua relação com os modelos de gestão de EAD, usando os modelos de gestão de **Gil (2008)**, o de **Duart e Lupainez (2005)** e o de **Hong (2011)**, apresentados no subtópico 3.5, com base de comparação dos reflexos da pandemia.

Além disso, considerou-se que é relevante a abordagem de Silva (2013) no subtópico 3.3.1 a respeito da composição das expertises requeridas para cada setor do organograma de um Centro Gestor de Educação a Distância (CEAD), assim como das nas equipes que o compõem, dessa forma pode-se considerar a participação de cada ator no processo de intervenção da GD no Ciclo de Gestão de EAD (GEAD).

5.2.1 Alteração do cenário mundial pela pandemia e os impactos no ensino

Os filmes que retratam os cenários caóticos de proporções apocalípticas mostram uma situação em que os humanos buscam sobreviver sobre situações adversas e perigosas onde o risco de vida é iminente. Mas nem nos roteiros de filmes mais elaborados se imaginou viver uma situação em que todos os povos do globo teriam que parar a vida e ficar recluso como condição primordial para sua sobrevivência e a do próximo. Ao longo do período que se inicia no final do ano de 2019 e percorre todo o ano de 2020, o planeta se viu em um cenário de pandemia que se iniciou na cidade de Wuhan, na China.

O primeiro caso oficial de covid-19 (*coronavirus disease 2019*) foi de um paciente hospitalizado no dia 12 de dezembro de 2019 em Wuhan, China, mas estudos retrospectivos detectaram um caso clínico com sintomas da doença em 01/12/19. O primeiro artigo científico, publicado algumas semanas depois por pesquisadores

chineses, descreveu o caso de um paciente de 41 anos admitido no Hospital Central de Wuhan em 26 de dezembro (GRUBER, 2020)⁸

Desde o primeiro caso na China os perigos apontados do *coronavirus disease* (popular Covid-19) mostravam uma grande preocupação com a disseminação desta doença pelas suas características de contágio e pela agressividade de seus sintomas. Ao longo dos meses de dezembro e janeiro os casos de contágios em outras cidades da china e em seguida em outros países iam causando uma tensão nos outros países.

o Covid-19 começou a se espalhar para outras regiões – primeiro a China, a Ásia, e depois chegou em países de todos os continentes. Alguns territórios classificaram a doença como uma epidemia, que é que é quando há um número de casos acima do esperado pelas autoridades em várias localidades. (ROSSINI, 2020)⁹

Era evidente o aumento da preocupação com a chegada de pessoas da China em outros países. Iniciou-se uma corrida pelo monitoramento dessas pessoas e pelo isolamento destes em quarentena. Os casos de covid-19 aumentavam na China e surgiam em outros países e aumentavam cada vez mais os casos com registros de mortes. O primeiro caso brasileiro, por exemplo, foi de um homem que pegou o vírus na Itália. Com a disseminação do coronavírus em escala global, no dia 11 de março de 2020 a OMS declarou a pandemia do covid-19.

Neste cenário de pandemia a população do globo passou a tomar medidas de prevenção e de controle com maior rigidez, apesar de pouco se saber sobre esta doença. Medidas de controle de restrições nas fronteiras foram aplicadas e os que se encontravam em viagem para outros países com casos de infecções registrados foram monitorados e até postos em quarentena em seu retorno. Nos países com casos confirmados, inclusive o Brasil, iniciaram medidas de restrições e, de forma escalonada, atividades que haviam registro de aglomeração de pessoas foram sendo suspensas para a contenção da proliferação do vírus. Dentre estas atividades que foram suspensas, as de ensino presencial sofreram o impacto de forma integral.

Isto posto, as escolas de vários níveis tiveram que fazer mudanças emergenciais nas estratégias, pois a suspensão das aulas presenciais e o despreparo das instituições de ensino geraram um grande desafio: como lidar com esta situação onde o aluno não tivesse prejuízo com

⁸ Fonte: <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/> (acesso em julho de 2020)

⁹ Fonte: <https://super.abril.com.br/saude/oms-declara-pandemia-do-coronavirus-mas-o-que-isso-significa/> (acesso em julho de 2020)

a falta de aula, onde os alunos de faculdade particular tivessem que pagar e não tivessem aulas, onde os pais dos alunos em escola particular não tivessem prejuízo com o serviço contratado e não recebido, onde os alunos de instituições públicas de ensino superior tivessem que suspender as atividades de pesquisa, mas ter que prestar contas com as bolsas cedidas para incentivo a pesquisa, onde as instituições de ensino particulares não tivessem tanto impacto com déficit na arrecadação da mensalidade devido a situação de desconto para pais com impacto na renda, que os colaboradores não fossem prejudicados com perdas de emprego? Além desses, outros desafios que envolvem a estrutura inerente a educação tinham que ser resolvidos.

Neste sentido, não demorou muito para que se desse início ao esforço para que houvesse o rearranjo de forças para lidar com o novo cenário promovido pela situação de pandemia. As atividades de ensino planejadas para serem originalmente remotas pouco sofreram impactos, mas aquelas essencialmente presenciais tiveram que se reinventar para tentar se ajustarem a realidade imposta para a educação.

Muitas ações de escolas particulares foram propostas para que fosse solucionada, pelo menos em parte, a suspensão de aulas presenciais. Instituições particulares começaram a readaptar suas estratégias educacionais para promoverem o processo de ensino e educação. Em certos casos, a instituição ofereceu as aulas on-line ao vivo por um curto período de tempo, fração do que que seria oferecido presencialmente. Isso gerou descontentamento dos pais que pagam a mensalidade integral, mas o serviço era entregue de forma parcial. Sobre a educação básica pública, não se tem registros de ações permanentes e positivas no sentido de suprir a carência de aulas presenciais. Para Tenente (2020)¹⁰,

A estratégia adotada (..) escancara a desigualdade e as dificuldades enfrentadas pelos estudantes e professores de colégios públicos – acesso limitado à internet, falta de computadores e de espaço em casa, problemas sociais, sobrecarga de trabalho docente e baixa escolaridade dos familiares.

O ensino público de graduação foi cobrado pela comunidade que houvesse planejamento das medidas necessárias para a continuidade do processo de ensino, mas também várias ações de contestação foram postas e marcha sem a devida dimensão de coletivo. Após ser paralisado, o ensino de graduação e pós-graduação passou por debates intensos para definir qual seria a melhor forma de continuar as atividades em situação de distanciamento social, pois havia pressão para que se retornasse as atividades devido as bolsas que eram pagas para que

¹⁰ <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/05/05/sem-internet-merenda-e-lugar-para-estudar-veja-obstaculos-do-ensino-a-distancia-na-rede-publica-durante-a-pandemia-de-covid-19.ghtml> (acesso em agosto de 2020).

houvesse a produção do conhecimento. Ao mesmo tempo se questionava sobre a eficácia do ensino remoto como sendo uma opção adequada para o retorno.

Nos ensinos fundamentais e médios particulares houveram relatos de tensões nos pais que, estando em casa, passaram a perceber mais os seus filhos e ver como estavam tendo dificuldades com as aulas remotas, seja por aula gravada ou ao vivo com os professores tentando controlar as crianças distante fisicamente, coisa que já é dificultosa presencialmente. Pais relatando que seus filhos não conseguiam focar nas aulas ao vivo e, quando as aulas eram disponibilizadas para acesso, os alunos editavam a aula pois, o que eram 50 minutos de aula gravada viravam 15, até 10 minutos. Pais que tem mais de um filho, mas somente um computador e tinham que revezar o aparelho entre as aulas dos filhos e seus afazeres do trabalho. E quando a aula era ao vivo para os filhos no mesmo horário? Um ficava com o celular, o outro no computador e depois trocavam para revezar. Mas o/a pai/mãe que precisava trabalhar?

O que tem sido feito para a continuidade das aulas para os ensinos fundamentais e médios públicos tem revelado a fragilidade da ação devido a uma série de problemas. Tenente (2020) apresenta, a partir de relatos de pais e professores, tais obstáculos da educação remota separados nos quatro eixos a seguir:

- **estrutura:** problemas de acesso a computadores e de conexão com internet, falta de espaço apropriado para o estudo em casa;
- **relação família-escola:** dificuldade de professores entrarem em contato com os pais dos alunos, baixa escolaridade dos familiares e esgotamento emocional dos docentes, que ficam disponíveis 24h para tentar ajudar;
- **problemas sociais:** falta de merenda, evasão escolar e maior exposição à violência (sexual, física ou psicológica);
- **conteúdo:** professores que não foram preparados para ministrar aulas on-line e dificuldade em adaptar conteúdos.

O cenário que se formou foi o de pais que se viram com seus filhos em casa tendo que estudar e tendo que ajudar nas atividades escolares, mas não se sentiram habilitados para educar (seja por questões didáticas, seja por questões de conhecimento), juntamente as diversas realidades de falta de estrutura mínima suficiente para o ensino e aprendizagem. Com isso a

fragilidade da figura do docente é apresentada quando o aluno está em casa e não tem o suporte da escola como quando os filhos estão na escola. Dessa forma é provável esteja ocorrendo uma educação deficiente no processo de ensino remoto promovido pelas instituições de ensino que optaram por essa alternativa para manter as atividades escolares. Para Canuto (2020), professor de didática no Instituto Singularidades (SP), o que está sendo feito pelas escolas não pode ser chamado de "**Educação a Distância**" – é um regime emergencial de **Ensino Remoto**. Ele continua explicando que "não é uma situação estruturada: faltam equipamentos, não há acesso à internet, as pessoas não dominam as tecnologias digitais. A EAD pressupõe que todos estejam conectados e integrados".

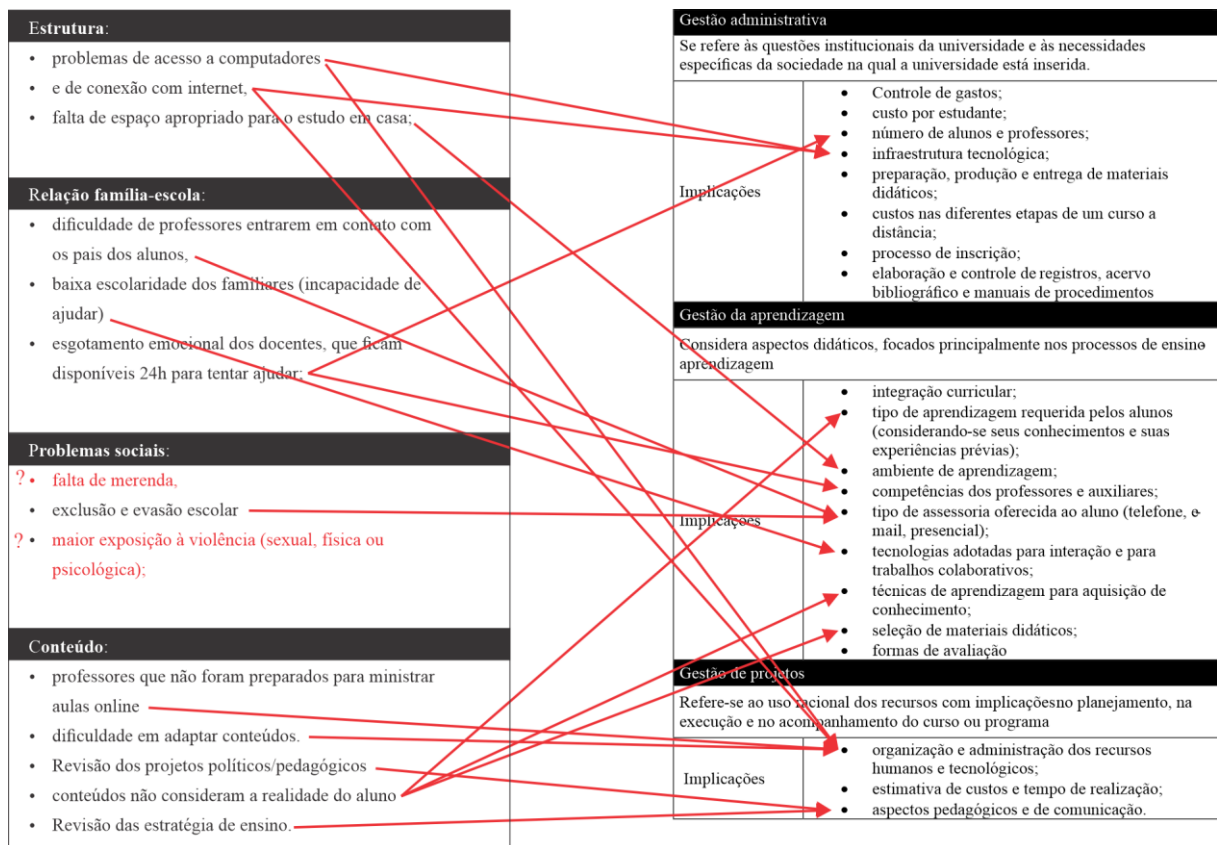
Algumas escolas particulares passaram a enviar pesquisas esporádicas para tentar adaptar as aulas a rotina da maioria das famílias. Consultaram sobre as possíveis ações para melhorar a oferta das aulas. A tentativa de encontrar uma forma de oferecer o serviço para estabelecer o processo de ensino e aprendizagem é prova de que se deve tratar a educação como uma atividade complexa e sem planejamento aumenta a probabilidade de se oferecer um serviço deficiente e comprometer a aprendizagem.

Surgiram diversos discursos a respeito do processo de substituição das aulas presenciais por aulas remotas e ao mesmo tempo que houveram aqueles que acharam louvável os esforços das instituições para oferecer as aulas nestas circunstâncias, houveram os que criticaram ferozmente a proposta utilizando-se por vezes de discursos com viés ideológico. O que pode-se perceber que o surgimento de propostas que possibilitam que essa atividade de tanto valor social seja mantida, mesmo sob a possibilidade de errar, mas com chances de suprir parte do que seria necessário para o período acadêmico, demonstrou que os atores do processo podem contribuir para a mudança no trajeto da educação, o que definirá se esse trajeto será positivo ou negativo está mais relacionado com questões comportamentais, mas certamente necessitará de um planejamento adequado. Um fator essencial que deve ser considerado é o acesso dos alunos a internet. Sem isso ficam impraticáveis as atividades remotas. O cenário ideal é o acesso a rede de dados mundial esteja disponível para todos, mas segundo a pesquisa TIC Domicílios, divulgada em 2019, apenas 44% dos domicílios da zona rural brasileira têm acesso à internet. Na área urbana, o índice é bem mais alto: 70% dos lares estão conectados. Se analisar cada classe social: entre os mais ricos (classes A e B), 96,5% das casas têm sinal de internet; nos patamares mais baixos da pirâmide (classes D e E), 59% não conseguem navegar na rede.

5.2.2 Considerações sobre os eixos para sistematização da intervenção da Gestão de Design

No tópico anterior em que a abordagem de Tenente (2020) apresenta os obstáculos da educação remota separados em quatro eixos (**Estrutura, Relação Família-escola, Problemas Sociais e Conteúdo**) verificou-se que, para entender como o ensino remoto se comporta estruturalmente, foi feita uma relação entre os eixos de obstáculos citados por Tenente (2020) com os modelos dos autores citados. Na figura 13 apresenta-se a inter-relação com as dimensões do modelo de Gil (2008).

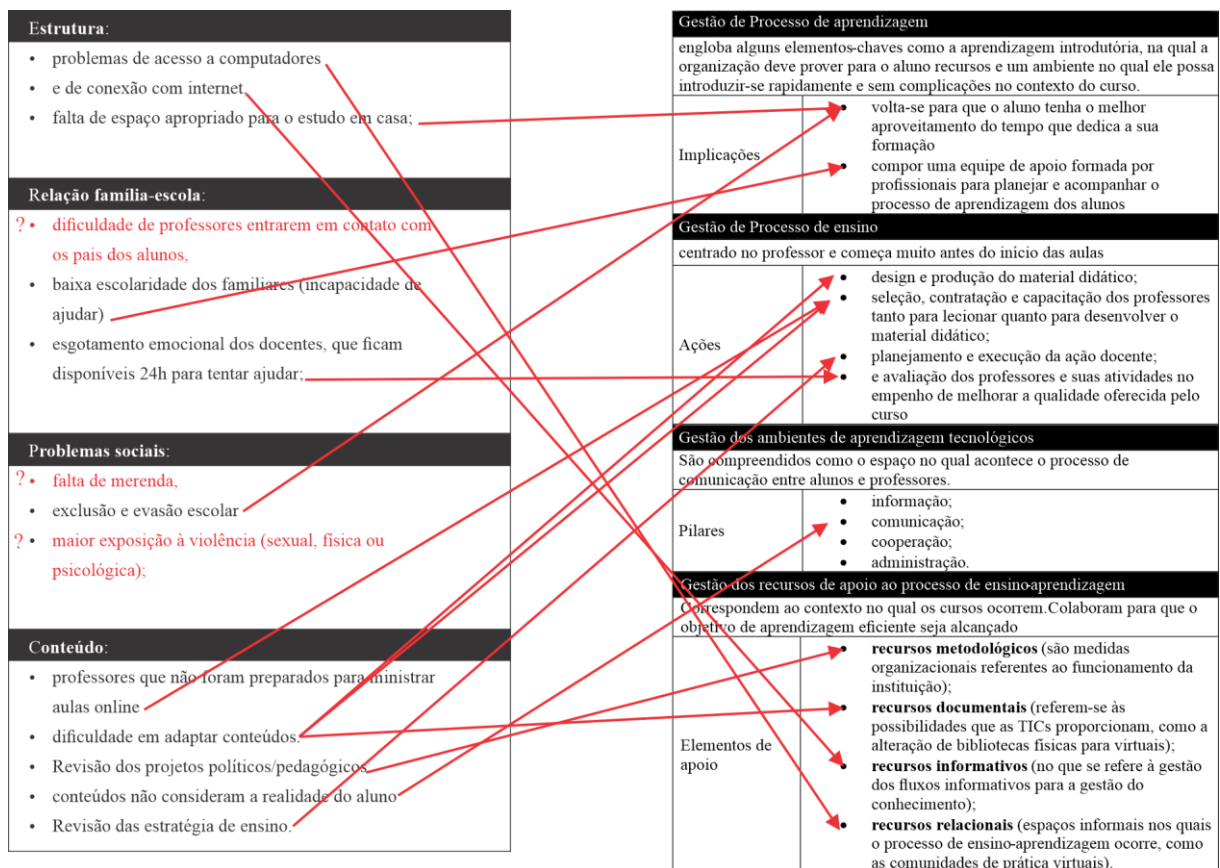
Figura 13: Relação entre Eixos de obstáculos para a Educação Remota e as dimensões do modelo de Gil (2008).



Fonte: o autor

Percebe-se que os aspectos “falta de merenda” e maior exposição à violência” não possuem uma relação com o modelo de Gil (2008). A seguir na figura 14 apresenta-se a relação com o as dimensões do modelo de Duarte e Lupainez (2005).

Figura 14: Inter-relação entre Eixos de obstáculos para a Educação Remota e as dimensões do modelo do modelo de Duart e Lupainez (2005).

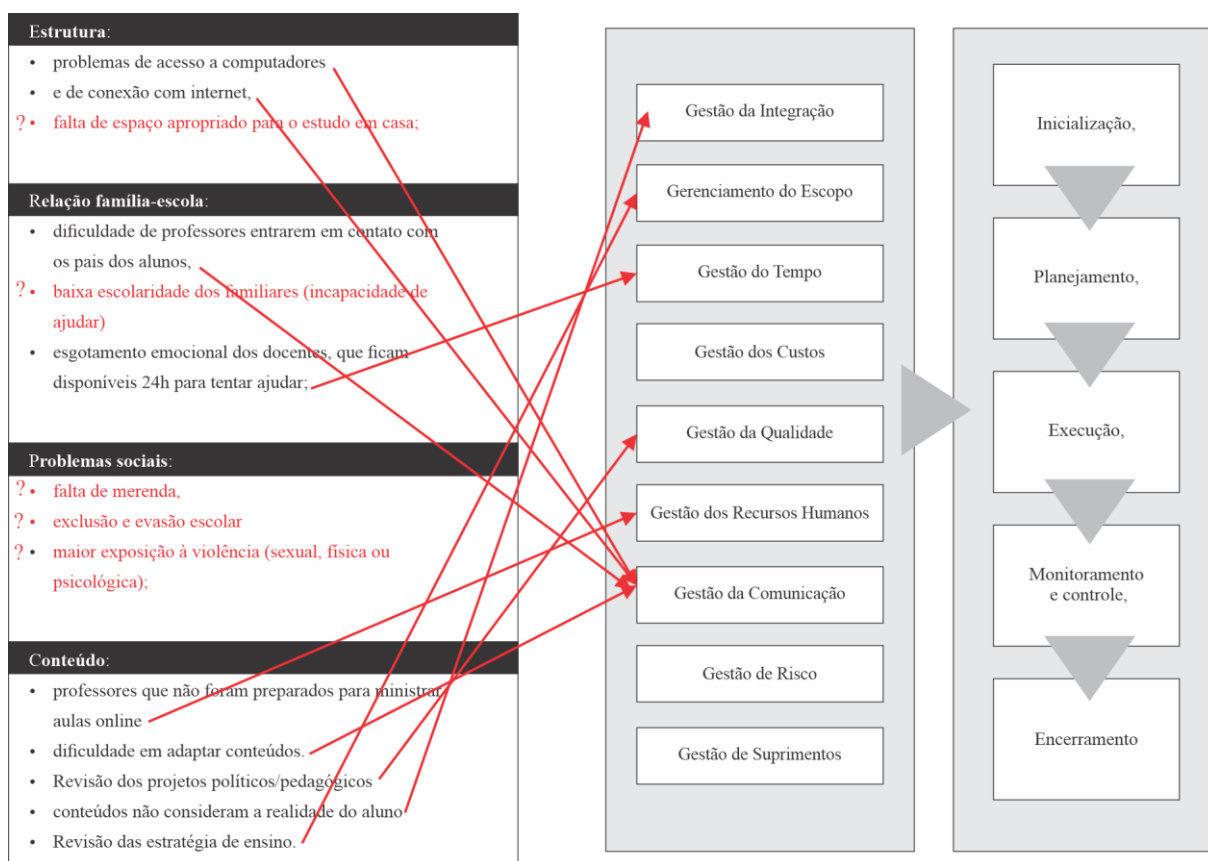


Fonte: o autor

Como visto na relação anterior, nessa também não foi possível relacionar os mesmos dois itens sobre **merenda escolar** e **maior exposição a violência**, e também não foi possível relacionar o aspecto que trata da dificuldade de os professores entrarem em contato com os alunos, pois há problemas com atualização de cadastro e dificuldade de acesso aos endereços dos alunos em algumas regiões do país. Quando há o problema de acesso a internet pelos alunos, a instituição e os professores não sabem como passar os conteúdos para os alunos.

A seguir, na figura 15, apresenta-se a relação dos eixos com o modelo de Hong (2011).

Figura 15: Relação entre Eixos de obstáculos para a Educação Remota e as dimensões do modelo do modelo de Hong (2011)



Fonte: o autor

Nesta relação percebe-se que há maiores dificuldades de se relacionar os aspectos dos eixos com as áreas de conhecimento adotadas no modelo de Hong (2011), por ser um modelo mais pragmático aparenta ser mais genérico. Este comportamento, ao mesmo tempo deixa ele mais flexível, mas também pode não ser de fácil execução.

Esse procedimento de inter-relação permitiu que fosse possível compreender que o processo de desenvolvimento de cursos de Ensino Remoto (Emergenciais ou EAD) envolvem várias questões que precisam de planejamento adequado. Além disso, alguns aspectos são primordiais de serem considerados e, na situação de pandemia em que as escolas buscam continuar as atividades de ensino remoto, que foram relatados por Tenente (2020) baseados nos depoimentos de instituição/professores e alunos/familiares, devem ser observados com cautela. Para aqueles aspectos que tratam da **merenda escolar** e da **violência**, que podem ser vistos como variáveis incontroláveis, são de notória importância e precisam ser considerados no processo, mesmo que estejam em uma dimensão administrativa diferente, mas interferem diretamente no desenvolvimento do ensino e aprendizagem.

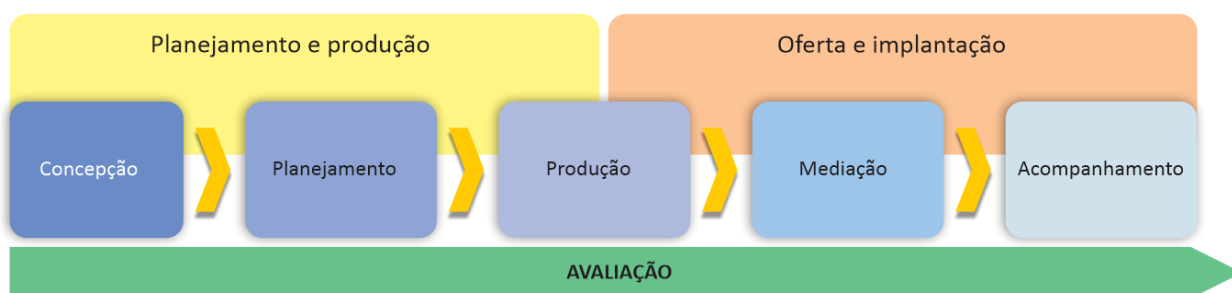
É importante frisar que o escopo desta pesquisa está na Gestão da Educação a Distância, pois possui características específicas e complexidade inerente a modalidade. Mas é possível que o resultado proposto traga benefícios para outras categorias de ensino remoto.

5.3 INTER-RELAÇÃO ENTRE MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE EAD E A GESTÃO DE DESIGN.

Para o desenvolvimento da proposta de tese para intervenção do Design no processo de GEAD optou-se por sistematizar o contexto da EAD estabelecendo uma relação com a Gestão de Design e com o Design de forma geral. No desenvolvimento da solução adota-se a influência da Teoria Geral dos Sistemas proposta por Bertalanffy (2010) que alerta sobre a importância de todos os agentes envolvidos no processo como coparticipes da construção de uma solução, e os desdobramentos dessas relações. De acordo com Bertalanffy (2010), sistema é o “conjunto de unidades em inter-relações mútuas”. Foi a partir deste conceito que foi adotado o termo inter-relação para a prática da sistematização da proposta.

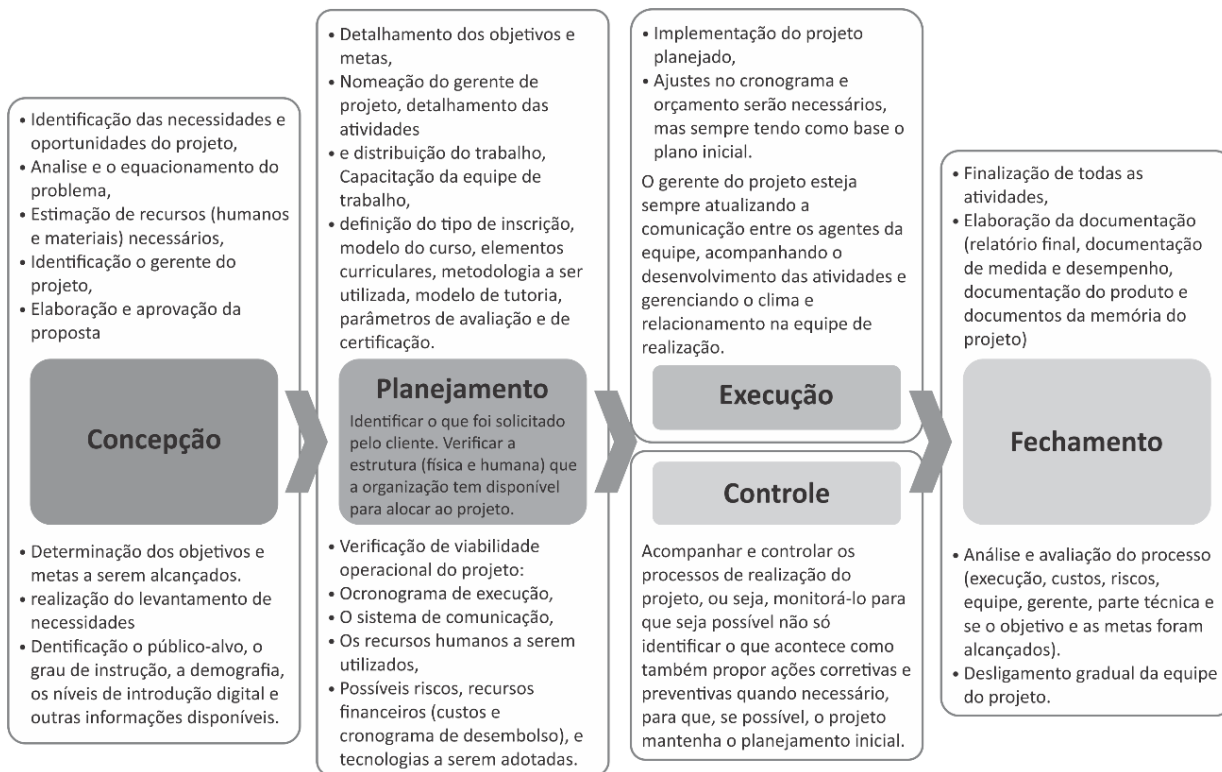
Inicialmente utilizou-se os autores citados na literatura onde ofereceram alguns esquemas que permitiram visualizar tanto o contexto da EAD como o contexto da Gestão de Design. No que diz respeito a EAD, usou-se como referência os modelos típicos de desenvolvimento da EAD sugeridos por Moreira (2009) (figura 16) e de Spanhol (2009) (figura 17), pois foram os modelos comumente citados nas publicações encontradas sobre projetos de EAD. Para o contexto da gestão de design foram usadas as características gerais dos níveis da Gestão de Design (GD) adaptado por Sibirino (2016) (quadro 14) e também um compilado de atividades e etapas desenvolvido sugeridos por vários autores a respeito da Gestão de Design (quadro 15), organizado pelo mesmo autor.

Figura 16: Modelo típico de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009).



Fonte: Moreira (2009)

Figura 17: modelo típico de desenvolvimento de EAD de Spanhol (2009).



Fonte: Spanhol (2009)

A partir destes modelos de desenvolvimento elaborou-se um modelo que contemplassem os dois pela semelhança e por possibilitarem que fossem complementados. Dessa forma propôs-se uma integração entre os Modelos de Desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009), como se vê na figura 18.

Figura 18: Integração entre os Modelo de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009)



Fonte: o autor

No primeiro momento, sugeriu-se a troca do termo “Controle” pelo termo “Acompanhamento”, pois verificou-se que se adequa mais a uma atividade que requer contínuo aprimoramento. Mas, ao longo das discussões, percebeu-se que o processo de avaliação sugerido ao longo de todo o ciclo de GEAD tende a se caracterizar como uma atividade de Mediação, de Gestão de Conflitos, dessa forma propôs-se que o acompanhamento, que antes ocupou o lugar do *Controle*, agora ocuparia o lugar da *Avaliação*, e este tomaria o lugar do *Acompanhamento*. Assim a mediação/acompanhamento/gestão de conflitos faria parte de todo o ciclo, possibilitando as intervenções no momento em que fosse necessário.

Com isso foi sugerido uma segunda versão da integração entre os Modelo de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009), como se vê na figura 19.

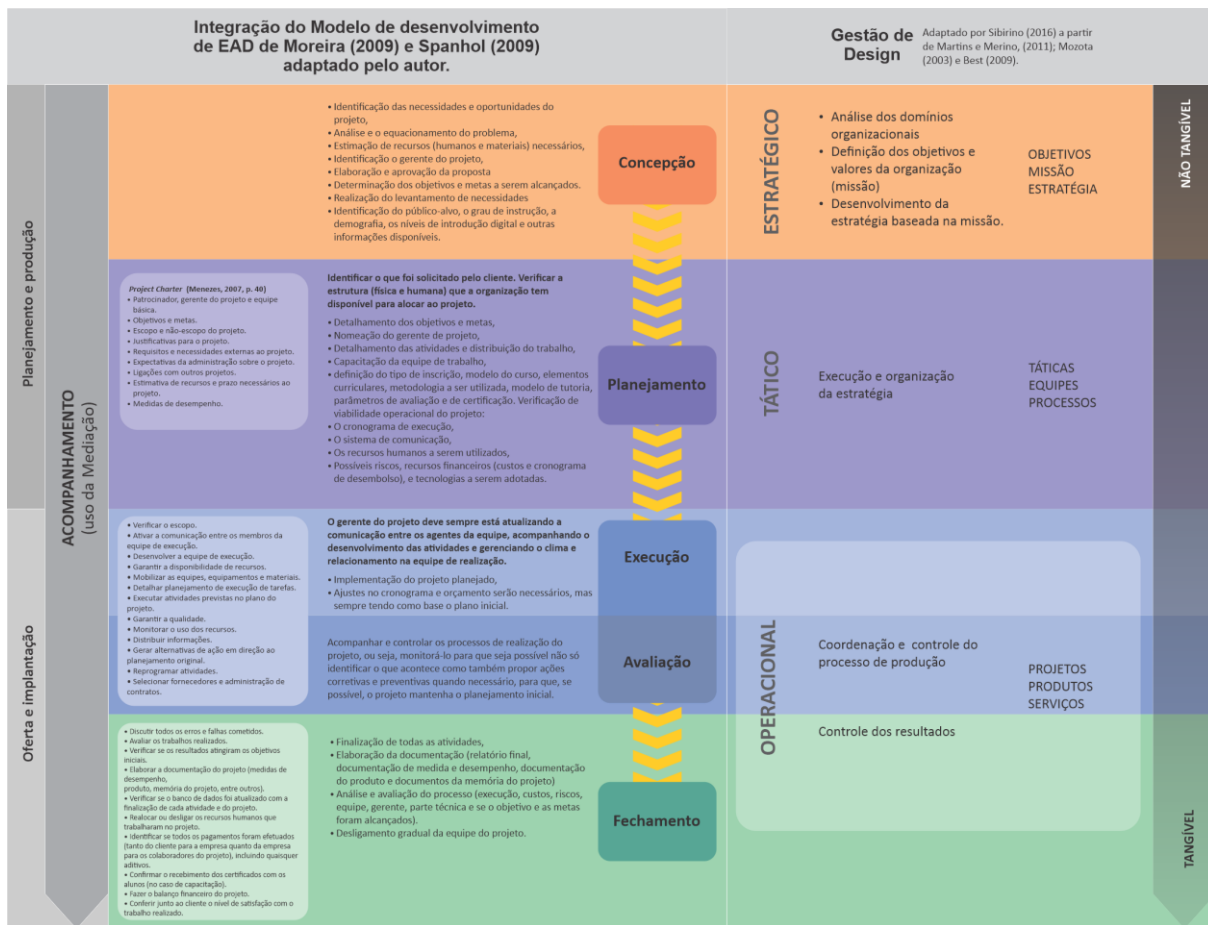
Figura 19: Segunda versão da integração entre os Modelo de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009)



Fonte: o autor.

Usando o esquema apresentado na figura anterior, elaborou-se uma relação entre as atividades do ciclo de GEAD e as características gerais dos níveis da Gestão de Design (GD) adaptado por Sibirino (2016), apresentado anteriormente no tópico 3.8.3, a partir de Martins e Merino, (2011); Mozota (2003) e Best (2009). Dessa forma foi possível identificar em que níveis de intervenção de GD as etapas do ciclo de GEAD se encontram (ver figura 20). Nessa figura a disposição do ciclo de GEAD passou a ser na vertical para facilitar a relação com as atividades gerais de GD.

Figura 20: Associação entre a integração dos modelos de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009) adaptado pelo autor e os aspectos gerais da Gestão de Design.



Fonte: o autor

Sibirino (2016) também propôs um compilado de atividades de intervenção da GD sugeridos por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002) como se vê no quadro 14.

Quadro 14: Atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).

MODELO	ETAPAS					
Planejamento de inovação Kunar (2004)	Pesquisa Conhecimento do contexto		Análise Quadro de idéias	Explorar conceitos Fazer planos	Implementação	Percebendo as ofertas
Criação do valor do Design em uma organização Phillips (2011)	Comunicar o valor do design		Mapear as possibilidades de aplicação do design	Estabelecer e cultivar relações com outros setores	Produzir resultados valiosos para os negócios da empresa Credibilidade - Confiança	
Disco integrador da Gestão de Design Martins e Merino (2011)	Levantamento dos objetivos da empresa em longo, médio e curto prazo	Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas, e necessidades gerais	Planejamento das ações para atendê-los, atingindo todos os públicos da cadeia de distribuição	Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender a esses objetivos	Ações das unidades organizacionais e respectivas necessidades de design em relação ao consumidor externo e interno	Avaliação dos resultados
Fatores a serem considerados na implementação do Design em uma organização Pereira, et al (2002)	Domínios organizacionais		Definições das estratégias de implementação da Gestão de Design Valor - Imagem - Processo - Produção			Mudança comportamental; Imagem corporativa coesa; Inserção das atividades de design.

Fonte: Sibirino (2016)

No mesmo tópico mostrou-se que, a partir do quadro 14, Sibirino (2016) gerou o quadro 15 a seguir onde as atividades de intervenção da Gestão de Design foram unificadas e separadas por níveis de intervenção.

Quadro 15: Unificação das atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).

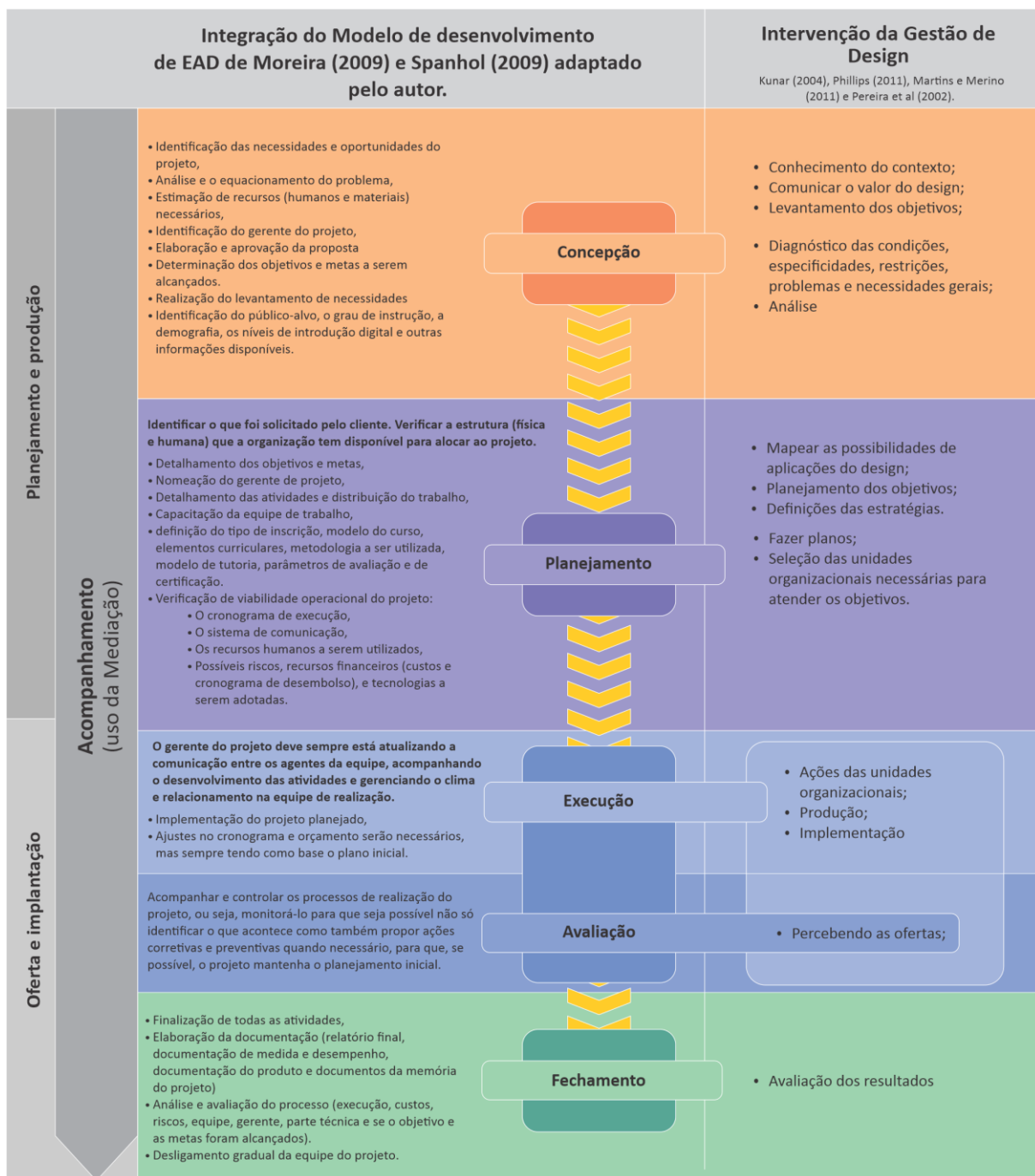
ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do contexto; • Comunicar o valor do design; • Levantamento dos objetivos; • Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas e necessidades gerais; • Análise
TÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as possibilidades de aplicações do design; • Planejamento dos objetivos; • Definições das estratégias. • Fazer planos; • Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos.
OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ações das unidades organizacionais; • Produção; • Implementação

	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação dos resultados• Percebendo as ofertas;
--	---

Fonte: Sibirino (2016)

Essa organização das atividades por níveis deixa claro como se caracteriza uma atividade que é feita desde uma dimensão mais intangível até a tangível, e isso ajudou a estabelecer um paralelo entre as atividades de Gestão de Design e o Ciclo de GEAD como se vê na figura 21. Isso também possibilitou a identificação das expertises e das equipes a partir dos níveis de gestão. O resultado disso será apresentado mais adiante.

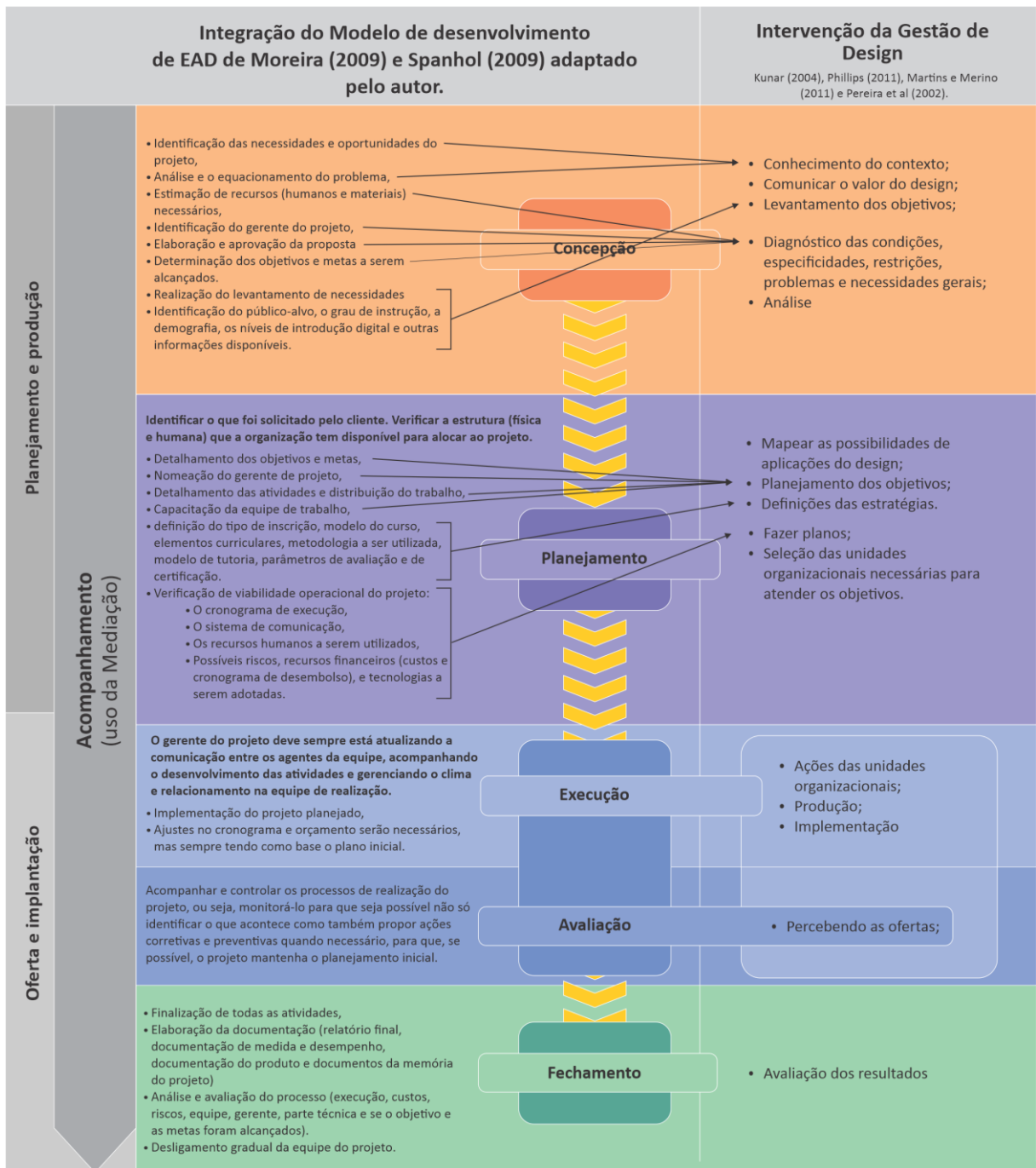
Figura 21: Inter-relação entre integração dos modelos de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009) adaptado pelo autor com a unificação das atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002).



Fonte: o autor.

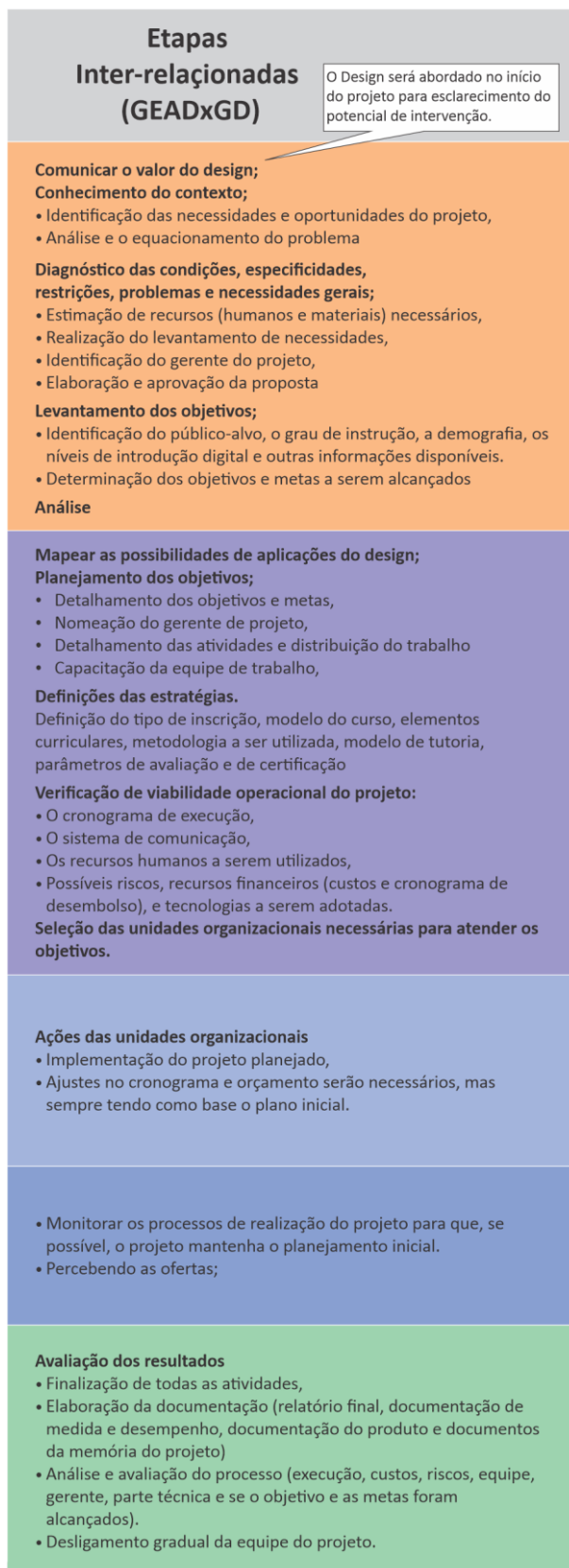
A partir da disposição das atividades do ciclo GEAD em paralelo com as da GD foi feita a inter-relação entre elas coincidindo com os mesmos propósitos. Primeiramente apresenta-se a associação das atividades entre GEAD e GD, representados na figura 22. Em seguida na figura 23 apresenta-se o resultado desta associação.

Figura 22: Associação das ações para inter-relação das etapas do ciclo de EAD e da Gestão de Design.



Fonte: o autor

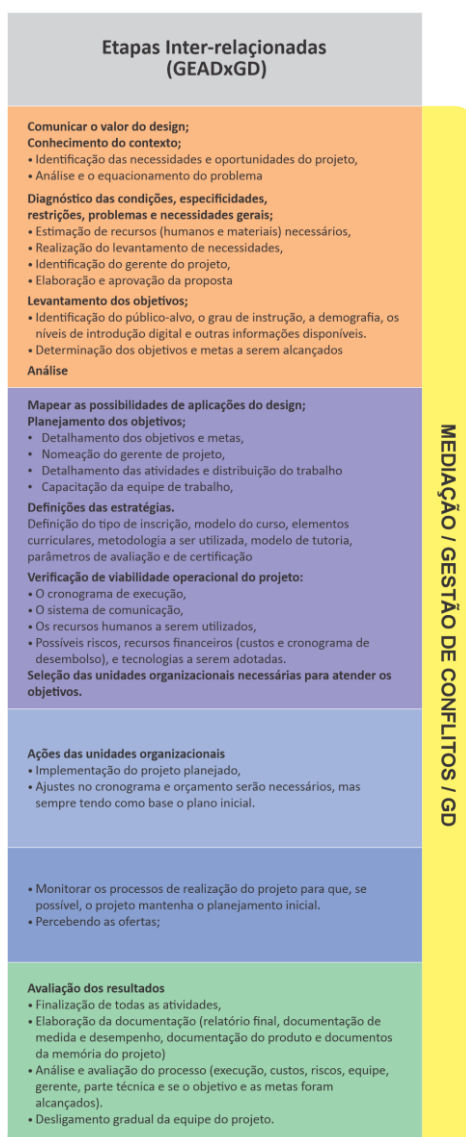
Figura 23: Resultado da inter-relação das etapas do ciclo de EAD e da Gestão de Design.



Fonte: o autor

A partir deste ponto discutiu-se sobre a função do Design neste ciclo de desenvolvimento e definiu-se que as atividades de Gestão de Design, inter-relacionadas com as atividades do Ciclo de Desenvolvimento de EAD podem assumir um papel de mediação, ou mais especificamente de Gestão de Conflitos. A figura 24 retrata esta situação.

Figura 24: Definição do papel (da função) de mediação (ou de mediador?) da Gestão de Design.



Fonte: o autor.

Para conceituar a mediação buscou-se na literatura o significado e as vantagens e

desvantagens inerentes a esta atividade. Segundo o Mediação Online¹¹,

Mediação é uma oportunidade para as partes resolverem seus próprios conflitos, sem delegá-los para uma decisão jurisdicional. Um meio consensual, que envolve a cooperação voluntária dos participantes, através de um procedimento organizado, ainda que oral e informal, otimizado e auxiliado por um Mediador, independente e imparcial.

E as vantagens, segundo a fonte, são:

- Flexibilidade e protagonismo. As partes são as protagonistas do procedimento e ditam a forma que desejam que seja conduzido;
- Economia de custo e tempo;
- Maior controle da solução pelas partes. As partes têm controle do procedimento de mediação e o seu resultado. Não dependem de uma sentença que pode não ser exatamente aquela desejada pela parte;
- Efetividade. Como as partes decidem, o acordo é cumprido espontaneamente;
- Não passa pelo desgaste do litígio;
- Gera soluções criativas e duradouras;
- Pode manter relações;
- Pode restaurar o diálogo e confiança da relação;
- Conta com participação ativa e direta dos envolvidos, não ficando sujeito à decisão de terceiros;
- Aplicável em qualquer momento, inclusive de maneira preventiva;
- Traz perspectiva de futuro. As partes são conduzidas à reflexão de soluções construtivas para o futuro da relação;
- Confidencialidade. Faz com que as partes se abram para os seus reais interesses. Todas as matérias discutidas e reveladas na sessão são protegidas, com a exceção do acordo obtido. Assim, nada do que foi dito ou revelado na mediação será utilizado no Tribunal, sendo que os mediadores são impedidos de testemunhar sobre os casos em que atuaram. Os mediadores só estão dispensados do sigilo na hipótese do conhecimento de prática de delitos como previsto em lei.

¹¹ <https://mediacaonline.jusbrasil.com.br/artigos/601514994/o-que-e-mediacao-entenda-a-mediacao-em-5-passos> (acesso em fevereiro de 2021).

Com relação as desvantagens, o *site* relata que são:

- O pequeno número de câmaras de mediação, só encontramos essas nos grandes centros econômicos e capitais.
- A falta de divulgação é uma grande desvantagem apresentada, pois não há informação sobre o procedimento, custos, acesso, confidencialidade e eficiência da mediação, situação que torna a mediação distante daqueles possíveis usuários.
- A falta de conscientização é algo claramente demonstrado também, além do não conhecimento de como funciona a técnica, existe resistência a sua utilização por não existir divulgação dos resultados positivos e satisfatórios.

Percebe-se que a adoção do Design como ferramenta de mediação pelo uso da Gestão de Design pode auxiliar no desenvolvimento das atividades do Ciclo de GEAD pelas características inerentes ao mediador que coincidem com as do Gestor de Design quando inserido em um contexto organizacional. Sendo assim, o próximo passo é a apresentação do processo de desenvolvimento da proposta conceitual a partir da inter-relação entre Ciclo da GEAD e da Gestão de Design usando uma metodologia desenvolvida para auxiliar projetos, servindo como orientação para o exercício da mediação.

5.4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO CICLO DE GEAD A PARTIR DA GESTÃO DE DESIGN.

Baseado no conceito de mediação e do estabelecimento de seus aspectos positivos e negativos, o uso da Gestão de Design sob forma de mediação será posto em prática quando forem propostas as intervenções na inter-relação das etapas do ciclo de GEAD com a GD. A partir deste ponto discutiu-se sobre a forma com poderia ser feita a definição destas atividades e optou-se em utilizar uma metodologia desenvolvida para prática projetual do design chamada Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (GODP) que, Segundo Merino (2014),

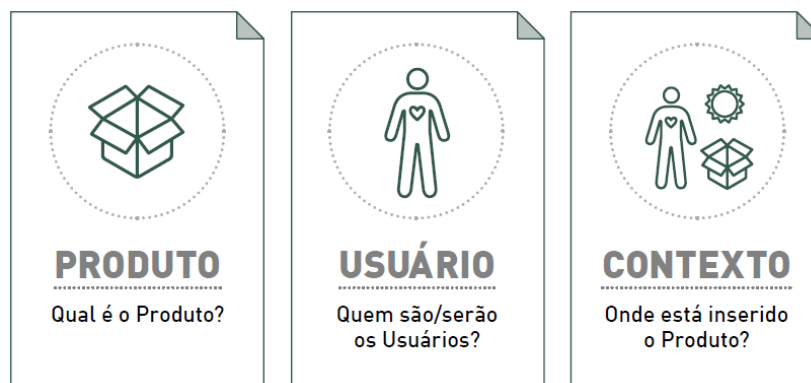
O GODP foi formulado a partir de literaturas de Design e outras áreas correlatas, por meio da contribuição de vários autores. Com base numa compilação de diversas metodologias, que foram reestruturadas e adaptadas, para que se pudesse dar forma a um guia de orientação que venha contemplar os aspectos intervenientes no desenvolvimento de projetos.

A premissa do GODP consiste em pensar em Projeto Centrado no Usuário colocando o usuário no centro de cada fase do desenvolvimento de um produto ou serviço (MERINO,

2014). E para isso inicia-se um projeto centrado no usuário definindo primeiramente os Blocos de Referência:

- PRODUTO (qual é o produto?)
- USUÁRIO (quem são/serão os usuários?)
- CONTEXTO (onde está inserido o produto?)

Figura 25: Blocos de Referência para iniciar o GODP.



Fonte: (MERINO, 2014)

O próximo passo foi o preenchimento nas dos blocos de referência sugeridos pelo GODP que, considerando a pesquisa elaboradas na literatura e analisando os aspectos inerentes ao contexto da EAD, para esta tese os blocos de referências ficaram definidos da seguinte maneira:

Figura 26: Preenchimento dos blocos de referência para o objeto de estudo da tese.



Fonte: o autor.

O GODP possui **Etapas** que se fundamentam na coleta de informações, seguindo a lógica da **definição do problema, levantamento de informações, processo criativo e validação**.

o GODP é uma metodologia configurada por oito etapas que se fundamentam na coleta de informações pertinentes ao desenvolvimento da proposta, o desenvolvimento criativo, a execução projetual, a viabilização e verificação final do produto. (MERINO, 2014)

Dentro de cada grande momento do projeto, “etapas-chave” que permitem ao projetista o uso de técnicas e ferramentas que permitem avaliar, guiar e verificar o projeto (produto/serviço) durante o desenvolvimento. Segundo Merino (2016), estes momentos foram inspirados em Brown (2009) que propõe que uma equipe de Design deveria passar por três momentos no desenvolvimento de um projeto, caracterizados como: 1º **Inspiração**: coleta de informações de todas as fontes possíveis; 2º **Ideação**: as informações são transformadas em ideias; e 3º **Implementação**: as melhores ideias materializadas.

Cada momento do GODP possui etapas. O momento **Inspiração** é composto pelas seguintes etapas:

- Oportunidades (-1): Identificação de oportunidades de mercado;
- Prospecção (0): Identificação da demanda/problemática central que norteará o projeto;
- Levantamento de Dados (1): Coleta de dados em diferentes fontes.

O momento **Ideação** é formado por:

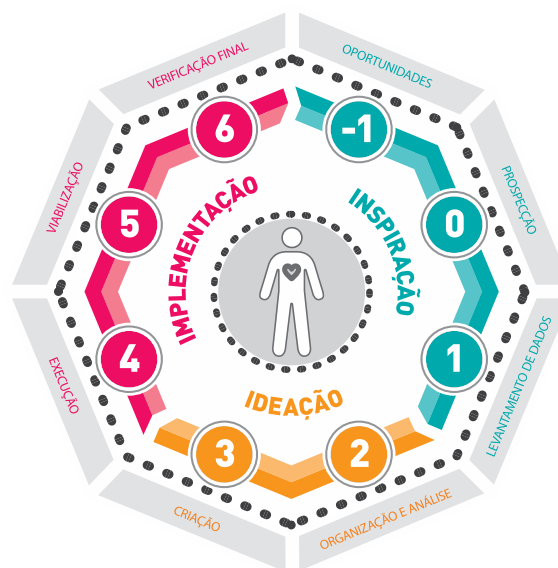
- Organização e Análise (2): Organização e análise de dados p/ definir as estratégias de projeto;
- Criação (3): Geração de conceitos e alternativas de projeto. Ao final é escolhida a alternativa que melhor responde especificações e objetivos de projeto.

Para o momento **Implementação** o GODP oferece as etapas:

- Execução (4): Testes e Ajustes organização da produção;
- Viabilização (5): Verificações finais e Viabilização da produção;
- Verificação Final (6): Acompanhamento e verificação posterior a produção.

O formato cíclico foi apresentado no processo considera que todo projeto possui oportunidades de continuidade. A figura 27 apresenta o esquema gráfico das etapas do GODP.

Figura 27: Esquema gráfico das etapas do GODP.



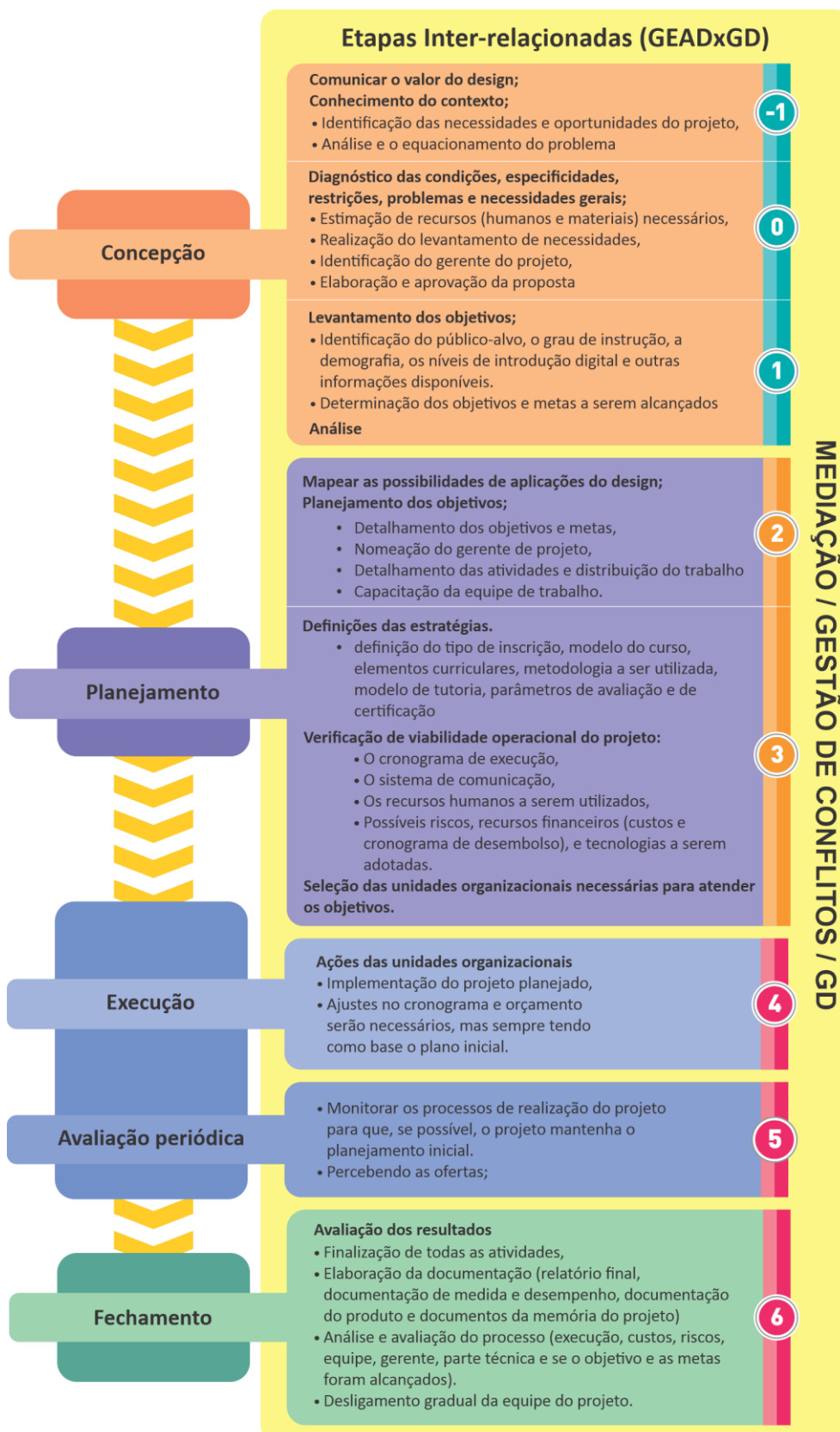
Fonte: Merino (2014)

Usando o resultado das Etapas Inter-relacionadas GEADxGD apresentado na figura 23 desenvolveu-se uma associação entre estas etapas com as do ciclo do GODP. Buscou-se ajustar as atividades das etapas propostas no Ciclo de GEAD com as etapas do GODP estabelecendo uma relação de similaridade entre a descrição de cada uma delas e as atividades do ciclo GEAD.

No primeiro momento ficou definido para a etapa **Concepção** do ciclo de GEAD a distribuição das atividades entre as etapas **Oportunidades, Prospecção e Levantamento de Dados** propostas pelo GODP. Para a etapa **Planejamento** do ciclo de GEAD houve distribuição entre as etapas **Organização e Análise e Criação**. A etapa **Execução** do ciclo de GEAD ficou ajustada com a etapa **Execução** do GODP. Já a etapa **Avaliação Periódica** do ciclo de GEAD ficou associada com a etapa **Viabilização** do GODP. Por fim a etapa **Fechamento** do ciclo de GEAD foi associada com a etapa **Verificação Final** do GODP. Mais adiante, na medida em que se desenvolvia a inter-relação das atividades, houve modificações a partir da percepção de falta de consonância.

O resultado preliminar da associação entre Etapas Inter-relacionadas GEADxGD e GODP pode ser visto na figura 28 abaixo.

Figura 28: Associação entre as Etapas Integradas e o ciclo do GODP.



Fonte: o autor

A partir deste ponto, como forma de oferecer a mediação para os conflitos passíveis de ocorrerem no desenvolvimento das etapas do ciclo da GEAD, fez-se a inter-relação entre as Etapas Inter-relacionadas GEADxGD com as ações das etapas *O que fazer?* e *Como fazer?* oferecidas no roteiro de orientações do GODP. Além do roteiro de orientações que possibilitou a proposta das atividades da **Intervenção da Gestão de Design no Ciclo de GEAD** apresentando estratégias para as ações das equipes, também foram propostas as **Expertises** que fariam parte de cada etapa do processo, seguido da recomendação de quais **Equipes** do projeto seriam as mais indicadas para as respectivas atividades das etapas. E assim se sucedeu com cada etapa do ciclo de GEAD. A seguir apresentam-se os esquemas desenvolvidos para **Intervenção da Gestão de Design no Ciclo de GEAD a partir do roteiro de ações do GODP.**

5.4.1 Intervenção da Gestão de Design no Ciclo de GEAD a partir do roteiro de ações do GODP.

Esta etapa da pesquisa passou por um processo de evolução a medida em que ia sendo desenvolvidas, pois a cada avanço as discussões a respeito do processo geravam novas formas de enxergar e entender o resultado que poderia ser oferecido. O processo de intervenção se deu seguindo a sequência abaixo:

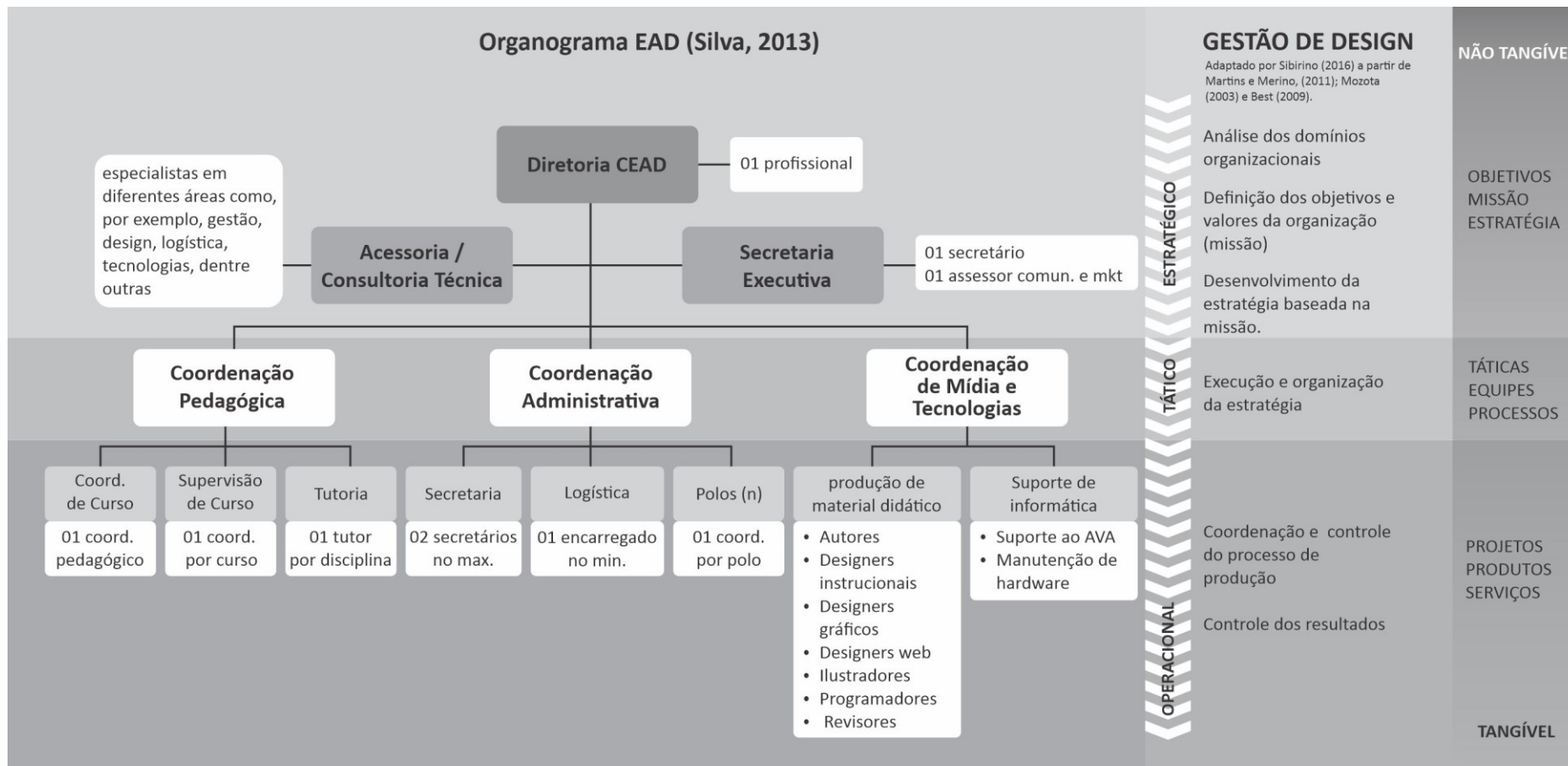
1. Aplicação do roteiro das fases **O que Fazer?** e **Como Fazer?** do Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (GODP), visando estabelecer a inter-relação do das atividades nele propostas com as atividades das Etapas Inter-relacionada (GEADxGD) do Ciclo de GEAD;
2. Proposta de ações a partir do resultado da inter-relação entre GODP e Etapas GEADxGD;
3. Relação de equipes de projeto que melhor compões a prática da ação;
4. Relação de demanda de expertises para o cumprimento das ações propostas.

Cabe ressaltar que a sequência apresentada anteriormente não ocorreu inicialmente de forma integral. Primeiramente realizou-se a etapa 1 com a busca pela mais adequada inter-relação GODP (GEADxGD). Nesse ponto se percebeu a necessidade de promover um roteiro de ações que orientassem o cumprimento das atividades resultantes da equação GODP

(GEADxGD). Foi então que a etapa 2 foi desenvolvida com a **recomendação de ações** para o cumprimento mais assertivo das atividades, e nesse momento houve a necessidade de que, para maior eficiência na execução, fossem sugeridas as **equipes** que participariam de cada atividade e de suas respectivas ações. Dessa forma surgiram as etapas 3 e 4 no processo de intervenção.

Inicialmente apresenta-se na figura 29 o organograma para o Centro de Educação a Distância proposto por Silva (2013) para compor a equipe de projeto estabelecendo uma relação com os níveis estratégico, tático e operacional de Gestão de Design (SIBIRINO, 2016) para que se possa visualizar o contexto organizacional do ponto de vista da GD.

Figura 29: Relação entre os níveis da Gestão de Design e o organograma da CEAD



Fonte: adaptado de Silva (2013) e Sibirino (2016).

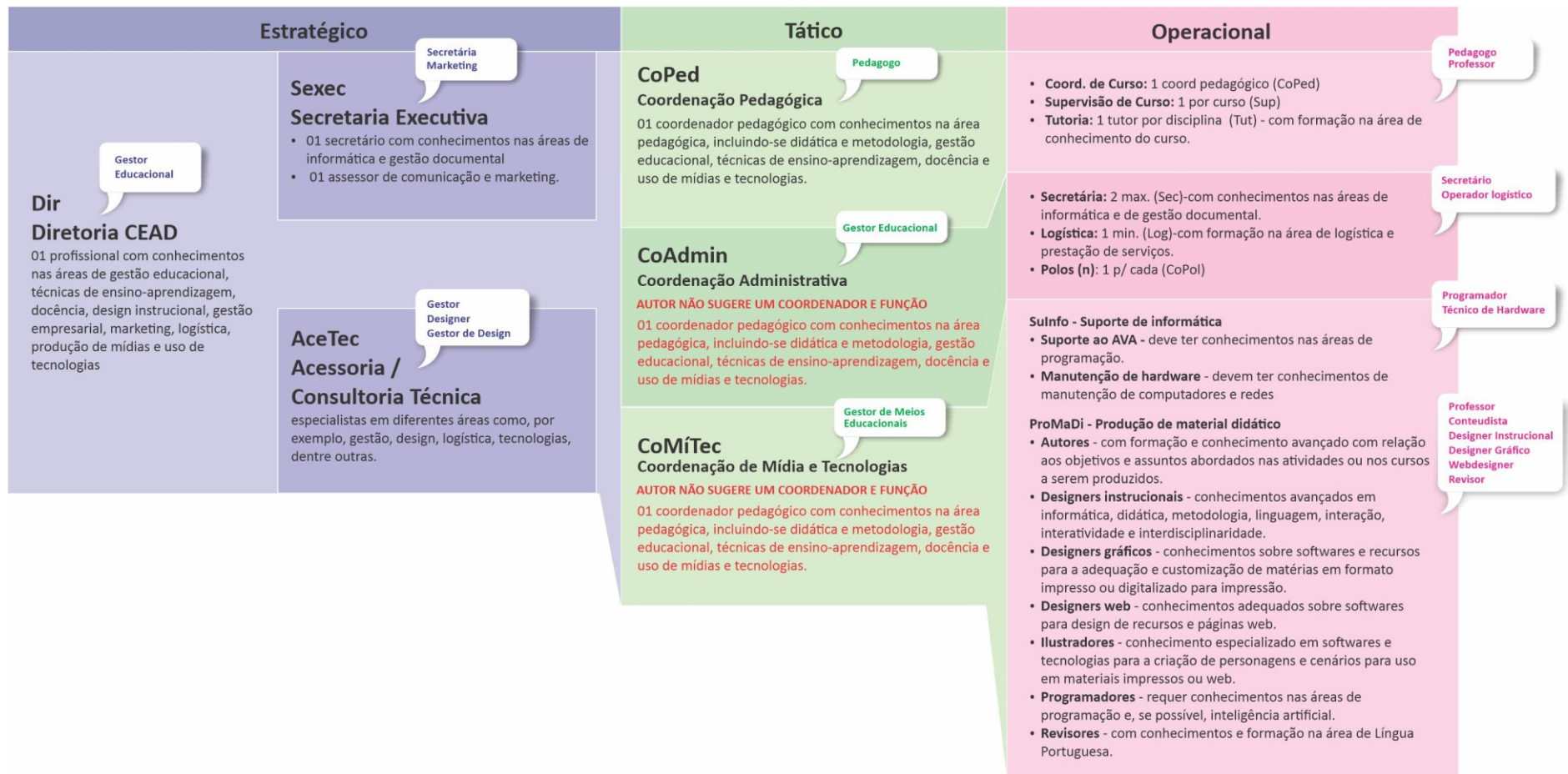
Em seguida o organograma foi reorganizado e destacou-se, a partir das sugestões de Silva (2013), as **expertises** para cada setor sem considerar o quantitativo de pessoal, pois isso pode variar de acordo com o tamanho da equipe na instituição de ensino. A partir disso foi possível sugerir a participação das expertises e os grupos nas etapas do ciclo de GEAD como mostrado mais adiante nas figuras de 32 a 44. As expertises se configuram da seguinte forma:

- Diretoria do CEAD (DIR): Gestor Educacional;
- Secretaria Executiva (SEXEC): Secretária, Profissional de Marketing;
- Acessória / Consultoria Técnica (ACETEC): Gestor, Designer e Gestor Técnico;
- Coordenação Pedagógica (COPED): Pedagogo para a coordenação e para a atividades operacionais atuando juntamente com professores;
- Coordenação Administrativa (COADMIN): o autor não sugere coordenador. Secretário e Operador Logístico para as funções operacionais;
- Coordenação de Mídia e Tecnologias (COMITEC): o autor não sugere coordenador. Programador e Técnico de Hardware para Suporte de Informática além de Professores, Conteudistas, Designer Instrucional, Designer Gráfico, Webdesigner e Revisor para a Produção de Material Didático.

Nota-se que Silva (2013) não oferece sugestão de coordenadores para as Coordenações de Administrativa e de Mídias e Tecnologias, assim sugeriu-se que estes coordenadores devem existir e que tenham as mesmas expertises do Coordenador Pedagógico.

Um código de cores foi adotado para que seja percebido na aplicação da intervenção da GD no Ciclo de GEAD, dessa forma é possível se perceber a atuação de cada nível em determinada etapa do ciclo. Além disso, foram estabelecidas as siglas correspondentes a cada setor cargo relacionado operacional do organograma para facilitar a aplicação mais adiante.

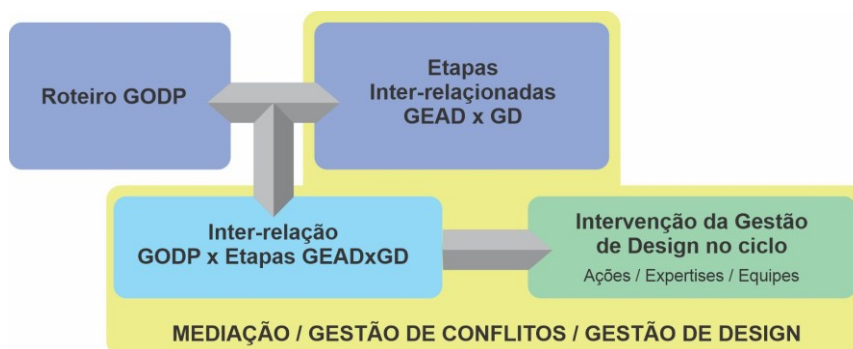
Figura 30: Organograma de um CEAD com setores e expertises para EAD adaptado com os Níveis de Gestão de Design.



Fonte: Silva (2013), adaptado pelo autor.

Para a exposição e explicação das sistematizações que promovem a Inter-relação entre GODP e Etapas Inter-relacionadas (GEADxGD) e a Intervenção da Gestão de Design no Ciclo contendo as recomendações de ações, das expertises e das equipes para as respectivas atividades das etapas foi elaborado o esquema da figura 31 a seguir, promovendo melhor entendimento da sistematização.

Figura 31: Esquema funcional da sistematização da Intervenção da GD no Ciclo de GEAD



Fonte: o autor.

No esquema da figura anterior destacou-se em amarelo o processo de mediação aplicado, que se iniciou na elaboração das etapas Inter-relacionadas GEADxGD, continuando até a configuração da Intervenção da Gestão de Design no Ciclo de GEAD. A aplicação da mediação em cada momento do processo é configurada a contribuição do design como elemento transformador no contexto em que interfere.

A figura 32 mostra a sistematização da etapa **Oportunidade** do GODP com a etapa **Concepção** da GEAD.

Figura 32: Sistematização na inter-relação entre a etapa Oportunidade do GODP e a etapa de Concepção da GEAD desenvolvida pelo autor.



-1 Oportunidades (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
<ul style="list-style-type: none"> Identificar demandas e possibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar agências de fomento (incentivos); Buscar incentivos públicos e privados; Uso de mapas mentais e representações gráficas.
<ul style="list-style-type: none"> Divulgar e promover as ações desenvolvidas anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> Expor as ações e projetos anteriores (mídias tradicionais e sociais e publicações); Participações em feiras e eventos.
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar capacidade técnica previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar pessoal, recursose tempo disponível.

Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)

Concepção (GEaD)

-1

Comunicar o valor do design;
Conhecimento do contexto;

- Identificação das necessidades e oportunidades do projeto,
- Análise e o equacionamento do problema

Equipes de projeto estruturadas e divididas por níveis de gestão.

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Inter-relação GODP x Etapas GEADxGD

Oportunidade (GODP)	Concepção (GEaD)
Qualificar a dimensão do design	Reuniões de sensibilização: <ul style="list-style-type: none"> Palestras Workshops Guia
<ul style="list-style-type: none"> Identificação das necessidades e oportunidades do projeto, Análise e o equacionamento do problema 	Conhecimento do contexto; <ul style="list-style-type: none"> Monitorar agências de fomento (incentivos); Buscar incentivos públicos e privados; Uso de mapas mentais e representações gráficas.
Divulgar e promover as ações desenvolvidas anteriormente.	<ul style="list-style-type: none"> Expor as ações e projetos anteriores (mídias tradicionais e sociais e publicações); Participações em feiras e eventos.
Avaliar capacidade técnica previamente.	Analisar pessoal, recursos e tempo disponível.

- texto do autor
- GODP
- Etapas inter-relacionadas GEaD/GD

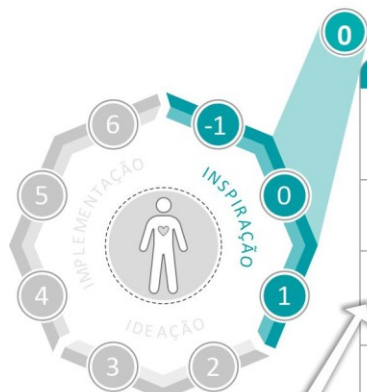
Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas				
<ul style="list-style-type: none"> Mostrar conceitos, definições; Apresentar dimensões do design; Expor o modo de pensar do designer; Mostrar formas de se fazer design. 	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design Marketing Gestor de Design Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Todas Exp. Operacionais Táticos Todas Exp. Táticos Pedagogo Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional Pedagogo Professor Conteudista Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner Professor Operador Logístico Pedagogo Professor Secretária Operador Logístico Pedagogo	Dir Sexec AceTec Dir Sexec AceTec Dir Sexec AceTec Dir Sexec AceTec Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed CoMiTec CoAdmin CoordPed CoMiTec CoAdmin CoordPed CoMiTec CoAdmin CoordPed CoMiTec CoAdmin CoordPed	Sulinfo ProMaDi Sec Log Sulinfo ProMaDi Sec Log Sulinfo ProMaDi Sec Log Sulinfo ProMaDi Sec Log Sulinfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut CoPol CoPed Sup Tut CoPol CoPed Sup Tut CoPol CoPed Sup Tut CoPol CoPed Sup Tut

Na área destinada ao resultado da inter-relação GODP x Etapas (GEADxGD) estabeleceu-se um código de cores nos textos, onde o texto marcado com fundo azul (ou letra em azul) é adaptação/sugestão do autor. Já as cores do roteiro de cada etapa do GODP e das Etapas Inter-relacionadas (GEADxGD) estão presentes no texto, ajudando a indicar como ocorreu a inter-relação. Esta explicação também se aplica para as outras etapas.

Foram feitas algumas sugestões de alteração onde foi entendido como sendo mais adequadas para a sistemática. Foi proposto que a atividade originalmente escrita como ‘**Comunicar o valor do design**’ fosse reescrita para ‘**Qualificar o valor do design**’, assim entendeu-se que o design qualificado remete a um maior aprofundamento no discurso. Nota-se também que a atividade denominada ‘**Identificar demandas e possibilidades**’ do roteiro GODP possui consonância com a atividade ‘**Análise e equacionamento do problema**’, dessa forma decidiu-se por unir as duas atividades para contemplar a finalidade de ambas.

Na figura 33 encontra-se Sistematização na inter-relação entre a etapa **Prospecção** do GODP e a etapa de **Concepção** da GEAD.

Figura 33: Sistematização para definição do tópico “como fazer?” na relação entre a etapa Prospecção do GODP e a etapa de Concepção da GEAD desenvolvida pelo autor.



Este item não se aplica então não foi citada na tabela de inter-relação GDP(GEADxGD)

0 Prospecção (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
<ul style="list-style-type: none"> Fazer um levantamento preliminar de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Visitar sites, ponto de vendas, concorrentes e similares; Fazer levantamento do que será necessário para a visita preliminar a campo.
<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar a viabilidade legal e técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> Busca por registro no INPI (www.inpi.gov.br); Buscar os principais meios de produção.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar visita(s) preliminar(es) à campo. 	<ul style="list-style-type: none"> Levar material para registro (bloco de anotações, máquina fotográfica e de vídeo, etc.); Levar equipamentos para medição; Entrevistar envolvidos.
<ul style="list-style-type: none"> Definir proposta e equipe de projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir equipe, recursos e prazos; Criar uma pasta de serviço (para reunir a documentação); Elaborar a proposta de trabalho; Definir cronograma inicial.

Este item não se aplica então não foi citada na tabela de inter-relação GDP(GEADxGD)



Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)

Concepção (GEaD)

Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas e necessidades gerais;

- Estimação de recursos (humanos e materiais) necessários,
- Realização do levantamento de necessidades,
- Identificação do gerente do projeto,
- Elaboração e aprovação da proposta

Inter-relação GDP x Etapas GEADxGD

Concepção (GEaD)	Prospecção (GODP)
<p>Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas e necessidades gerais;</p> <ul style="list-style-type: none"> Estimação de recursos (humanos e materiais) necessários, Realização do levantamento de necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificação do gerente do projeto; listar o que será necessário para dar início a elaboração do projeto
Fazer um levantamento preliminar de mercado.	Visitar sites, ponto de vendas, concorrentes e similares;
Pesquisar a viabilidade legal e técnica.	Consultar as Associações e órgãos reguladores
Elaboração e aprovação da proposta de equipe e de projeto	<ul style="list-style-type: none"> Definir equipe, recursos e prazos; Criar uma pasta de serviço (para reunir a documentação); Elaborar a proposta de trabalho; Definir cronograma inicial.

- texto do autor
- GODP
- Etapas integradas EAD/GD

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> Discutir entre membros da equipe para identificar o melhor perfil e o que será necessário para iniciar o projeto. Apontar dados sobre o contexto do problema (o que se sabe e o que não se sabe); 	Gestor Educacional Gestor de Design Marketing Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> Buscar e analisar informações existentes no mercado em busca de referências e modelos que sirvam de inspiração para desenvolver o curso. 	Gestor de Design Marketing Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> Consultar técnicos para identificar aspectos legais. Definir padrões de qualidade. Levantar métricas para ações cooperativas. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Marketing Gestor de Design Gestor Educacional Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar de currículos, analisar portfólios de desempenho de possíveis colaboradores; Verificar a necessidade de melhoria nos recursos; Utilizar técnicas de criação para a proposta; 	Gestor Educacional Secretária Exec. Marketing Gestor de Design Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut

Fonte: o autor.

Neste esquema de inter-relação percebeu-se que a ação **‘Fazer levantamento do que será necessário para a visita preliminar a campo’** não se aplicam ao ciclo de GEAD, salvo algumas exceções, assim como a atividade **‘Realizar visita(s) preliminar(es) à campo’** e suas respectivas ações não se aplicam, sendo descartadas da inter-relação.

A atividade **‘Elaboração e aprovação da proposta’** da etapa Concepção (GEADxGD) foi adicionada a atividade **‘Definir proposta e equipe de projeto’** do roteiro do GODP formando a atividade **‘Elaboração e aprovação da proposta de equipe e de projeto’**, devido consonâncias entre suas finalidades.

A seguir a figura 34 mostra a sistematização da etapa **Levantamento de Dados** do GODP com a etapa **Concepção** da GEAD.

Figura 34: Sistematização inter-relação entre a etapa Levantamento de dados do GODP e a etapa de Concepção desenvolvida pelo autor.



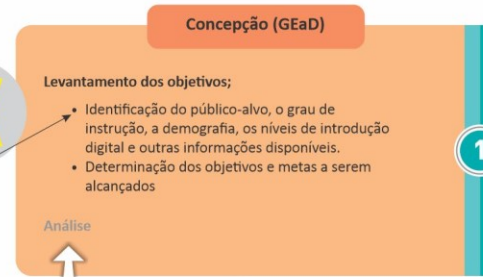
1 Levantamento de Dados (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
<ul style="list-style-type: none"> Realizar visita(s) a campo. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar questionários, formulários (caso necessário); Preparar ficha descritiva da coleta e check-list; Levar material para registro (bloco de anotações, máquina fotográfica e de vídeo, etc.); Levar equipamentos para medição; Entrevistar envolvidos.
<ul style="list-style-type: none"> Levantar material bibliográfico. 	<ul style="list-style-type: none"> Leitura e fichamento de documentos impressos e digitais.
<ul style="list-style-type: none"> Estudo e escolha de técnicas analíticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer técnicas analíticas (ver etapa 2).
<ul style="list-style-type: none"> Identificar normas e procedimentos da organização e dos demais envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ver orientações institucionais da organização procedimentos <i>in loco</i> e conversar com os envolvidos.
<ul style="list-style-type: none"> Estudos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar concorrentes e/ou similares; Pesquisar consumidores e usuários potenciais; Mapear expectativas e necessidades.
<ul style="list-style-type: none"> Levantamento antropométrico. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar ficha e equipamentos para coleta.

Este item tem consonância com o atividade assinalada como 'Identificação de público alvo...' nos procedimentos da GEaD.

Este item não se aplica, então não foi citada na tabela de inter-relação.

Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)



Este item tem maior consonância com as atividades sugeridas na etapa 'Análise de Dados' do GODP. Sugerimos a transferência para lá.

Inter-relação GODP x Etapas GEADxGD

Concepção (GEaD)	Levantamento dos objetivos;
<ul style="list-style-type: none"> Determinação dos objetivos e metas a serem alcançados 	<ul style="list-style-type: none"> Propor e registrar em documento pelos participantes e definir em comum acordo entre os envolvidos
<ul style="list-style-type: none"> Identificação do público-alvo, Estudos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar consumidores e usuários potenciais; Pesquisar concorrentes e/ou similares; Mapear expectativas e necessidades.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar visita(s) a campo e/ou coletar dados relevantes dos contextos do público-avo 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar questionários, formulários (caso necessário); Preparar ficha descritiva da coleta e check-list; Levar material para registro (bloco de anotações, máquina fotográfica e de vídeo, etc.); Entrevistar envolvidos.
<ul style="list-style-type: none"> Levantar material bibliográfico. 	<ul style="list-style-type: none"> Leitura e fichamento de documentos impressos e digitais.
<ul style="list-style-type: none"> Identificar normas e procedimentos da organização e dos demais envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ver orientações institucionais da organização procedimentos <i>in loco</i> e conversar com os envolvidos.

- texto do autor
- GODP
- Etapas integradas EAD/GD

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> usar técnicas de criação promover seções de discussões entre as equipes de projeto. 	Marketing Gestor de Materiais de apoio Designer Instrucional	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> usar engenharia reversa para identificar as forças e fraquezas da concorrência. definir o público pelo grau de instrução, a demografia, os níveis de introdução digital e outras informações disponíveis. 	Gestor de Design Gestor Educacional Pedagogo Designer Instrucional Professor	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> definir junto com as equipes de projeto quais ações deverão ser tomadas; desenvolver de material de apoio para coleta de dados de acordo com as necessidades do projeto do curso definidas; planejamento das ações de coletas de dados avaliação dados após execução das coletas. 	Gestor Educacional Gestor de Design Gestor de Materiais de apoio Gestor Educacional Pedagogo Designer Instrucional Professor Operador Logístico	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> Curadoria de conteúdo do material bibliográfico para o desenvolvimento do conteúdo do curso. 	Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional Pedagogo Designer Instrucional Professor Conteudista	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> revisar procedimentos e políticas institucionais, promover a manutenção dos objetivos, missão e visão da instituição. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Gestor Educacional	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Log CoPol CoPed Sup Tut

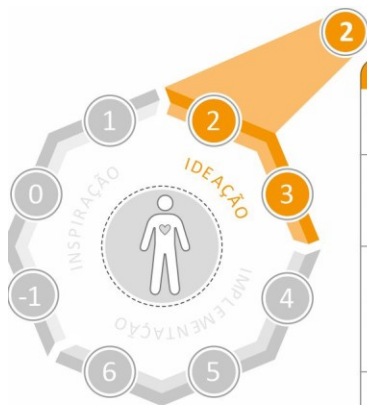
Notou-se na figura anterior que a atividade **‘Estudos de mercado’** tem maior consonância com a atividade assinalada como **‘Identificação de público alvo(...)’** nos procedimentos da GEAD, e a atividade **‘Levantamento antropométrico’** proposta pelo GODP não se aplica, então não foi citada na tabela de inter-relação. Nota-se também que a atividade **‘Análise’** do GEAD tem maior consonância com as atividades sugeridas na etapa **‘Análise de Dados’** do GODP. Sugeriu-se a transferência desta atividade para lá, que será apresentado mais adiante, que trata da sistematização da inter-relação entre as etapas citadas.

Optou-se por adotar o termo **‘Curadoria de Conteúdo’**, pois ela aplica um plano estratégico para o conteúdo, envolvendo nisso diversas funções, como adequação, redação, edição e segmentação para divulgação¹², sendo um termo utilizado atualmente para a atividades que tratam de conteúdos com certa especificidade. Além disso existem duas maneiras de se fazer essa curadoria, a primeira é através do aprimoramento e adaptação do conteúdo para o público certo, e a segunda forma busca harmonizar o conteúdo já existente com novos. Esse processo pode ser adequado para a definição dos conteúdos educacionais.

A próxima sistematização é da inter-relação entre a etapa **Análise de Dados** do GODP e a atividade de **Análise** da etapa **Concepção** do GEAD, mostrada na figura 35.

Figura 35: Sistematização da inter-relação entre a etapa Análise de dados do GODP e a atividade de Análise da Etapa Concepção do GEAD desenvolvida pelo autor.

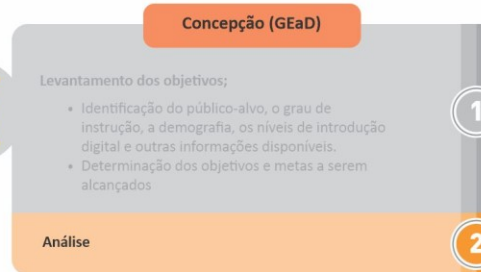
¹² <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-curadoria-de-conteudo> (acesso em novembro de 2020)



2 Análise de Dados (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
Organizar e catalogar os dados de diferentes fontes.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar marcadores, separadores, post-it, fichas, numerações, cores, etc.
Selecionar informações mais relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar filtros, mapas mentais, painéis, etc., para selecionar e hierarquizar informações; Utilizar relatórios, apresentações de slides e pastas de serviço para organizar as informações.
Aplicação de técnicas/ferramentas.	Analisar resultados das pesquisas coletadas com uso de ferramentas que ajudam nas avaliações, do tipo: Análise Funcional; Análise Estrutural; Análise Morfológica; Análise Semântica; Análise Síncronica; Análise Diacrônica; Matrizes de avaliação; Matrizes de decisão; QFD; dentre outros.
Definição de requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Lista de diretrizes; Indicação de estratégias de projeto.
Revisão de planejamento.	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma revisado.

Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)



Estes itens tem consonância com o aspecto assinalado como 'Planejamento' nos procedimentos da GEaD analisados no próximo esquema.

Inter-relação GODP x Etapas GEADxGD

	Análise	
Análise de Dados (GODP)	<ul style="list-style-type: none"> Organizar e catalogar os dados de diferentes fontes. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar marcadores, separadores, post-it, fichas, numerações, cores, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar informações mais relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar filtros, mapas mentais, painéis, etc., para selecionar e hierarquizar informações; Utilizar relatórios, apresentações de slides e pastas de serviço para organizar as informações.
Planej.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação de técnicas/ferramentas. 	Analisar resultados das pesquisas coletadas com uso de ferramentas que ajudam nas avaliações, do tipo: Análise Funcional; Análise Estrutural; Análise Morfológica; Análise Semântica; Análise Síncronica; Análise Diacrônica; Matrizes de avaliação; Matrizes de decisão; QFD; dentre outros.
	<ul style="list-style-type: none"> Mapear as possibilidades de aplicações do design; 	

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

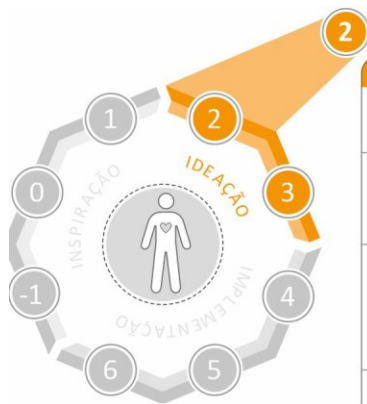
Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
Promover sessões de discussões para organização dos dados por categorias e análise dos dados coletado.	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Gestor Educacional	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> discutir entre os participantes sobre as informações adquiridas pelos dados, organizar informações por meio de ferramentas de sistematização e de planejamento elaborando sessões como grupos distintos nos diferentes níveis de gestão, avaliar e definir a melhor (ou melhores) técnica(s) para aplicar no planejamento tático do curso. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut

- GODP
- Etapas integradas EAD/GD

Este item veio do aspecto seguinte denominado 'Planejamento' nos procedimentos da GEaD.

Nessa inter-relação percebeu-se que as atividades '**Definição de requisitos e Revisão de planejamento**' da etapa **Análise de Dados** do GODP têm consonância com atividades da primeira parte da etapa '**Planejamento**' nos procedimentos da GEAD que serão apresentados no próximo esquema. Detectou-se também que a atividade '**Mapear as possibilidades de aplicações do design**' da etapa seguinte (**Planejamento** na GEAD) na figura 36, tem mais consonância com as atividades do esquema apresentado na figura 35 anterior.

Figura 36: Sistematização da inter-relação entre a etapa Análise de Dados do GODP e a parte inicial da etapa de Planejamento desenvolvida pelo autor.



2 Análise de Dados (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
Organizar e catalogar os dados de diferentes fontes.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar marcadores, separadores, post-it, fichas, numerações, cores, etc.
Selecionar informações mais relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar filtros, mapas mentais, painéis, etc., para selecionar e hierarquizar informações; Utilizar relatórios, apresentações de slides e pastas de serviço para organizar as informações.
Aplicação de técnicas/ferramentas.	Analisar resultados das pesquisas coletadas com uso de ferramentas que ajudam nas avaliações, do tipo: Análise Funcional; Análise Estrutural; Análise Morfológica; Análise Semântica; Análise Sincrônica; Análise Diacrônica; Matrizes de avaliação; Matrizes de decisão; QFD; dentre outros.
Definição de requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Lista de diretrizes; Indicação de estratégias de projeto.
Revisão de planejamento.	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma revisado.

Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)

Planejamento (GEaD)

Mapear as possibilidades de aplicações do design;
Planejamento dos objetivos;

- Detalhamento dos objetivos e metas,
- Nomeação do gerente de projeto, detalhamento das atividades e distribuição do trabalho
- Capacitação da equipe de trabalho.

Este item tem consonância com o aspecto assinalado como **Concepção** nos procedimentos da GEaD analisados no esquema anterior.

Inter-relação GODP x Etapas GEADxGD

Análise de Dados (GODP)	Planejamento dos objetivos;	
	Planejamento (GEaD)	
	<ul style="list-style-type: none"> Detalhamento dos objetivos e metas, Definição de requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de diretrizes; Indicação de estratégias de projeto.
	<ul style="list-style-type: none"> Nomeação do gerente de projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Reunião e Eleição
	<ul style="list-style-type: none"> Detalhamento das atividades e distribuição do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de diretrizes;
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação da equipe de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos, Palestras Workshops
	<ul style="list-style-type: none"> Revisão de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma revisado.

- texto do autor
- GODP
- Etapas integradas EAD/GD

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> descrever as metas a serem alcançadas em grupos para serem discutidos e escolhidos em comum acordo; usar informações analisadas para embasamento das propostas. 	Gestor Educacional Gestor de Design Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> convocar diretoria e colegiado para a definição de quem gerenciará o processo de desenvolvimento do projeto. 	Gestor Educacional Gestor de Design Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> elaborar quadros de definições de atribuições; recorrer a softwares de gerenciamento de projetos 	Gestor Educacional Gestor de Design Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> identificar a necessidade de capacitar ou atualizar a equipe; planejar o processo de capacitação para melhor aproveitamento no desenvolvimento do curso. 	Gestor Educacional Gestor de Design Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> atualizar as atividades, as atribuições e os prazos para diminuir os atrasos. 	Gestor Educacional Gestor de Design Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut

Fonte: o autor.

Nessa inter-relação houve interferências somente nas atividades de ‘Como Fazer?’ das atividades ‘**Nomeação do gerente de projeto**’ e ‘**Capacitação da equipe de trabalho**’. As atividades do roteiro do GODP e do ciclo de GEAD foram organizadas de maneira que tivessem consonância.

Na figura 37 a seguir apresenta-se o esquema da sistematização da segunda parte da etapa **Planejamento** do GEAD com a etapa **Criação** do GODP, pois as atividades propostas por esta etapa possuem maior consonância com as apresentadas pelo GEAD, visto que, para o esse momento do GEAD, o curso está sendo configurado quanto aos aspectos estruturais, formais, conceituais, metodológicos entre outros, para que sejam providenciados os “objetos” de cada aspecto.

Figura 37: Sistematização da inter-relação entre a etapa Criação do GODP e a continuação das atividades da etapa de Planejamento da GEAD desenvolvida pelo autor.



3 Criação (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
<ul style="list-style-type: none"> Definir conceito(s). 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar painéis semânticos, narrativas, post-it, etc., para determinar diretrizes gerais de criação; Utilizar técnicas de apresentação para indicar a equipe as variáveis e componentes visuais a serem trabalhadas.
<ul style="list-style-type: none"> Gerar ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de criatividade (exemplos): Anotações Coletivas; Brainstorm; Método 635; Criação sistemática de variantes.
<ul style="list-style-type: none"> Criação de alternativas e geração de protótipos. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar desenhos e/ou softwares de criação para materializar as ideias (em forma); Utilizar modelos volumétricos
<ul style="list-style-type: none"> Seleção de proposta(s). 	<ul style="list-style-type: none"> Definir critérios para seleção; Utilizar filtros de seleção (matrizes, justificativas, notas, tabelas etc.); Definição da(s) proposta(s).
<ul style="list-style-type: none"> Refinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar de técnicas de Rendering (manual e/ou digital); Indicar potencialidades e formas de utilização, funcionamento e manutenção.
<ul style="list-style-type: none"> Apresentação da proposta. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar slides, painéis e/ou modelos básicos (impressos e volumétricos) para apresentar proposta.

Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)

Planejamento (GEAD)

Definições das estratégias:

- definição do tipo de inscrição, modelo do curso, elementos curriculares, metodologia a ser utilizada, modelo de tutoria, parâmetros de avaliação e de certificação

Verificação de viabilidade operacional do projeto:

- O cronograma de execução,
- O sistema de comunicação,
- Os recursos humanos a serem utilizados,
- Possíveis riscos, recursos financeiros (custos e cronograma de desembolso), e tecnologias a serem adotadas.

Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos.

Ajuste no Ciclo

Produção (GEAD)

Produção dos Recursos Educacionais:

- realização da curadoria do conteúdo educacional
- elaborar estratégia educacional
- desenvolvimento da identidade visual e do padrão gráfico do curso
- desenvolvimento do AVA
- design do material instrucional

Verificação dos recursos produzidos

- testes com AVA
- revisão no material instrucional

Ajuste finais antes do início do curso

Detectamos uma lacuna no ciclo da EAD quando comparada com a Gestão de Design gerando a necessidade de inserir uma etapa de **Produção** antes da de **Execução**.

Inter-relação GODP x Etapas GEADxGD

	Definições das estratégias.
Criação (GODP)	<p>Definir conceito(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> definição do tipo de inscrição, modelo do curso, elementos curriculares, metodologia a ser utilizada, modelo de tutoria, parâmetros de avaliação e de certificação. estratégia de curadoria de conteúdo
	<ul style="list-style-type: none"> Gerar ideias.
	<ul style="list-style-type: none"> Criação de alternativas e geração de protótipos.
	<ul style="list-style-type: none"> Seleção de proposta(s).
	<p>Refinamento:</p> <p>Verificação de viabilidade operacional do projeto apresentando:</p> <ul style="list-style-type: none"> o cronograma de execução, o sistema de comunicação, os recursos humanos a serem utilizados, possíveis riscos, recursos financeiros (custos e cronograma de desembolso), e tecnologias a serem adotadas.:
	<p>Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos.</p>
Planejamento (GEAD)	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação da proposta.

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> planejar seções de criação com as equipes para o compartilhamento das experiências e das propostas; usar técnicas de criação e desenvolvimento da propostas para projetos contemplando as dimensões (administrativo /financeiro, paragógico, tecnológico e comunicacional) 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> compartilhar ideias e esquematizar os possíveis caminhos para o curso nas diversas dimensões. 	Gestor de Design Pedagogo	Programador Professor Conteudista Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner
<ul style="list-style-type: none"> compartilhar o planejamento completo com todas as equipes de projeto como forma de envolvê-las nas atividades gerais do projeto e para que colaborem com as diretrizes do projeto, principalmente com as atribuições de sua responsabilidades. usar recursos de compartilhamento de arquivos para que todos possam contribuir com o projeto de forma conjunta. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> Discutir etapas e estratégia geradas no projeto do curso de forma expositiva a fim de obter feedbacks finais e ajustar a versão para a etapa de execução. Apresentar proposta de projetos aos órgãos reguladores/financiadoras (MEC, SEDUC e/ou outras instituições). 	Gestor de Design Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut

Este item veio do aspecto seguinte denominado **'Execução'** nos procedimentos do GODP.

- Texto do autor
- GODP
- Etapas integradas EAD/GD

Neste esquema foi detectado que havia uma lacuna no ciclo da GEAD quando comparado com a Gestão de Design (aqui representada pelo GODP) gerando assim a necessidade da elaboração de uma etapa onde o que foi proposto na etapa de **Planejamento** do GEAD seria produzido em várias frentes de trabalho por equipes voltadas para **Design Gráfico/Informacional, Elaboração do AVA e Elaboração/Definição de Material Didático/Instrucional**. Intitulou-se a etapa como **Produção** de GEAD e foi novamente feito a inter-relação com a etapa de **Criação** do GODP (figura 37), para promover as sugestões de ações, expertises e equipes.

Avaliou-se que somente as atividades referentes ao tópico **Produção dos Recursos Educacionais** proposta na etapa **Produção** da GEAD tem consonância com a etapa **Criação** do GODP, apresentado na figura 38 a seguir. Já as atividades do tópico **Verificação dos Recursos Produzidos** tem consonância com as atividades da etapa **Execução** do GODP que é apresentado na figura 39 mais adiante.

Figura 38: Sistematização da inter-relação entre a etapa Criação do GODP e parte inicial da etapa Produção da GEAD desenvolvida pelo autor.



3 Criação (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
• Definir conceito(s).	• Utilizar painéis semânticos, narrativas, post-it, etc., para determinar diretrizes gerais de criação; • Utilizar técnicas de apresentação para indicar a equipe as variáveis e componentes visuais a serem trabalhadas.
• Gerar ideias.	• Técnicas de criatividade (exemplos): Anotações Coletivas; Brainstorm; Método 635; Criação sistemática de variantes.
• Criação de alternativas e geração de protótipos.	• Utilizar desenhos e/ou softwares de criação para materializar as ideias (em forma); • Utilizar modelos volumétricos
• Seleção de proposta(s).	• Definir critérios para seleção; • Utilizar filtros de seleção (matrizes, justificativas, notas, tabelas etc.); • Definição da(s) proposta(s).
• Refinamento.	• Utilizar de técnicas de Rendering (manual e/ou digital); • Indicar potencialidades e formas de utilização, funcionamento e manutenção.
• Apresentação da proposta.	• Utilizar slides, painéis e/ou modelos básicos (impressos e volumétricos) para apresentar proposta.



Inter-relação GODP x Etapa de Produção

Produção dos Recursos Educacionais	
Definir conceito(s): • da estratégia educacional; • da identidade visual do curso; • dos padrões gráficos visuais conceitual; • do design do AVA.	• Utilizar painéis semânticos, narrativas, post-it, etc., para determinar diretrizes gerais de criação; • Utilizar técnicas de apresentação para indicar a equipe as variáveis e componentes visuais a serem trabalhadas.
Gerar ideias.	Técnicas de criatividade (exemplos): Anotações Coletivas; Brainstorm; Método 635; Criação sistemática de variantes.
Criação de alternativas e geração de protótipos.	• Utilizar desenhos e/ou softwares de criação para materializar as ideias (em forma); • Utilizar modelos esquemáticos
Seleção de proposta(s).	• Definir critérios para seleção; • Utilizar filtros de seleção (matrizes, justificativas, notas, tabelas etc.); • Definição da(s) proposta(s).
Refinamento: Aplicação dos padrões gráficos definidos na identidade visual: • criação do layout padrão dos slides para aulas, da papelaria para documentação • adequação do conteúdo didáticos aos padrões gráficos definidos	Utilização de guias/manuais e de uso ou disponibilizar templates para indicar potencialidades e formas de utilização, funcionamento e manutenção.
Apresentação da proposta.	Utilizar slides, painéis e/ou modelos básicos (impressos e volumétricos) para apresentar proposta.

- texto do autor
- GODP
- Etapas integradas EAD/GD

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas	Atividades por Área
<ul style="list-style-type: none"> • além de apresentar as possibilidades de recursos tecnológicos para serem explorados no AVA e no material instrucional; • desenvolver, analisar e selecionar conteúdo didático para a elaboração do material instrucional e disponibilização no AVA; • apresentar proposta de material didático com potencial para ser adequado ao curso. 	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Gestor de Design Gestor de Meios Edu.	Pedagogo Programador Professor Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner Pedagogo Conteudista Professor Gestor de Meios Edu. Gestor de Meios Edu. Programador Professor Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner	T.I.C. <ul style="list-style-type: none"> • Verificar capacidade de banco de dados e armazenamento; • Verificar estrutura de hardware; • Avaliar e escolher a melhor plataforma para a elaboração do AVA.
<ul style="list-style-type: none"> • a partir do roteiro retirado do projeto do curso, mostrar que caminhos podem ser seguidos para a proposta gráfica do projeto do curso; • desenvolver projeto gráfico e identidade visual do curso em consonância com o projeto pedagógico o conteúdo educacional definido para o curso; • discutir propostas com os atores envolvidos no projeto destinados na colaboração da definição de qual proposta de identidade e de padrão gráfico deve ser o mais adequado para a utilizar no projeto do curso para elabora as aplicações e escolher a melhor proposta para; • desenvolver linguagem gráfica a ser aplicado em todo o material educacional usado no curso (slides, vídeos, apostilas, AVA, etc) e no material de suporte para o projeto (papel timbrado, planilhas, envelopes, etc.). 	Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional Gestor de Design Gestor de Meios Edu.	Dir Ssexec AceTec Dir Ssexec AceTec Dir Ssexec AceTec	Conteúdo Didático <ul style="list-style-type: none"> • Análise Contextual; • Planejamento Educacional; • Autoria; • Roterização; • Produção de Mídias ; • Avaliação. (FILATRO e CAIRO, 2016)
<ul style="list-style-type: none"> • disponibilizar as diretrizes para a preparação dos recursos didático para o curso através de material informativo que ajude a manter o melhor resultado dentro do proposto para a elaboração de: <ul style="list-style-type: none"> • slides de aulas; • vídeo aulas; • apostilas; • documentação; • material promocional; • 	Gestor de Design Gestor de Meios Edu.	Programador Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner	Design <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de <i>briefing</i>; • Definição de conceitos; • Criação de propostas; • Escolha de propostas • Finalização da proposta; • Dimensionamento e Detalhamento • Especificações técnicas; • Execução / Produção/ Aplicação.
<ul style="list-style-type: none"> • apresentar as equipes as propostas de criação desenvolvidas para a identidade do curso e para o material gráfico; • coletar as observações feitas ao longo da apresentação para ajustes posteriores. 	Gestor de Design Gestor de Meios Edu.	Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner	Dir Ssexec AceTec

Fonte: o autor.

No quadro **Inter-relação GODP x Etapa de Produção** desse esquema apresentado foram feitas adequações no texto das atividades dos tópicos **‘Definir Conceito(s)’** e **‘Refinamento’** para corresponder melhor com as atividades referentes a esta Etapa de Produção. Além dessa alteração foi feita alteração na estratégia sugerida para as atividades de Refinamento.

Para a execução das ações propostas no quadro de **Intervenção da Gestão de Design no Ciclo** foi elaborado um quadro com sugestão de atividades fundamentais. Para o desenvolvimento do Ambiente Virtual de Aprendizagem as atividades propostas consideram a viabilização do sistema de mediação on-line de acordo com a proposta do curso elaborado. Para as atividades de produção de material didático foram sugeridas as práticas apresentadas na literatura de Filatro e Cairo (2016), intitulada Produção de Conteúdos Educacionais, que proporciona atividades essenciais para produção de conteúdos. As autoras oferecem essas atividades divididas nas seguintes etapas:

- **Análise Contextual:** visa conhecer melhor o público para qual os conteúdos educacionais serão desenvolvidos, com a caracterização dos vários aspectos demográficos, psicológicos e culturais envolvidos, incluindo uma breve discussão sobre estilos de aprendizagem e motivação e seu impacto no planejamento educacional e na autoria;
- **Planejamento Educacional:** objetiva situar os conteúdos dentro de um metamodelo pedagógico mais amplo que compreende o processo de ensino e aprendizagem como “pessoa interagindo com conteúdo, ferramentas e outras pessoas, tendo em vista objetivos e aprendizagens comuns”;
- **Autoria:** é a criação propriamente dita, expressa em linguagem textual, por especialistas em áreas de conhecimento ou prática;
- **Roteirização:** simular o diálogo didático proposto pelo autor, articulando pra isso recursos pedagógicos, comunicacionais e tecnológicos.
- **Produção de Mídias:** dá seguimento ao fluxo de atividades apresentadas anteriormente, culminando na entrega dos produtos em seus respectivos suportes midiáticos e em sua veiculação tecnológica;
- **Avaliação:** apreciação global da efetividade no apoio ao ensino-aprendizagem a partir de critérios de qualidade para conteúdos educacionais nas dimensões

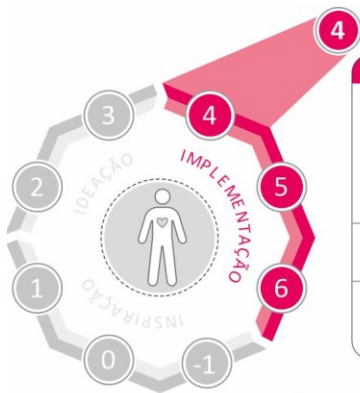
tecnicocientífica, pedagógica, comunicacional, tecnológica e organizacional.

A partir desta sequência de etapas as autoras promovem a organização de várias atividades direcionadas para a produção de conteúdos, considerando que existem outras formas fazê-lo, enfatizando a característica interdisciplinar da tarefa, o foco no aluno como interlocutor, a importância do trabalho em equipe e o potencial pedagógico das mídias e tecnologias para apoiar a aprendizagem (FILATRO e CAIRO, 2016).

Considerando que as atividades de design para projetos de curso na modalidade EAD transitam pelas dimensões do *design gráfico, informacional, ergonômico, de interface do usuário, usabilidade, experiência do usuário, de ilustração, produção de vídeo*, entre outros, foi relacionada uma sequência de atividades genéricas que servem como base para cada seguimento do design realizado no processo. Para cada umas destas atividades de design existem procedimentos, ferramentas e métodos específicos para sua prática, isso fica a critério de cada profissional/equipe. Para elas também pode ser adotado o GODP como ferramenta de gestão para a realização das atividades visando melhoria nos desempenhos.

O próximo esquema da figura 39 mostra a inter-relação entre a etapa **Execução** do GODP e a segunda parte das atividades da etapa de **Produção** da GEAD.

Figura 39: Sistematização da inter-relação entre a etapa Execução do GODP e a segunda parte das atividades da etapa de Produção da GEAD desenvolvida pelo autor.



Execução (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
<ul style="list-style-type: none"> • Testar a(s) alternativas escolhidas; • Especificar os itens para produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver modelos/protótipos finais; • Fazer arquivos digitais para edição posterior e para produção (modelos matemáticos, arquivos em curvas/vetor, imagens); • Utilizar fichas técnicas para detalhar os itens de produção.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar autorizações legais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar propostas aos órgãos reguladores (ANVISA, INMETRO, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar e definir terceiros para produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar e avaliar orçamentos; • Exigir provas finais antes de autorizar a produção.

Etapa de Produção

Produção (GEaD)
Produção dos Recursos Educacionais <ul style="list-style-type: none"> • realização da curadoria do conteúdo educacional • elaborar estratégia educacional • desenvolvimento da identidade visual e do padrão gráfico do curso • desenvolvimento do AVA • design do material instrucional
Verificação dos recursos produzidos <ul style="list-style-type: none"> • testes com AVA • revisão no material instrucional
Ajustes finais antes do início do curso

Inter-relação GODP x Etapa de Produção

	Verificação dos recursos produzidos
Produção (GEaD)	<ul style="list-style-type: none"> • Testes preliminares com AVA • Revisão no material instrucional
Execução (GODP)	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar os itens para execução
	Ajustes finais das propostas antes do início do curso
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar autorizações legais.
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar e definir terceiros para produção.

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> • usar de técnicas e ferramentas de testes de interfaces entre os grupos de usuários (alunos, professores, tutores e administradores) para avaliar o AVA afim de identificar falhas na usabilidade ; • analisar o material educacional produzido nos aspectos educacionais e informacionais. • disponibilizar arquivos com os padrões e os conteúdos finais para produção do material instrucional e para o desenvolvimento do AVA, além das instruções detalhadas para o uso destes materiais. 	Professor Conteudista Gestor de Meios Edu. Programador Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoMITEc CoAdmin CoordPed SuInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> • entregar relatórios sobre as atividades parciais apresentando o andamento do projeto a fim de justificar o investimento aplicado. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu. Secretária	Dir Sexec AceTec CoMITEc CoAdmin CoordPed SuInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> • buscar, quando necessário, materiais de terceiros adequados para o curso considerando os custos previstos no orçamento. • desenvolver material autoral para o curso de acordo com os objetivos propostos e produzir AVA dimensionado para as necessidades do curso e dentro do orçamento previsto. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu. Professor Conteudista	Dir Sexec AceTec CoMITEc CoAdmin CoordPed SuInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut

- texto do autor
- GODP
- Etapas integradas EAD/GODP

Nesse esquema da figura 39 apresentada anteriormente foram feitas alterações no texto que se refere aos **‘Testes da Alternativa’** no GODP, mudando para **‘Testes Preliminares no AVA’** e acrescida a **‘Revisão no Material Didático’**. Ao mesmo tempo acrescentou-se as estratégias **‘Uso de técnicas de avaliação de interface’**, **‘Análise de usabilidade e ergonomia informacional’** e **‘Revisão da adequação dos conteúdos educacionais nos recursos didáticos disponíveis’**. Sugeriu-se a atividade **‘Ajustes finais antes do início do curso’**, que contempla as atividades **‘Solicitar autorizações legais’** e **‘Preparar e definir terceiros para produção’** do roteiro do GODP, tendo algumas adaptações em suas estratégias como se percebe no esquema.

Com a proposta de uma nova etapa denominada **Produção** para o ciclo de GEAD fez-se necessário atualizar o esquema do ciclo. Na figura 40 pode-se perceber o novo formato do ciclo com a alteração.

Figura 40: Esquema demonstrativo da alteração no ciclo da GEAD com acréscimo da etapa Produção.



Fonte: o autor.

Nesse ajuste verificou-se a alteração na lista de atividades entre a etapa 2 (**Análise de dados**) do GODP e a etapa **Planejamento** do Ciclo de GEAD pois, com as trocas das atividades

descritas e ilustradas nas figuras 35 e 36, e com a divisão das duas últimas atividades da etapa 2 do GODP para melhor consonância com **Concepção** e **Planejamento** do ciclo GEAD, foi necessário um rearranjo e alteração numérica nas relações entre GODP e Ciclo de GEAD, ficando o número 2.1 para as tarefas da atividade ‘**Análise**’ (antes pertencente a etapa Concepção), e 2.2 para as tarefas da atividade ‘**Planejamento dos Objetivos**’.

Percebeu-se também que nessa figura as etapas **Execução** e **Avaliação Periódica** do GEAD não tem mais a relação numérica com as etapas do GODP, pois avaliou-se que não possuíam consonância. A etapa 5 denominada **Viabilização** do GODP não aparece no novo ciclo, sendo uma lacuna no ciclo da EAD quando comparada com a **Gestão de Design**, dessa forma houve a necessidade de inseri-la antes da etapa **Execução** do Ciclo de GEAD. A etapa **Viabilização** do GODP consiste em um passo importante para a elaboração de um projeto com perspectivas de alcançar o máximo de sua eficiência, dessa forma elaborou-se essa etapa que é apresentada sem inter-relação com o ciclo de GEAD, mas adaptada para as dimensões da modalidade.

Nessa adaptação todas as atividades propostas no item **O que fazer?** do roteiro do GODP sofreram mudanças para ficarem de acordo com o as atividades relacionadas a gestão de GEAD, além disso algumas estratégias dessas atividades também sofreram mudanças. O esquema da figura 41 apresenta esse processo.

Figura 41: Sistematização da inter-relação entre a etapa Viabilização do GODP adaptada para as dimensões da modalidade.



5 Viabilização (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
<ul style="list-style-type: none"> • Testar em situação real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas em situações reais – como: locais de uso, pontos de venda, com potenciais consumidores, entre outros. (Podem ser utilizadas ferramentas de avaliação de ergonomia, usabilidade, conforto, qualidade aparente, satisfação etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar registros legais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar registro de direito autoral; • Sugerir ao cliente o registro de propriedade intelectual (www.inpi.gov.br), se necessário com a ajuda de profissionais específicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Indicar recomendações gerais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar materiais e documentos digitais (separados por pastas e em mídia digital); • Apresentar e entregar documento com orientações gerais ao cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as provas finais e o material entregue quanto à qualidade da produção.

Existe uma lacuna no ciclo da EAD quando comparada com a Gestão de Design sendo necessário inserir uma etapa de Viabilização antes da de Execução.

Ajuste do GODP com as atividades do GEaD

	Preparação Final e Regulamentação
Viabilização (GODP)	<p>Teste final em situação real (AVA, conteúdo educacional, sistemas gerenciais)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas em situações reais – como: locais de uso, com potenciais consumidores, entre outros. (Podem ser utilizadas ferramentas de avaliação de ergonomia, usabilidade, conforto, qualidade aparente, satisfação etc.)
	<p>Acompanhar a produção dos recursos educacionais (material instrucional e AVA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as provas finais e o material entregue quanto à qualidade da produção.
	<p>Indicar recomendações gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • padrão do material instrucional; • área educacional do AVA; • área administrativa do AVA. <ul style="list-style-type: none"> • Entregar materiais e documentos digitais (separados por pastas e em mídia digital); produção dos docentes e equipe de design instrucional; • Apresentar e entregar documento com orientações gerais (material instrucional, acesso ao AVA por professores, tutores e alunos).
	<p>Encaminhar registros legais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • registros intelectuais • publicações <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar registro de direito autoral (Material Didático Produzido, Produção Artística, Designs); • Providenciar registro de propriedade intelectual (www.inpi.gov.br) e publicação de material autoral, se necessário com a ajuda de profissionais específicos.

● texto do autor
● GODP

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> • Testar o material instrucional e o AVA com usuários comuns (ou grupos de usuários distintos) pertencentes ao perfil selecionado para o curso. • Verificar se os sistemas gerenciais (administrativos e pedagógicos) estão adequados ao funcionamento do curso. 	<p>Gestor de Meios Edu. Designer Instrucional Programador</p> <p>Pedagogo Designer Gráfico Webdesigner</p>	<p>Dir CoMiTec SulInfo CoPol</p> <p>Sexec CoAdmin ProMaDi Sup</p> <p>AceTec CoordPed Log Tut</p>
<ul style="list-style-type: none"> • revisão detalhada da versão final dos recursos produzidos antes da liberação no início do curso. Ajustar se necessário. 	<p>Professor</p> <p>Pedagogo Conteudista</p>	<p>Dir CoMiTec SulInfo CoPol</p> <p>Sexec CoAdmin ProMaDi Sup</p> <p>AceTec CoordPed Log Tut</p>
<ul style="list-style-type: none"> • descrever e divulgar as normas e padrões definidos para a elaboração de recursos didáticos, material instrucional (textos slide, vídeos, planilhas, etc). • preparar (se necessário) material guia (o treinamento) para o gerenciamento de atividades didáticas e das notas no AVA pelos professores e tutores, assim como o uso pelos alunos. 	<p>Gestor de Meios Edu. Designer Instrucional Programador</p> <p>Designer Gráfico Webdesigner</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • garantir os direitos autorais das produções artísticas, tecnológicas e literárias na elaboração dos diversos recursos do curso. • promover a divulgação na comunidade científica do desenvolvimento das atividades intelectuais a fim de ampliar o alcance das pesquisas desenvolvidas. 	<p>Gestor Educacional Professor Conteudista</p> <p>Secretária Exec. Pedagogo Designer Instrucional</p> <p>Gestor de Meios Edu.</p>	<p>Dir CoMiTec SulInfo CoPol</p> <p>Sexec CoAdmin ProMaDi Sup</p> <p>AceTec CoordPed Log Tut</p>

Fonte: o autor.

A partir desta adaptação constatou-se que se havia a necessidade de mais uma alteração no ciclo da GEAD, onde os resultados das atividades de produção foram contemplados pelas atividades da **Viabilização** adaptados do GODP como forma de garantir maior qualidade dos recursos educacionais produzidos para a utilização na próxima etapa, a de **Execução** no ciclo de GEAD. Na figura 42 a seguir vê-se a segunda alteração do ciclo da GEAD com a inserção da etapa **Viabilização** adaptada do GODP. Percebeu-se que a referida etapa se acomoda na continuidade da etapa **Produção** proposta anteriormente pelas características das atividades contidas naquela etapa.

Figura 42: Esquema demonstrativo da segunda alteração no ciclo da GEAD com acréscimo das atividades da etapa Viabilização adaptada do GODP dentro da etapa Produção do GEAD desenvolvida pelo autor.

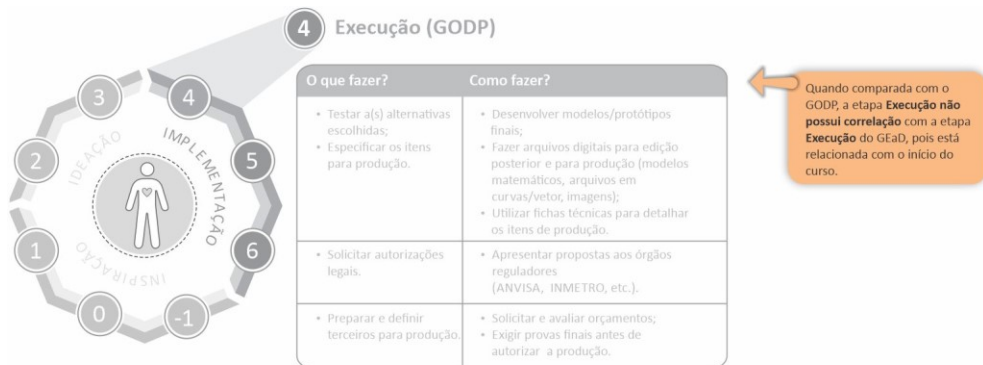


Fonte: o autor.

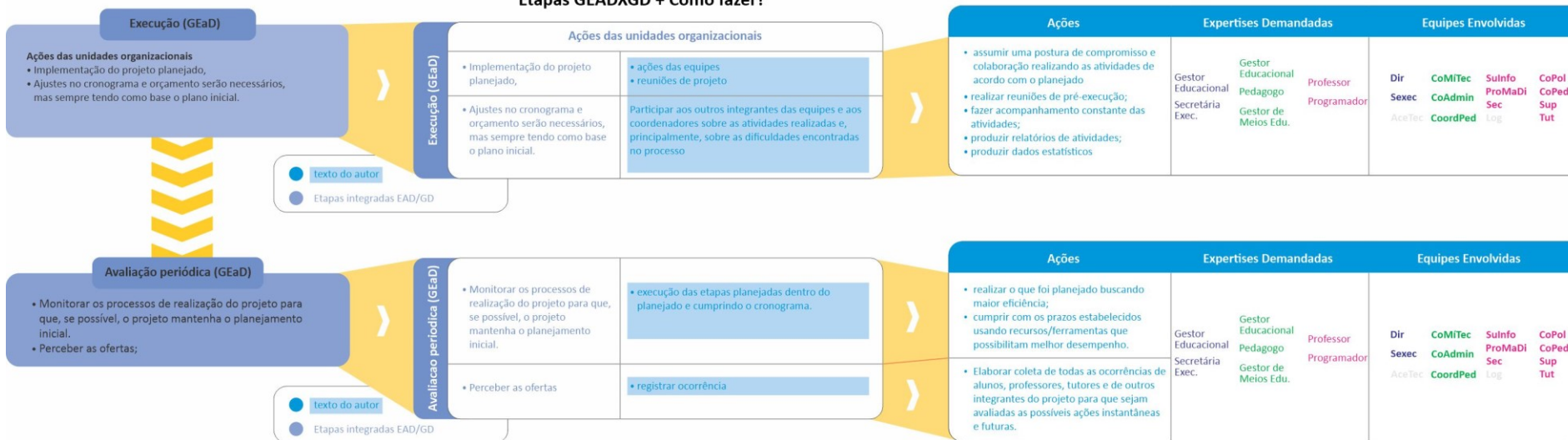
Um aspecto notado foi a ausência de numeração nas das etapas de **Execução e Avaliação Periódica** na GEaD, pois trata-se de atividades que estão relacionadas a realização das aulas no período programado onde são executadas as atividades de cunho acadêmico, não tendo sido, a princípio, identificada uma inter-relação com as atividades das etapas propostas no GODP. Dessa forma, para manter a unidade da identificação das etapas, propôs-se que a identificação destas etapas fosse feita pelas siglas ‘**Ex**’ para **Execução** e ‘**Av**’ para **Avaliação Periódica**.

A seguir na figura 43 apresentam-se as referidas etapas com os esquemas com a descrição das intervenções dos da Gestão de Design nestas duas etapas citadas.

Figura 43: Esquema demonstrativo da Intervenção da Gestão de Design no Ciclo nas atividades das Etapas inter-relacionadas GEaDxGD.



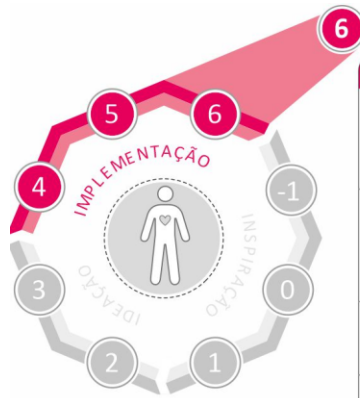
Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)



Fonte: o autor.

Para a etapa final, recomendou-se a alteração do termo **Fechamento** para **Avaliação de Resultados**, que atribuiu um caráter investigativo para todo o processo, onde o que foi realizado para o projeto do curso será avaliado quanto as ocorrências e oportunidades relatadas ao longo do processo. Na figura 44 apresenta-se o esquema da inter-relação entre as etapas **Avaliação de Resultados** da GEAD com a etapa **Verificação Final** do GODP.

Figura 44: Esquema da inter-relação entre as etapas Avaliação de Resultados da GEAD com a etapa Verificação Final do GODP.



6 Verificação Final (GODP)

O que fazer?	Como fazer?
<ul style="list-style-type: none"> Coletar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar metodologias e ferramentas de coleta (ver Etapa 1); Aferição junto a usuários e consumidores (diretos e indiretos).
<ul style="list-style-type: none"> Verificar impactos do produto durante toda a sua cadeia (verificar seu desempenho quanto à sustentabilidade – ciclo de vida). 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar metodologias e ferramentas de análise (ver Etapa 2).
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar curva de desempenho do projeto e oferecer suporte técnico (caso necessário).
<ul style="list-style-type: none"> Apontar novas oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicar possibilidades de melhoria ou demanda por novos projetos; Estabelecer um contato para atendimento pós-venda.

Etapas inter-relacionadas (GEADxGD)

Fechamento (GEaD)

Avaliação dos resultados

- Finalização de todas as atividades,
- Elaboração da documentação (relatório final, documentação de medida e desempenho, documentação do produto e documentos da memória do projeto)
- Análise e avaliação do processo (execução, custos, riscos, equipe, gerente, parte técnica e se o objetivo e as metas foram alcançados).
- Desligamento gradual da equipe do projeto.

Inter-relação GODP x Etapas GEADxGD

Avaliação dos resultados	
Finalização de todas as atividades.	Lançamento da notas e faltas no sistema.
Coletar resultados. <ul style="list-style-type: none"> Elaboração da documentação (relatório final, documentação de medida e desempenho, documentação do produto e documentos da memória do projeto) 	<ul style="list-style-type: none"> Coletar dados sobre o curso nos seguintes aspectos, para alunos: <ul style="list-style-type: none"> Material didático; Ambiente virtual de aprendizagem; Metodologia de aprendizagem. Para professores e tutores: <ul style="list-style-type: none"> Planejamento do curso; Recursos disponibilizados; Expectativas e resultados; Aferição junto a usuários e consumidores (diretos e indiretos).
Verificar impactos do produto durante todo o ciclo: <ul style="list-style-type: none"> Análise e avaliação do processo (execução, custos, riscos, equipe, gerente, parte técnica e se o objetivo e as metas foram alcançados). 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar metodologias e ferramentas de análise (ver Etapa 2).
Acompanhar desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar curva de desempenho do projeto.
Apontar novas oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> Indicar possibilidades de melhoria ou demanda por novos projetos;
Desligamento gradual da equipe do projeto.	

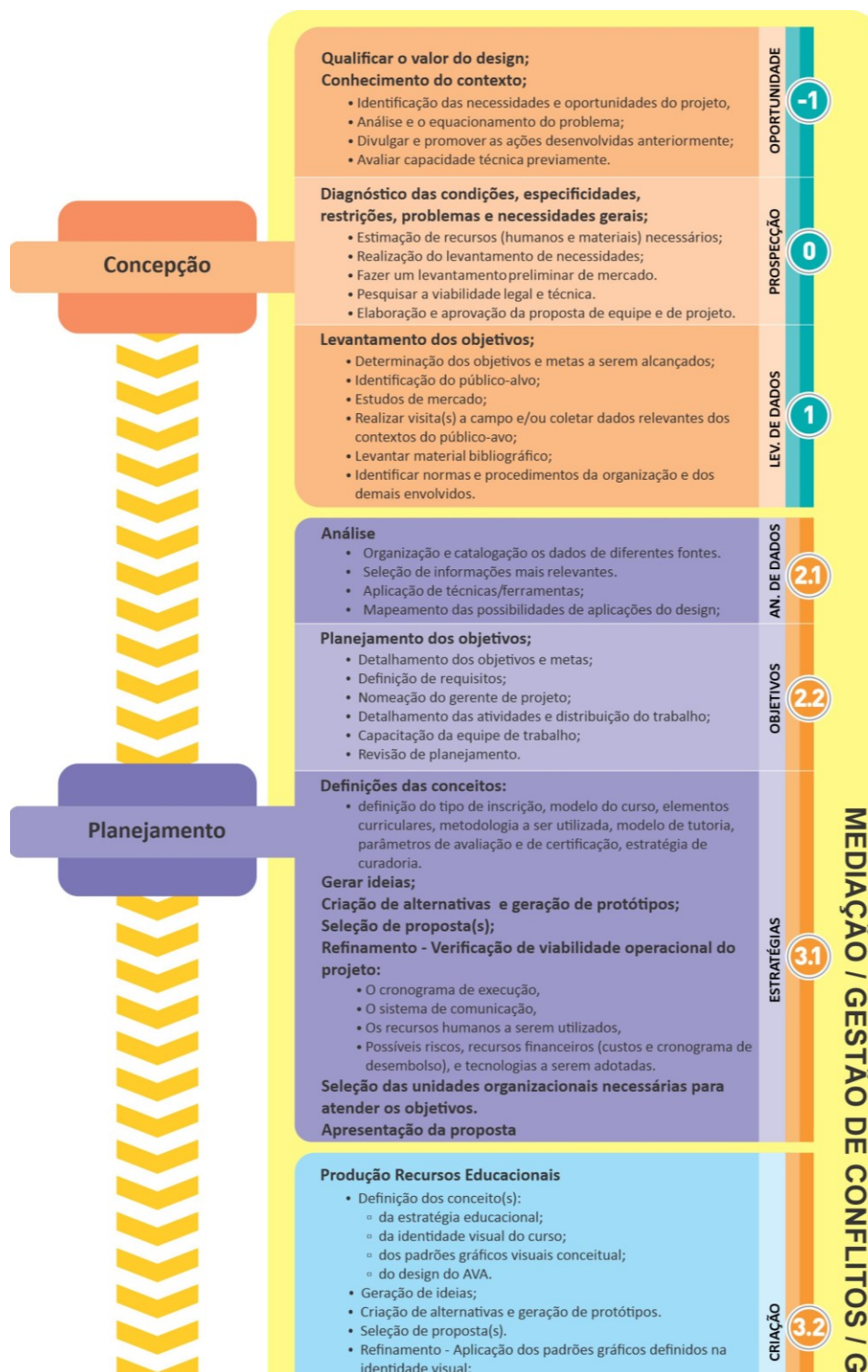
Intervenção da Gestão de Design no ciclo

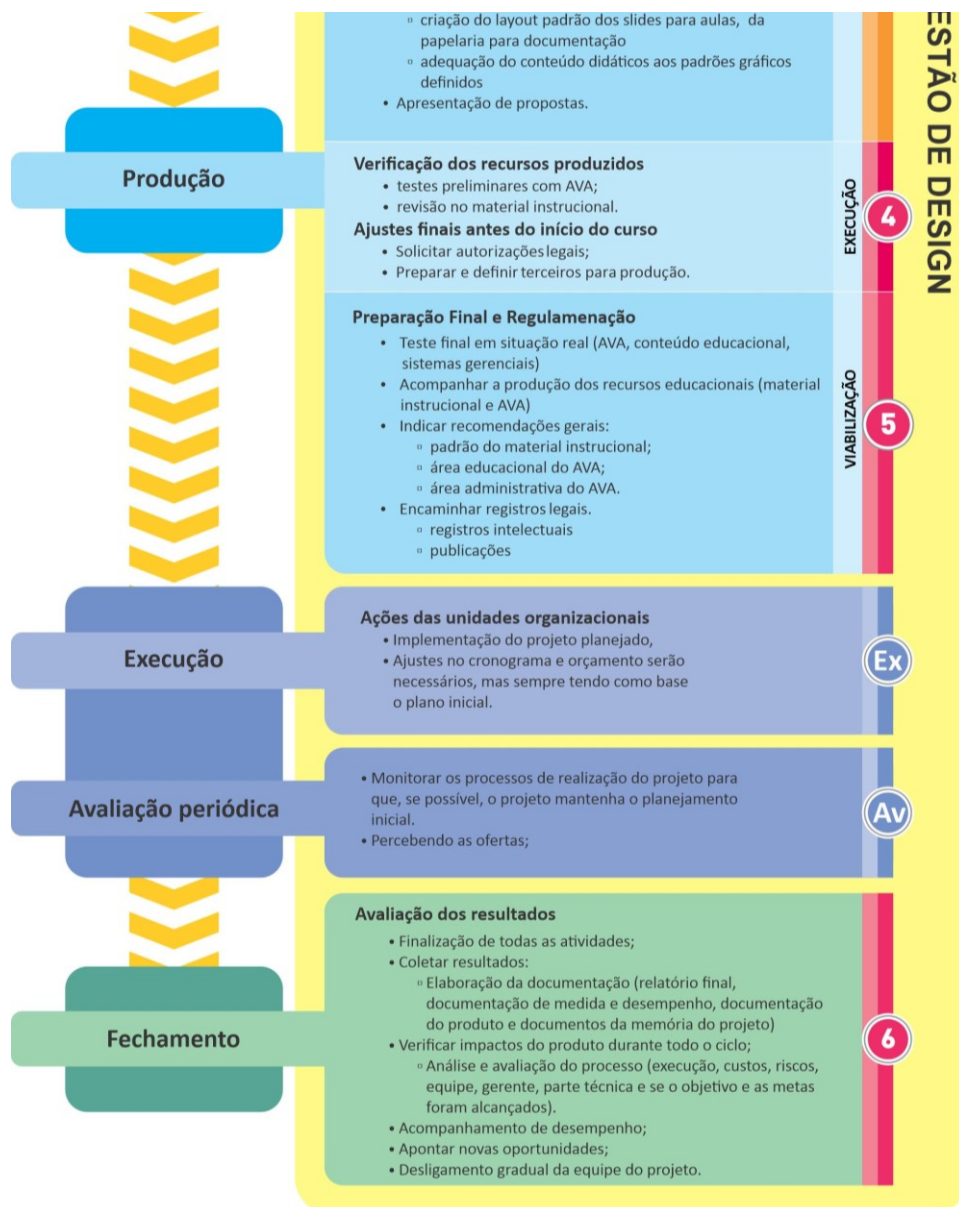
Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> Usar ferramentas de pesquisa de satisfação do tipo: <ul style="list-style-type: none"> formulários com escala de intensidade (Likert); questionários com perguntas subjetivas; Tabular dados e apresentar as equipes. 	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design Gestor Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu. Secretário Professor Operador Logístico	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> Analisar resultados das pesquisas coletadas com uso de ferramentas que ajudam nas avaliações, do tipo: Análise Funcional; Análise Estrutural; Análise Morfológica; Análise Semântica; Análise Sincrônica; Análise Diacrônica; Matrizes de avaliação; Matrizes de decisão; QFD; dentre outros. Elaboração de relatório final. 	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design Gestor Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu. Secretário Professor	Dir Sexec AceTec CoMiTec CoAdmin CoordPed SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut

- texto do autor
- GODP
- Etapas integradas GEaD/GD

Juntando todas as inter-relações entre as Etapas inter-relacionadas do ciclo de GEAD com o roteiro do GODP obteve-se um ciclo com as diretrizes para que desenvolva projeto para cursos da modalidade EAD, como mostra a figura 45 a seguir.

Figura 45: Esquema final da inter-relação entre Ciclo da GEAD e Roteiro do GODP.





Fonte: o autor

O esquema a seguir na figura 46 é composto por todas as etapas resultantes da inter-relação apresentada na figura anterior juntamente com as propostas de ações, de expertises e equipes para a realização das etapas do ciclo de GEAD com intervenção da Gestão de Design.

Figura 46: Esquema final completo da inter-relação entre Ciclo da GEAD e Roteiro do GDP.

MEDIAÇÃO / GESTÃO DE CONFLITOS /GESTÃO DE DESIGN

Inter-relação GODP x Etapas GDxEAD

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Concepção

1 Oportunidade

O que fazer?	Como fazer?
Qualificar a dimensão do design	Reuniões de sensibilização: • Palestras • Workshops • Guia
Conhecimento do contexto;	
Identificação das necessidades e oportunidades do projeto,	• Monitorar agências de fomento (incentivos); • Buscar incentivos públicos e privados;
Análise e o equacionamento do problema	Uso de mapas mentais e representações gráficas.
Divulgar e promover as ações desenvolvidas anteriormente.	• Expor as ações e projetos anteriores (mídias tradicionais e sociais e publicações); • Participações em feiras e eventos.
Avaliar capacidade técnica previamente.	Analisar pessoal, recursos e tempo disponível.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
• Mostrar conceitos, definições; • Apresentar dimensões do design; • Expor o modo de pensar do designer; • Mostrar formas de se fazer design.	Gestor Educacional Gestor de Design Marketing Todas Exp. Táticas	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• Pesquisar editais que financiem projetos educacionais; • Submeter projetos educacionais em instituições de fomento.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
Elaborar os mapas do tipo mental, conceitual ou diagramas, de acordo com a necessidade.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• Expor resultados através de diagramas, gráficos e/ou esquemas; • Selecionar os eventos que tragam relevância ao projeto.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• Avaliar currículos, portfólios e desempenhos de pessoal com potencial para o projeto; • levantar estrutura existente para prever adequações.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
Identificar o tempo habi para planejamento e a execução do projeto elaborando cronogramas e/ou esquemas de planejamentos das atividades.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut

0 Prospecção

O que fazer?	Como fazer?
Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas e necessidades gerais;	
• Estimação de recursos (humanos e materiais) necessários; • Realização do levantamento de necessidades.	• Identificação do gerente do projeto; • listar o que será necessário para dar início a elaboração do projeto
Fazer um levantamento preliminar de mercado.	Visitar sites, ponto de vendas, concorrentes e similares;
Pesquisar a viabilidade legal e técnica.	Consultar as Associações e órgãos reguladores
Elaboração e aprovação da proposta de equipe e de projeto	• Definir equipe, recursos e prazos; • Criar uma pasta de serviço (para reunir a documentação); • Elaborar a proposta de trabalho; • Definir cronograma inicial.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
• Discutir entre membros da equipe para identificar o melhor perfil o que será necessário para iniciar o projeto.	Gestor Educacional Gestor de Design Marketing	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• Aporar dados sobre o contexto do problema (o que se sabe e o que não se sabe).	Gestor de Design Marketing	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• Buscar e analisar informações existentes no mercado em busca de referências e modelos que sirvam de inspiração para desenvolver o curso.	Gestor de Design Marketing	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• Consultar técnicos para identificar aspectos legais; • Definir padrões de qualidade; • Levantar métricas para ações corporativas.	Gestor Educacional Secretaria Exec. Marketing	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• Avaliar de currículos, analisar portfólios e desempenho de possíveis colaboradores; • Verificar a necessidade de melhoria nos recursos; • Utilizar técnicas de criação para a proposta.	Gestor Educacional Secretaria Exec. Marketing Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut

1 Levantamento de Dados

O que fazer?	Como fazer?
Levantamento dos objetivos;	
Determinação dos objetivos e metas a serem alcançados	Propor e registrar em documento pelos participantes e definir em comum acordo entre os envolvidos
• Identificação do público-alvo, • Estudos de mercado.	• Pesquisar consumidores e usuários potenciais; • Pesquisar concorrentes e/ou similares; • Mapear expectativas e necessidades.
Realizar visita(s) a campo e/ou coletar dados relevantes dos contextos do público-alvo	• Preparar questionários, formulários (caso necessário); • Preparar ficha descritiva da coleta e check-list; • Levantar material para registro (bloco de anotações, máquina fotográfica e de vídeo, etc.); • Entrevistar envolvidos.
Levantar material bibliográfico.	Leitura e fichamento de documentos impressos e digitais.
Identificar normas e procedimentos da organização e dos demais envolvidos.	Ver orientações institucionais da organização procedimentos in loco e conversar com os envolvidos.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
• usar técnicas de criação • promover sessões de discussões entre as equipes de projeto.	Marketing Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• usar engenharia reversa para identificar as forças e fraquezas da concorrência. • definir do público pelo grau de instrução, a demografia, os níveis de introdução digital e outras informações disponíveis.	Gestor de Design Marketing	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• definir junto com as equipes de projeto quais ações deverão ser tomadas; • desenvolver de material de apoio para coleta de dados de acordo com as necessidades do projeto do curso definidas; • planejamento das ações de coletas de dados • avaliação dados após execução das coletas.	Gestor Educacional Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
Curadoria de conteúdo do material bibliográfico para o desenvolvimento do conteúdo do curso.	Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional Marketing	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• revisar procedimentos e políticas institucionais, • promover a manutenção dos objetivos, missão e visão da instituição.	Gestor Educacional Secretaria Exec. Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut

2.1 Análise de Dados

O que fazer?	Como fazer?
Organizar e catalogar os dados de diferentes fontes.	Utilizar marcadores, separadores, post-it, fichas, numerações, cores, etc.
Selecionar informações mais relevantes.	• Utilizar filtros, mapas mentais, painéis, etc., para selecionar e hierarquizar informações; • Utilizar relatórios, apresentações de slides e pastas de serviço para organizar as informações.
• Aplicação de técnicas/ferramentas, • Mapear as possibilidades de aplicações do design;	Analisar resultados das pesquisas coletadas com uso de ferramentas que ajudam nas avaliações, do tipo: Análise Funcional; Análise Estrutural; Análise Morfológica; Análise Semântica; Análise Sincronica; Análise Diacrônica; Matrizes de avaliação; Matrizes de decisão; QFD; dentre outros.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
Promover sessões de discussões para organização dos dados por categorias e análise dos dados coletados.	Gestor Educacional Secretaria Exec. Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• discutir entre os participantes sobre as informações adquiridas pelos dados, • organizar informações por meio de ferramentas de sistematização e de planejamento elaborando sessões como grupos distintos nos diferentes níveis de gestão, • avaliar e definir a melhor (ou melhores) técnica(s) para aplicar no planejamento tático do curso.	Gestor Educacional Secretaria Exec. Gestor de Design Marketing	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut

2.2 Objetivos

O que fazer?	Como fazer?
Planejamento dos objetivos;	
• Detalhamento dos objetivos e metas, • Definição de requisitos	• Lista de diretrizes; • Indicação de estratégias de projeto.
Nomeação do gerente de projeto	• Reunião e eleição
Detalhamento das atividades e distribuição do trabalho	• Lista de diretrizes;
Capacitação da equipe de trabalho.	• Cursos, • Palestras • Workshops
Revisão de planejamento.	• Cronograma revisado.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
• descrever as metas a serem alcançadas em grupos para serem discutidos e escolhidos em comum acordo; • usar informações analisadas para embasamento das propostas.	Gestor Educacional Gestor de Design	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• convocar diretoria e colegiado para a definição de quem gerenciará o processo de desenvolvimento do projeto.	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu.	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• elaborar quadros de definições de atribuições; • recorrer a softwares de gerenciamento de projetos	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• identificar a necessidade de capacitar ou atualizar a equipe; • planejar o processo de capacitação para melhor aproveitamento no desenvolvimento do curso.	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut
• atualizar as atividades, as atribuições e os prazos para diminuir os atrasos.	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu.	Dir Sexec AceTec CoAdmin CoPed Sufino ProMADI Sec Log Tut

Planejamento

Planejamento

3.1 Estratégias

O que fazer?	Como fazer?
Definições das estratégias.	
<ul style="list-style-type: none"> Definir conceito(s): <ul style="list-style-type: none"> definição do tipo de inscrição, modelo do curso, elementos curriculares, metodologia a ser utilizada, modelo de tutoria, parâmetros de avaliação e de certificação, estratégia de curadoria de conteúdo Gerar ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar painéis semânticos, narrativas, post-it, etc., para determinar diretrizes gerais de criação; Utilizar técnicas de apresentação para indicar a equipe as variáveis e componentes visuais a serem trabalhadas.
<ul style="list-style-type: none"> Criação de alternativas e geração de protótipos. 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de criatividade (exemplos): Anotações Coletivas; Brainstorm Método 635; Criação sistemática de variantes. Utilizar desenhos e/ou softwares de criação para materializar as ideias (em forma); Utilizar modelos esquemáticos
<ul style="list-style-type: none"> Seleção de proposta(s). 	<ul style="list-style-type: none"> Definir critérios para seleção; Utilizar filtros de seleção (matrizes, justificativas, notas, tabelas etc.); Definição da(s) proposta(s).
Refinamento: Verificação de viabilidade operacional do projeto apresentando: <ul style="list-style-type: none"> o cronograma de execução, o sistema de comunicação, os recursos humanos a serem utilizados, possíveis riscos, recursos financeiros (custos e cronograma de desembolso), e tecnologias a serem adotadas.; 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar de Relatórios; Indicar potencialidades e formas de utilização, funcionamento e manutenção.
Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos.	Análise dos critérios mínimos para o funcionamento do curso.
<ul style="list-style-type: none"> Apresentação da proposta. 	Utilizar slides, painéis e/ou modelos básicos (impressos) para apresentar proposta.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> planejar seções de criação com as equipes para o compartilhamento das experiências e das propostas; usar técnicas de criação e desenvolvimento da propostas para projetos contemplando as dimensões (administrativo/financeiro, parágrafo, tecnológico e comunicacional) 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design	Pedagogo Educacional Operador Logístico Programador Professor Conteudista Designer Instrucional Designer Webdesigner
<ul style="list-style-type: none"> compartilhar ideias e esquematizar os possíveis caminhos para o curso nas diversas dimensões. compartilhar o planejamento completo com todas as equipes de projeto como forma de envolver-las nas atividades gerais do projeto e para que colaborem com as diretrizes do projeto, principalmente com as atribuições de sua responsabilidades. usar recursos de compartilhamento de arquivos para que todos possam contribuir com o projeto de forma conjunta. 	Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design	Dir. Secex CoAdmin AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed Sup
<ul style="list-style-type: none"> Discutir etapas e estratégia geradas no projeto do curso de forma expositiva a fim de obter feedbacks finais e ajustar a versão para a etapa de execução. Apresentar proposta de projetos aos órgãos reguladores/financeiros (MTEC, SEDUC e/ou outras instituições). 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design	Pedagogo Secretária Operador Logístico

3.2 Criação

O que fazer?	Como fazer?
Produção dos Recursos Educacionais	
<ul style="list-style-type: none"> Definir conceito(s): <ul style="list-style-type: none"> da estratégia educacional; da identidade visual do curso; dos padrões gráficos visuais conceitual; do design do AVA. Gerar ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar painéis semânticos, narrativas, post-it, etc., para determinar diretrizes gerais de criação; Utilizar técnicas de apresentação para indicar a equipe as variáveis e componentes visuais a serem trabalhadas.
<ul style="list-style-type: none"> Criação de alternativas e geração de protótipos. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar desenhos e/ou softwares de criação para materializar as ideias (em forma); Utilizar modelos esquemáticos
<ul style="list-style-type: none"> Seleção de proposta(s). 	<ul style="list-style-type: none"> Definir critérios para seleção; Utilizar filtros de seleção (matrizes, justificativas, notas, tabelas etc.); Definição da(s) proposta(s).
Refinamento: Aplicação dos padrões gráficos definidos na identidade visual: <ul style="list-style-type: none"> criação do layout padrão dos slides para aulas, da papeleria para documentação adequação do conteúdo didáticos aos padrões gráficos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de guias/manuais e de uso ou disponibilizar templates para indicar potencialidades e formas de utilização, funcionamento e manutenção.
Apresentação da proposta.	Utilizar slides, painéis e/ou modelos básicos (impressos e volumétricos) para apresentar proposta.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> além de apresentar as possibilidades de recursos tecnológicos para serem explorados no AVA e no material instrucional; desenvolver, analisar e selecionar conteúdo didático para a elaborar do material instrucional e disponibilização no AVA; apresentar proposta de material didático com potencial para ser adequado ao curso. 	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Gestor de Design	Pedagogo Programador Professor Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner
<ul style="list-style-type: none"> a partir do roteiro retrado do projeto do curso, mostrar que caminhos podem ser seguidos para a proposta gráfica do projeto do curso; desenvolver projeto gráfico e identidade visual do curso em consonância com o projeto pedagógico e conteúdo educacional definido para o curso; discutir propostas com os atores envolvidos no projeto, destinados na colaboração da definição de qual proposta de identidade e de padrão gráfico deve ser o mais adequado para a utilizar no projeto do curso para elaborar as aplicações e escolher a melhor proposta para; desenvolver linguagem gráfica a ser aplicado em todo o material educacional usado no curso (slides, vídeos, apostilas, AVA, etc) e no material de suporte para o projeto (papel timbrado, planilhas, envelopes, etc.). 	Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional Pedagogo	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed
<ul style="list-style-type: none"> disponibilizar as diretrizes para a preparação dos recursos didático para o curso através de material informativo que ajude a manter o melhor resultado dentro do projeto para a elaboração de: <ul style="list-style-type: none"> slides de aulas; vídeo aulas; apostilas; documentação; material promocional; entre outros. 	Gestor de Design Gestor de Meios Edu. Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed
<ul style="list-style-type: none"> apresentar as equipes as propostas de criação desenvolvidas para a identidade do curso e para o material gráfico; coletar as observações feitas ao longo da apresentação para ajustes posteriores. 	Gestor de Design Gestor de Meios Edu. Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed

Atividades por Área
T.I.C. <ul style="list-style-type: none"> Verificar capacidade de banco de dados e armazenamento; Verificar estrutura de hardware; Avaliar e escolher a melhor plataforma para a elaboração do AVA.
Conteúdo Didático <ul style="list-style-type: none"> Análise Contextual; Planejamento Educacional; Autoria; Roteirização; Produção de Mídias ; Avaliação. (FIATRO e CAIRO, 2016)
Design <ul style="list-style-type: none"> Elaboração de briefing; Definição de conceitos; Criação de propostas; Escolha de propostas; Finalização da proposta; Dimensionamento e Detalhamento Especificações Técnicas; Execução / Produção/ Aplicação.

Produção

4 Execução

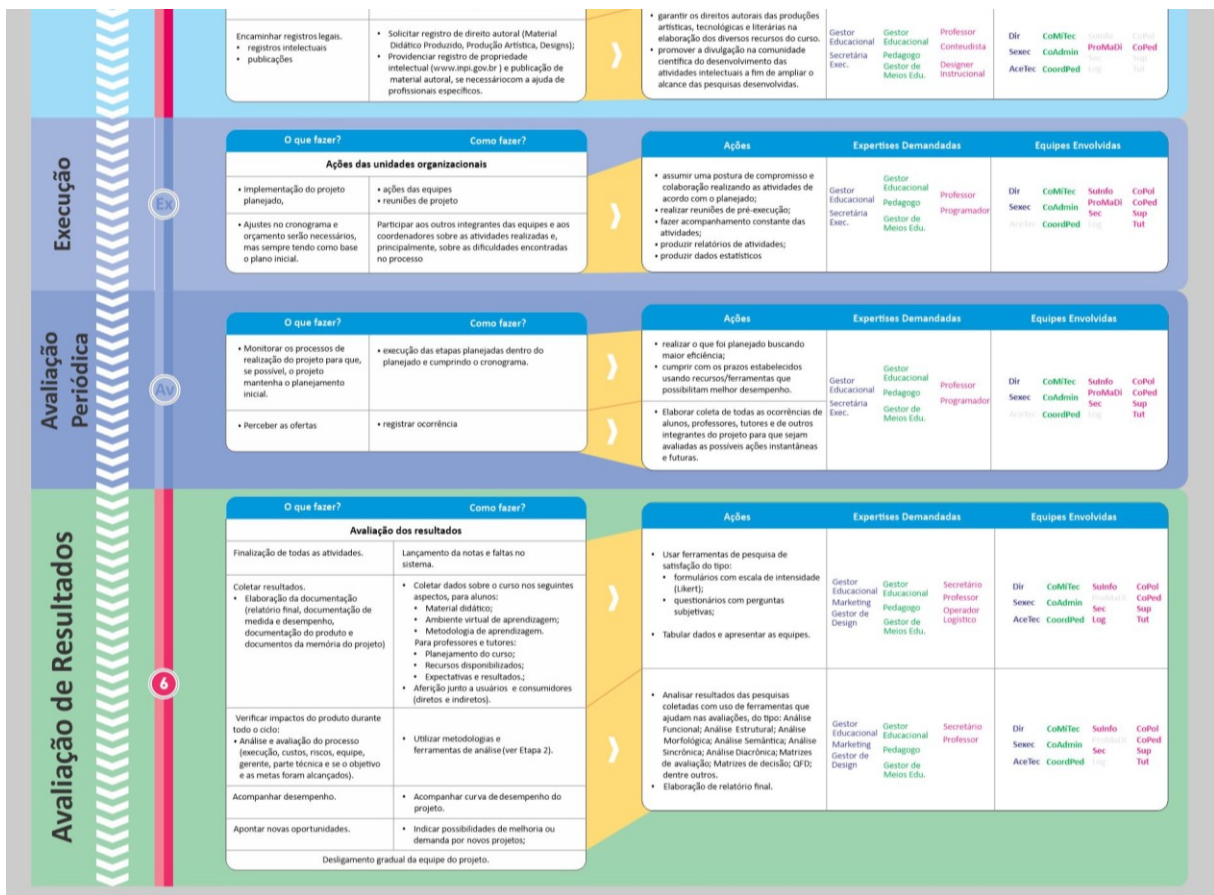
O que fazer?	Como fazer?
Verificação dos recursos produzidos	
<ul style="list-style-type: none"> Testes preliminares com AVA Revisão no material instrucional 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver modelos/protótipos finais; Uso de técnicas de avaliação de interface, análise de usabilidade e ergonomia informacional. Revisão da adequação dos conteúdos educacionais nos recursos didáticos disponíveis; Fazer arquivos digitais para edição posterior e para produção (modelos matemáticos, arquivos em curvas/vetor, imagens); Utilizar fichas técnicas para detalhar os itens de produção.
<ul style="list-style-type: none"> Especificar os itens para execução 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustes finais das propostas antes do início do curso
<ul style="list-style-type: none"> Solicitar autorizações legais. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar desempenho aos órgãos reguladores/financeiros .
<ul style="list-style-type: none"> Preparar e definir terceiros para produção. 	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar material educacional Fazer curadoria do material Solicitar e avaliar orçamentos; Exigir provas finais antes de autorizar a produção.

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> usar de técnicas e ferramentas de testes de interfaces entre os grupos de usuários (alunos, professores, tutores e administradores) para avaliar o AVA afim de identificar falhas na usabilidade ; analisar o material educacional produzido nos aspectos educacionais e informacionais; disponibilizar arquivos com os padrões e os conteúdos finais para produção do material instrucional e para o desenvolvimento do AVA, além das instruções detalhadas para o uso destes materiais. 	Professor Conteudista Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed
<ul style="list-style-type: none"> entregar relatórios sobre as atividades parciais apresentando o andamento do projeto a fim de justificar o investimento aplicado. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Meios Edu.	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed
<ul style="list-style-type: none"> buscar, quando necessário, materiais de terceiros adequados para o curso considerando os custos previstos no orçamento. desenvolver material autoral para o curso de acordo com os objetivos propostos e produzir AVA dimensionado para as necessidades do curso e dentro do orçamento previsto. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Meios Edu.	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed

5 Viabilização

O que fazer?	Como fazer?
Preparação Final e Regulamentação	
<ul style="list-style-type: none"> Teste final em situação real (AVA, conteúdo educacional, sistemas gerenciais) 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisas em situações reais – como locais de uso, com potenciais consumidores, entre outros. (Podem ser utilizadas ferramentas de avaliação de ergonomia, usabilidade, conforto, qualidade aparente, satisfação etc.)
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar a produção dos recursos educacionais (material instrucional e AVA) 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar as provas finais e o material entregue quanto à qualidade da produção.
<ul style="list-style-type: none"> Indicar recomendações gerais: <ul style="list-style-type: none"> padrão do material instrucional; área educacional do AVA; área administrativa do AVA. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar materiais e documentos digitais (separados por pasta e em mídia digital); produção dos docentes e equipe de design instrucional. Apresentar e entregar documento com orientações gerais (material instrucional, acesso ao AVA, por professores, tutores e alunos).

Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
<ul style="list-style-type: none"> Testar o material instrucional e o AVA com usuários comuns (ou grupos de usuários distintos) pertencentes ao perfil selecionado para o curso. Verificar se os sistemas gerenciais (administrativos e pedagógicos) estão adequados ao funcionamento do curso. 	Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed
<ul style="list-style-type: none"> revisão detalhada da versão final dos recursos produzidos antes da liberação no início do curso. Ajustar se necessário. 	Pedagogo Conteudista	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed
<ul style="list-style-type: none"> descrever e divulgar as normas e padrões definidos para a elaboração de recursos didáticos, material instrucional (textos slide, vídeos, planilhas, etc). preparar (se necessário) material guia (o treinamento) para o gerenciamento de atividades didáticas e das notas no AVA pelos professores e tutores, assim como o uso pelos alunos. 	Gestor de Meios Edu. Designer Instrucional Programador	Dir. Secex AceTec Sufino ProMADI Log CoPol CoPed



Fonte: o autor.

Em decorrência das alterações no ciclo da GEAD para a promoção da inter-relação com o GODP houve um descolamento dos nomes de algumas das etapas do GODP. Dessa forma os nomes das etapas da proposta final da proposta ficam da seguinte forma:

- Etapa Concepção: subetapas Oportunidade, Prospecção e Levantamento de Dados;
- Planejamento: subetapas Análise de Dados, Objetivos e Estratégias;
- Produção: subetapas Criação, Execução e Validação;
- Execução;
- Avaliação de resultados.

A próxima etapa é a avaliação desta proposta conceitual com auxílio de especialistas que possuem experiência em projetos de EAD. Essa avaliação é apresentada no próximo tópico.

6. AVALIAÇÃO DA PROPOSTA POR ESPECIALISTAS

Para a avaliação do roteiro proposto buscou-se submeter a um grupo heterogêneo compostos por *Professores, técnicos em Tecnologia da Informação e Comunicação e Designers*, todos com experiência em projetos de desenvolvimento de cursos de EAD. Optou-se por uma avaliação qualitativa onde a opinião subjetiva dos participantes serviu como elemento de reavaliação da sistemática. Uma *Carta Convite* (apêndice 01) foi enviada para um total de 20 especialistas escolhidos pelas suas experiências em participação em gestão de cursos na modalidade EAD, exercendo funções que transitam, pela gestão, planejamento e operacionalização. Junto com a carta foi enviado o *Instrumento de Avaliação* (apêndice 02) e o *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido* (apêndice 03).

O processo de avaliação teve imprevistos que, de certa forma, prejudicaram a obtenção de respostas dos avaliadores. Para maior entendimento relata-se a seguir a forma como transcorreu a avaliação.

A **primeira bateria** de convites foi feita no dia 08 março de 2021 enviando para 11 pessoas os documentos relatados anteriormente para a avaliação da proposta. O grupo era composto por 7 designers, 2 profissionais de TI e 2 de educação que ficaram de indicar mais pessoas para participarem da avaliação. O primeiro retorno foi dia 22 de março onde um professor designer contatou para pedir de novo o arquivo pois o primeiro não abria. No dia 23 (uma terça-feira) o mesmo professor tirou uma dúvida e disse que até 26 (sexta-feira) devolvia respondido, pois ia avaliar uma página por dia (o esquema da proposta ocupa quatro páginas no instrumento de avaliação). No dia 29 (segunda-feira) disse que mandava a avaliação, mas só na terça-feira dia 31 mandou a avaliação respondida, 23 dias depois do envio do convite. Durante este período outros 4 profissionais disseram que retornariam a avaliação assim que pudessem, mas **só um** retornou de fato.

Avaliando o resultado desta primeira bateria de convites percebeu-se que a quantidade e a qualidade das informações presentes na proposta poderiam estar causando a demora/falta de retorno dos especialistas, pois demanda disponibilidade de tempo, bastante tempo. Essa primeira bateria serviu como teste piloto para o processo de avaliação e demonstrou que o processo proposto não era eficiente. Dessa forma decidiu-se por uma mudança de estratégia que consistia em dividir a avaliação por etapas e mandar para pessoas com perfil para cada etapa distinta, o que reduziria consideravelmente a densidade de informações e, conseqüentemente, de tempo dedicado para avaliar.

A **segunda bateria** de convites foi enviada para 9 pessoas (1 coordenador de CED, 1 profissional de gestão de EAD e 7 especialistas), mas dessa vez pondo em prática a nova estratégia. Primeiramente foi convidado o coordenador de um Centro de Educação a Distância para que, além de participar da avaliação, indicasse pessoas para participar da avaliação por etapas específicas. Ele entrou em contato telefônico 11 dias depois para esclarecimentos e relatou suas dificuldades e precisava esclarecê-las para depois indicar outros especialistas. As dificuldades relatadas foram as seguintes:

- Relatou que demorou pra entender o que ele deveria avaliar (não percebeu que havia a coluna observação ao lado direito roteiro da proposta, pois não apareceu na tela do PC pelo tamanho e disposição horizontal da folha de papel);
- Achou a quantidade de informações excessiva para avaliar;
- Sentiu dificuldade de entender a sequência das informações contidas nas linhas das tabelas, pois havia mudanças nos tamanhos (expansão ou redução) das linhas de uma tabela para outra;
- Sugeriu que fosse feito um áudio para que fosse encaminhado para as pessoas que orientasse sobre como proceder na avaliação.

Até o fechamento deste documento o coordenador não retornou com indicação de pessoas para participarem da avaliação fragmentada da proposta. Nem enviou as observações feitas for ele.

Paralelamente ao contato com o coordenador do CED foi contatada uma especialista em gestão de EAD com mais de 10 anos de experiência em diversos órgãos públicos na área da educação. Também foi solicitado a ela que indicasse algumas pessoas para participar da avaliação de etapas específicas. Ela foi contatada em ligação telefônica no dia 9 abril pra esclarecimentos e no dia seguinte indicou 7 pessoas. A **terceira bateria** de convites foi enviado dia 12 de abril para as pessoas indicadas e como resultado obteve-se:

- 01 respondeu no mesmo dia de forma genérica sobre sua experiência na etapa **Produção**;
- 01 contactou para tirar dúvidas e prometeu responder sobre as etapas **Concepção e Planejamento** até o final de semana (dias 17 ou 18 de abril). Respondeu no dia 20

de abril (terça-feira), 11 dias depois do envio do convite justificando que havia adoecido e por isso demorou a retornar a avaliação.

Com os 2 retornos dos especialistas que foram convidadas na terceira bateria considerou-se que essa estratégia de fragmentar a avaliação por etapas e escolher os avaliadores pelo perfil de acordo com a etapa teve um resultado mais positivo com relação a primeira bateria de convites. Mas é nítido que os participantes sentiram desconforto com o tempo e a quantidade de trabalho para avaliar a proposta. Mas alguns relataram que fazia tempo que não viam algo inovador no seguimento e que gostariam de ter contato com esse material quando estivesse pronto.

A avaliação se deu entre os meses de março e abril, e se encerrou devido ao prazo para conclusão da pesquisa e submissão para a banca avaliadora. Mas percebeu-se que seria mais interessante que se fizesse uma nova estratégia para conseguir mais respostas para contribuir com o aperfeiçoamento da proposta. Um dos avaliadores sugeriu que se fizesse um **grupo focal**, mas inúmeros empecilhos inviabilizaram essa prática, principalmente em decorrência do período de pandemia. A seguir, no quadro 15, são apresentadas as considerações feitas pelos especialistas divididas por etapas. O quadro possui somente as etapas onde houve observação feita pelos avaliadores, assim como também os itens que compõem as etapas (o que fazer?, como fazer?, ações, expertises e equipes).

6.1 Observações dos especialistas

A observação dos especialistas foi distribuída de acordo com as respectivas categorias nas colunas. Em alguns casos optou-se em desmembrar o texto original, e este permanece na cor preta. Quando houve retirada de trechos da do texto dos especialistas e distribuída na devida coluna, o texto fica na cor azul.

Quadro 15: Respostas dos especialistas organizadas por etapas e por categoria.

RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS						PROVIDÊNCIA ADOTADA
ETAPAS	O QUE FAZER?	COMO FAZER?	ATIVIDADES	EXPERTISES	EQUIPES	
CONCEPÇÃO Especialista 02	Definir o perfil da gestão de design no contexto da área de Gestão educacional em EAD;	Podcast: produzir o compartilhamento de bases Conceituais e abordagens metodológicas em Gestão de Design no contexto de produção de projetos na área de Gestão Educacional em EAD, bem pertinente na mediação do conhecimento em tempos de diálogos a distância; Grupo focal: para diagnóstico de percepções de interesse e necessidades caracterizando suas atividades, aplicações do roteiro.	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhar as bases Conceituais e abordagens metodológicas em Gestão de Design no contexto de produção de projetos na área de Gestão Educacional em EAD; diagnosticar percepções de interesse e necessidades caracterizando suas atividades e aplicações do roteiro. 	Deveria incluir usuário-cliente? (ponto de partida e ponto de chegada desse processo é exclusivamente o elemento chave denominado de usuário-cliente (público alvo) - é ele quem dá as métricas para a demanda (projeto) do modelo de gestão de uma determinada atividade e também é para a sua satisfação que os esforços da gestão são destinados, se se quiser a interação com vistas à intervenção (Gestão de Design e Gestão em EAD).	-	A sugestão foi adotada, adaptada par o formato esquemático do roteiro e inserida no mesmo.
CONCEPÇÃO Especialista 01	(-1) Oportunidades: Me parece um pré-projeto que visa vender a ideia.	-	-	Percebi que o Gestor Educacional não faz parte apenas última ação, o que não vejo como problema. Acho importante que no geral ele esteja a par de tudo.	-	A sugestão foi analisada e adotada inserindo o Gestor Educacional no roteiro.
CONCEPÇÃO Especialista 01	(0) Prospecção. Na viabilidade legal e técnica deve acrescentar o MEC e o CNE estariam dentro “ órgãos reguladores ”. Se sim, ok!	-	-	-	-	A observação foi analisada e decidiu-se por não alterar o roteiro por estar incluindo no texto de forma subintendida os dois órgãos reguladores citados.
CONCEPÇÃO Especialista 01	-	-	-	Falta em “expertise demanda” a área jurídica. Pode ser um consultor externo .	-	A sugestão foi adotada inserindo uma observação no roteiro sobre a possibilidade de acionar consultor

						técnico, caso seja necessário.
CONCEPÇÃO Especialista 01	(1) Levantamento de dados: Nas ações de “ material bibliográficos ” começar com um levantamento do material bibliográfico dos cursos similares de melhor desempenho . Assim a escolha do material já tem um norte. Um tipo de “benchmarking”.	-	Levantamento do material bibliográfico dos cursos similares de melhor desempenho.	-	-	A sugestão foi adotada, adaptada par o formato esquemático do roteiro e inserido no mesmo.
CONCEPÇÃO Especialista 01	Em normas e procedimento da organização .	-	-	Acredito que o professor deva estar presente no processo se estas normas também se referem aos direitos e deveres dos alunos . O professor, melhor que ninguém, já conhece algumas formas utilizadas por alunos de má-fé para burlar as normas.	-	A sugestão foi adotada e foi inserido o professor na expertise do item mencionado.
PLANEJAMENTO Especialista 01	(2.1) Análise de dados: Não fica claro como as técnicas analíticas serão utilizadas no processo de criação. Acredito que técnicas de análise próprias para a natureza do “objeto” a ser analisado seriam melhores. As técnicas aqui especificadas sempre utilizei para análise de produtos físicos.	-	-	-	-	A sugestão foi analisada e decidiu-se que ia ser mantido como está o original, pois o uso da técnica analítica ajuda a identificar a situação do mercado, as fraquezas e as oportunidades.
PLANEJAMENTO Especialista 01	(2.2) Objetivos: Em Nomeação de gerente de projeto acredito que eleição não seria o caso . Qual a natureza da IE onde seria aplicado? Mesmo na IE	-	-	-	-	A sugestão foi analisada e foi feita a substituição do termo eleição para seleção/escolha .

	pública acredito que eleição não seria o caso.					
PRODUÇÃO Especialista 03	(4) Execução: Avaliar recursos...	...com base num modelo de avaliação	-	Deve ser um trabalho em conjunto com o Coordenador pedagógico e o...	...Designer instrucional	A sugestão foi adotada, adaptada par o formato esquemático do roteiro e inserido no mesmo. Além disso foram feitos ajustes na ordem dos elementos do roteiro nesta etapa para que houvesse maior coerências.
PRODUÇÃO Especialista 03	(4) Execução: Nos ajustes finais do curso é importante que o designer instrucional faça um teste com perfil de aluno ou docente para verificar se as permissões estão ok. Isso é complementar não obrigatório.	Verificar se os recursos utilizados estão coerentes com o design instrucional sugerido.	-	-	É importante conversar com o pessoal que faz a diagramação do material, que elabora os vídeos. Aqui vale a pena ouvir todo mundo, inclusive o professor.	A sugestão foi adotada, adaptada par o formato esquemático do roteiro e inserido no mesmo. Além disso foram feitos ajustes na ordem dos elementos do roteiro nesta etapa para que houvesse maior coerência.
PRODUÇÃO Especialista 01	(5) Viabilização: Creio que o direito autoral possa ser garantido...	...por publicação do material didático na Biblioteca Nacional. INPI se for o caso de marca, desenho industrial ou patente de invenção.	-	-	-	A sugestão foi analisada e verificou-se que já está contemplada na referida etapa, portanto nada foi alterado.
FECHAMENTO Especialista 01	(6) A coleta de resultados deve ser feita com o usuário final. Não sei se aqui é o caso, mas há muita informação útil que os professores não captam ou percebem. Tenho recebido informações valiosas sobre minhas disciplinas fazendo avaliação anônima sobre a disciplina e sobre mim.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação anônima sobre a disciplina e sobre o professor/tutor; • Avaliação constate a cada ciclo de atividade educacional. 	-	Usuário final.	-	A sugestão foi analisada e adotada de forma adaptada para o formato esquemático do roteiro e inserido no mesmo. Essa observação do avaliador despertou para a atividade 'Acompanhamento' que havia sido considerada na interação entre os modelos

	<p>Em algum lugar no trabalho vi que há testes com o usuário do perfil, um tipo de prototipagem. O que eu me refiro é a avaliação constate a cada ciclo de atividade educacional. Ela deve ser pontual e não genérica como é a avaliação que a UFAM faz no sistema antes da matrícula. Esse tipo de avaliação não traz retorno de informação útil ao professor.</p>				<p>de desenvolvimento de EAD e não foi contemplada nesta proposta de roteiro. Além disso percebeu-se que foi suprimida divisão do ciclo em ‘Planejamento e produção’ e ‘Oferta e implantação’. Dessa forma acrescentou-se estes itens no ciclo integral do roteiro.</p>
--	---	--	--	--	---

Fonte: o autor.

As observações sugeridas pelos especialistas apontam para itens que, caso não fossem contemplados no roteiro, poderiam torná-lo incompleto e até mesmo incoerentes. A seguir são apresentados os itens que sofreram alterações baseadas nas observações dos especialistas.

Na figura 47 apresenta-se a nova versão da subetapa *Oportunidade (-1)* da etapa *Concepção* com as alterações propostas pelos especialistas 01 e 02.

Figura 47: Subetapa Oportunidade (-1) da etapa Concepção com alterações.

		Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas					
Oportunidade 1	O que fazer? Qualificar a dimensão do design	Como fazer? Reuniões de sensibilização: • Palestras; • Workshops; • Guia	• Mostrar conceitos, definições; • Apresentar dimensões do design; • Explorar o modo de pensar do designer; • Mostrar formas de se fazer design.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Todas Exp. Operacionais Todas Exp. Operacionais	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
	O que fazer? Definir o perfil da gestão de design no contexto da área de Gestão Educacional em EAD;	Como fazer? Reuniões gerais com grupos: • Podcast; • Grupo focal.	• Compartilhar as bases conceituais e abordagens metodológicas em Gestão de Design no contexto de produção de projetos na área de Gestão Educacional em EAD; • Diagnosticar percepções de interesse e necessidades caracterizando suas atividades e aplicações do roteiro.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Todas Exp. Operacionais Todas Exp. Operacionais Usuário-cliente	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
	Conhecimento do contexto;		• Pesquisar editais que financiem projetos educacionais; • Submeter projetos educacionais em instituições de fomento.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor de Meios Edu. Pedagogo Professor Operador Logístico	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
	O que fazer? Identificação das necessidades e oportunidades do projeto.	Como fazer? • Monitorar agências de fomento (incentivos); • Buscar incentivos públicos e privados;	Elaborar os mapas do tipo mental, conceitual ou diagramas, de acordo com a necessidade.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor de Meios Edu. Pedagogo Professor Conteudista	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
	O que fazer? Análise e o equacionamento do problema	Como fazer? Uso de mapas mentais e representações gráficas.	• Explorar resultados através de diagramas, gráficos e/ou esquemas; • Selecionar os eventos que tragam relevância ao projeto.	Marketing Gestor de Design	Gestor Educacional Pedagogo Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
	O que fazer? Divulgar e promover as ações desenvolvidas anteriormente.	Como fazer? • Expor as ações e projetos anteriores (mídias tradicionais e sociais e publicações); • Participações em feiras e eventos.	• Avaliar currículos, portfólios e desempenhos de pessoal com potencial para o projeto; • Levantar estrutura existente para prever adequações.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor de Meios Edu. Pedagogo Professor Operador Logístico	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
	O que fazer? Avaliar capacidade técnica previamente.	Como fazer? Análise pessoal, recursos e tempo disponível.	Identificar o tempo hábil para planejamento e a execução do projeto elaborando cronogramas e/ou esquemas de planejamentos das atividades.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor de Meios Edu. Pedagogo Professor Secretária Operadora Logística	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut

Fonte: o autor.

A figura 48 a seguir mostra o resultado da subetapa *Prospecção (0)* da etapa *Concepção* com as alterações feitas a partir das observações do especialista 01.

Figura 48: Subetapa Prospecção (0) da etapa Concepção com as alterações.

		Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas						
Prospecção 0	O que fazer? Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas e necessidades gerais;	Como fazer? • Identificação do gerente do projeto; • Listar o que será necessário para dar início a elaboração do projeto.	• Discutir entre membros da equipe para identificar o melhor perfil e o que será necessário para iniciar o projeto.	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor de Meios Edu. Pedagogo Gestor Educacional Pedagogo	Operador Logístico Programador Professor Designer Instrucional Designer Gráfico	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
	O que fazer? Fazer um levantamento preliminar de mercado.	Como fazer? Visitar sites, ponto de vendas, concorrentes e similares.	• Buscar e analisar informações existentes no mercado em busca de referências e modelos que sirvam de inspiração para desenvolver o curso.	Gestor de Design Marketing	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Designer Instrucional Professor Operador Logístico	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut	
	O que fazer? Pesquisar a viabilidade legal e técnica.	Como fazer? Consultar as Associações e órgãos reguladores.	• Consultar técnicos para identificar aspectos legais; • Definir padrões de qualidade; • Levantar métricas para ações cooperativas.	Gestor Educacional Secretária Exec. Marketing	Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional Pedagogo Professor	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut	
	O que fazer? Elaboração e aprovação da proposta de equipe e de projeto.	Como fazer? • Definir equipe, recursos e prazos; • Criar uma pasta de serviço (para reunir a documentação); • Elaborar a proposta de trabalho; • Definir cronograma inicial.	• Avaliar de currículos, analisar portfólios e desempenhos de possíveis colaboradores; • Verificar a necessidade de melhoria nos recursos; • Utilizar técnicas de criação para a proposta.	Gestor Educacional Secretária Exec. Marketing Gestor de Design	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SuInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut	

Fonte: o autor.

A figura 49 a seguir apresenta as alterações na subetapa *Levantamento de Dados*(1) da etapa *Concepção* baseada nas observações do especialista 01.

Figura 49: Alterações na subetapa Levantamento de Dados.

O que fazer?		Como fazer?	Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
1 Levantamento de Dados	Levantamento dos objetivos:				
	Determinação dos objetivos e metas a serem alcançados	Propor e registrar em documento pelos participantes e definir em comum acordo entre os envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> usar técnicas de criação; promover sessões de discussões entre as equipes de projeto. 	Marketing Gestor de Design	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
	<ul style="list-style-type: none"> Identificação do público-alvo; Estudos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar consumidores e usuários potenciais; Pesquisar concorrentes e/ou similares; Mapear expectativas e necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> usar engenharia reversa para identificar as forças e fraquezas da concorrência; definir do público pelo grau de instrução, a demografia, os níveis de introdução digital e outras informações disponíveis. 	Gestor de Design	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
	Realizar visita(s) a campo e/ou coletar dados relevantes dos contextos do público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> Preparar questionários, formulários (caso necessário); Preparar ficha descritiva da coleta e checklist; Levar material para registro (bloco de anotações, máquina fotográfica e de vídeo, etc.); Entrevistar envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> definir junto com as equipes de projeto quais ações deverão ser tomadas; desenvolver de material de apoio para coleta de dados de acordo com as necessidades do projeto do curso definidas; planejamento das ações de coletas de dados; avaliar dados após execução das coletas. 	Gestor Educacional Gestor de Design	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
	Levantar material bibliográfico.	Leitura e fichamento de documentos impressos e digitais.	<ul style="list-style-type: none"> Curadoria de conteúdo do material bibliográfico para o desenvolvimento do conteúdo do curso. Levantamento do material bibliográfico dos cursos similares de melhor desempenho. 	Gestor de Meios Edu. Gestor Educacional	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
Identificar normas e procedimentos da organização e dos demais envolvidos.	Ver orientações institucionais da organização procedimentos <i>in loco</i> e conversar com os envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> revisar procedimentos e políticas institucionais; promover a manutenção dos objetivos, missão e visão da instituição. 	Gestor Educacional Secretária Exec.	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut	

Fonte: o autor.

Na figura 50 a seguir apresenta-se a alteração na subetapa *Objetivos* (2.2) da etapa *Planejamento* a partir da observação do especialista 0.

Figura 50: Alteração na subetapa Objetivos (2.2) da etapa Planejamento.

O que fazer?		Como fazer?	Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
2.2 Objetivos	Planejamento dos objetivos:				
	<ul style="list-style-type: none"> Detalhamento dos objetivos e metas, Definição de requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de diretrizes; Indicação de estratégias de projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> descrever as metas a serem alcançadas em grupos para serem discutidos e escolhidos em comum acordo; usar informações analisadas para embasamento das propostas. 	Gestor Educacional Gestor de Design	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
	Nomeação do gerente de projeto	Reunião de seleção/escolha .	<ul style="list-style-type: none"> convocar diretoria e colegiado para a definição de quem gerenciará o processo de desenvolvimento do projeto. 	Gestor Educacional	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
	Detalhamento das atividades e distribuição do trabalho	Lista de diretrizes.	<ul style="list-style-type: none"> elaborar quadros de definições de atribuições; recorrer a softwares de gerenciamento de projetos 	Gestor de Design	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
	Capacitação da equipe de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> Cursos, Palestras Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> identificar a necessidade de capacitar ou atualizar a equipe; planejar o processo de capacitação para melhor aproveitamento no desenvolvimento do curso. 	Gestor Educacional Gestor de Design	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut
Revisão de planejamento.	Cronograma revisado.	<ul style="list-style-type: none"> atualizar as atividades, as atribuições e os prazos para diminuir os atrasos. 	Gestor Educacional Gestor de Design	Dir: CoMiTec, Sulinfo, CoPol Sexec: CoAdmin, ProMaDI, AceTec AceTec: CoordPed, Log, Sup, Tut	

Fonte: o autor.

A figura 51 mostra as alterações das subetapas *Execução* (4) e *Viabilização* (5) da etapa *Produção* seguindo as orientações dos especialistas 01 e 03.

Figura 51: Alterações das subetapas *Execução* (4) e *Viabilização* (5) da etapa *Produção*.

4		Execução		Ações		Expertises Demandadas		Equipes Envolvidas	
O que fazer?	Como fazer?	Verificação dos recursos produzidos		Ações		Expertises Demandadas		Equipes Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none"> Testes preliminares com AVA; Revisão no material instrucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver modelos/protótipos finais; Uso de técnicas de avaliação de interface, análise de usabilidade e ergonomia informacional. Revisão da adequação dos conteúdos educacionais nos recursos didáticos disponíveis; 	<ul style="list-style-type: none"> Usar de técnicas e ferramentas de criação de interfaces para AVA; Usar metodologia de desenvolvimento de material instrucional; Analisar o material educacional produzido nos aspectos educacionais e informacionais. 		Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Professor Conteudista Programador Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
Acompanhar e avaliar os recursos produzidos.	Adotar ou desenvolver modelo de avaliação para acompanhar a produção dos recursos.	<ul style="list-style-type: none"> Usar de ferramentas de testes para material instrucional e para AVA usando grupos de usuários (alunos, professores, tutores e administradores) para avaliar o AVA para identificar falhas na usabilidade. 							
Realizar teste com perfil de aluno e/ou docente.	Verificar se os recursos utilizados estão coerentes com o design instrucional sugerido.	<ul style="list-style-type: none"> entregar relatórios sobre as atividades parciais apresentando o andamento do projeto a fim de justificar o investimento aplicado. 		Gestor Educacional Secretária Exec.	Gestor Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu.	Secretária	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
Ajustes finais das propostas antes do início do curso									
Solicitar autorizações legais.	Apresentar desempenho aos órgãos reguladores/financiadores.	<ul style="list-style-type: none"> buscar, quando necessário, materiais de testes adequados para o curso considerando os custos previstos no orçamento. desenvolver material autoral para o curso de acordo com os objetivos propostos e produzir AVA dimensionado para as necessidades do curso e dentro do orçamento previsto. 		Gestor Educacional Secretária Exec.	Professor Conteudista		Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
Preparar e definir terceiros para produção.	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar material educacional Fazer curadoria do material Solicitar e avaliar orçamentos; Exigir provas finais antes de autorizar a produção. 								

5		Viabilização		Ações		Expertises Demandadas		Equipes Envolvidas	
O que fazer?	Como fazer?	Preparação Final e Regulamentação		Ações		Expertises Demandadas		Equipes Envolvidas	
Teste final em situação real (AVA, conteúdo educacional, sistemas gerenciais)	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisas em situações reais – como: locais de uso, com potenciais consumidores, entre outros. (Podem ser utilizadas ferramentas de avaliação de ergonomia, usabilidade, conforto, qualidade aparente, satisfação, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Testar o material instrucional e o AVA com usuários comuns (ou grupos de usuários distintos) pertencentes ao perfil selecionado para o curso. Verificar se os sistemas gerenciais (administrativos e pedagógicos) estão adequados ao funcionamento do curso. 		Gestor de Meios Edu. Pedagogo	Designer Instrucional Programador Designer Gráfico Webdesigner	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
Especificar os itens para execução.	<ul style="list-style-type: none"> Fazer arquivos digitais para edição posterior e para produção (modelos matemáticos, arquivos em curvas/vetor, imagens); Utilizar fichas técnicas para detalhar os itens de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> disponibilizar arquivos com os padrões e os conteúdos finais para produção do material instrucional e para o desenvolvimento do AVA, além das instruções detalhadas para o uso destes materiais. 							
Acompanhar a produção dos recursos educacionais (material instrucional e AVA)	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar as provas finais e o material entregue quanto à qualidade da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> revisão detalhada da versão final dos recursos produzidos antes da liberação no início do curso. Ajustar se necessário. 		Pedagogo	Professor Conteudista	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
Indicar recomendações gerais: <ul style="list-style-type: none"> padrão do material instrucional; área educacional do AVA; área administrativa do AVA. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar materiais e documentos digitais (separados por pastas e em mídia digital); produção dos docentes e equipe de design instrucional. Apresentar e entregar documento com orientações gerais (material instrucional, acesso ao AVA por professores, tutores e alunos). 	<ul style="list-style-type: none"> descrever e divulgar as normas e padrões definidos para a elaboração de recursos didáticos, material instrucional (textos slide, vídeos, planilhas, etc). preparar (se necessário) material guia (o treinamento) para o gerenciamento de atividades didáticas e das notas no AVA pelos professores e tutores, assim como o uso pelos alunos. 		Gestor de Meios Edu.	Designer Instrucional Programador Designer Gráfico Webdesigner		Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log CoPol CoPed Sup Tut
Encaminhar registros legais: <ul style="list-style-type: none"> registros intelectuais publicações 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar registro de direito autoral (Material Didático Produzido, Produção Artística, Designs); Providenciar registro de propriedade intelectual (www.inpi.gov.br) e publicação de material autoral, se necessário com a ajuda de profissionais específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> garantir os direitos autorais das produções artísticas, tecnológicas e literárias na elaboração dos diversos recursos do curso. promover a divulgação na comunidade científica do desenvolvimento das atividades intelectuais a fim de ampliar o alcance das pesquisas desenvolvidas. 		Gestor Educacional Secretária Exec.	Professor Conteudista Designer Instrucional	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut

Fonte: o autor.

Na figura 52 é apresentada a alteração na etapa *Avaliação de Resultados* (6) a partir das sugestões do especialista 01.

Figura 52: Alteração na etapa *Avaliação de Resultados* (6).

6		Avaliação de Resultados		Ações		Expertises Demandadas		Equipes Envolvidas				
O que fazer?	Como fazer?	Avaliação dos resultados		Ações		Expertises Demandadas		Equipes Envolvidas				
Finalização de todas as atividades.	Lançamento da notas e faltas no sistema	<ul style="list-style-type: none"> Colocar dados sobre o curso nos seguintes aspectos, para alunos: <ul style="list-style-type: none"> Material didático; Ambiente virtual de aprendizagem; Metodologia de aprendizagem; desempenho dos professores; desempenho dos tutores; Para professores e tutores: <ul style="list-style-type: none"> Planejamento do curso; Recursos disponibilizados; Expectativas e resultados; Aferição junto a usuários e consumidores (diretos e indiretos). 		<ul style="list-style-type: none"> Manter anonimato dos participantes da avaliação; Desenvolver a pesquisa de satisfação do tipo: <ul style="list-style-type: none"> questionários com escala de intensidade (Likert); questionários com perguntas subjetivas; Tabular dados e apresentar as equipes. 		Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu.	Secretário Professor Operador Logístico	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar desempenho do curso e dos professores e tutores; Realizar a avaliação dos resultados; Elaboração da documentação (relatório final, documentação de medida e desempenho, documentação do produto e documentos da memória do projeto) 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar metodologias e ferramentas de análise (ver Etapa 2). 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar resultados das pesquisas coletadas com uso de ferramentas que ajudam nas avaliações, do tipo: Análise Funcional; Análise Estrutural; Análise Morfológica; Análise Semântica; Análise Síncrona; Análise Diacrônica; Matrizes de avaliação; Matrizes de decisão; QFD; dentre outros. Elaboração de relatório final. 		Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu.	Secretário Professor	Dir Sexec AceTec	CoMiTec CoAdmin CoordPed	SulInfo ProMaDi Sec Log	CoPol CoPed Sup Tut		
Verificar impactos do produto durante todo o ciclo: <ul style="list-style-type: none"> Análise e avaliação do processo (execução, custos, riscos, equipe, gerente, parte técnica e se o objetivo e as metas foram alcançados). 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar curva de desempenho do projeto. 											
Acompanhar desempenho.	Apontar novas oportunidades.	Desligamento gradual da equipe do projeto.										

Fonte: o autor.

Não foram feitas observações a respeito das etapas *Execução (Ex)* e *Avaliação Periódica (Av)*. Dessa forma foi possível o estabelecimento de uma versão final para esta etapa da pesquisa. A seguir são apresentadas algumas considerações a respeito do processo de avaliação pelos especialistas.

6.2 Considerações sobre a avaliação dos especialistas

O processo de avaliação da proposta conceitual do roteiro teve baixo retorno. Dos 20 convites feitos somente 3 retornaram o instrumento de avaliação com suas observações. Vale ressaltar que o período de março e abril de 2021 foi onde alguns dos convidados estavam em situação de pré-período nas IES, além disso todos estavam em atividade em *home office* tentando conciliar trabalho (planos, vídeos de aulas, pesquisas, relatórios entre outros) com atividades domésticas. Em outra instância cabe relatar o período tenso de alta nos casos de pandemia no país. Foram situações que colaboraram para impedir que os convidados se interessassem em dedicar algumas horas para avaliar a proposta.

Alguns especialistas que entraram em contato relataram que acharam relevante e inovadora a abordagem, como pode-se observar no relato de um especialista mostrado a seguir:

Gostaria de ter tido mais tempo para a leitura mais aprofundada da proposta, considerando a dimensão do seu objeto de estudo, ainda que, numa breve visão de conjunto “Esquema infográfico da Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em Educação a Distância com intervenção da Gestão de Design”, foi possível perceber, a concepção que propõe atender os princípios norteadores na sistematização do roteiro numa abordagem qualitativa. Nesse roteiro, o proposto seria o resultado das interfaces (relação) a “intervenção” da gestão de Design. Então trata-se de um modelo de roteiro mais detalhado que leva em conta (a totalidade) o foco, não apenas em diagnósticos de necessidades e na gestão do design, mas, no âmbito dessa gestão, o processo educativo em foco (tipo de formação e público alvo) ressaltando, inclusive, o passo a passo de aplicação do roteiro como ferramentas para garantir a correção do processo e o alcance dos objetivos, em função mesmo, das relações gestão de Educação a Distância com a Gestão de Design.

Fica evidenciada, na concepção do roteiro a inovação de “intervenção” que pressupõe a busca da estratégia (mediação de conflitos) nas relações de convergências entre as áreas de gestão de Educação a Distância com a Gestão de Design.

É possível perceber neste depoimento que o avaliador se lamentou por não ter tido tempo de avaliar na íntegra o instrumento. Ressalta-se também afirmação sobre as intenções da proposta do roteiro.

Considerando que a avaliação qualitativa era o foco deste instrumento, o que foi obtido pelo retorno dos 3 avaliadores permitiu que se fizesse alguns aprimoramentos no roteiro e que, neste processo, se percebeu algumas incongruências na ordem de algumas atividades. Sendo assim, mesmo sendo escassas, as avaliações retornadas foram relevantes para o aprimoramento da proposta de roteiro.

Os fatores tempo e disponibilidade foram cruciais para o baixo retorno da avaliação dos especialistas, mas por outro lado os especialistas que entraram em contato declararam sobre a inovação no tipo de abordagem sobre a temática Gestão de EAD, e as ênfases dadas sobre a densidade de informações contidas quando somadas os dados de cada categorias nas etapas do ciclo propostas neste roteiro denotam a relevância e a complexidade da proposta. Ao analisar tais declarações percebe-se que a escassez detectada na revisão sistemática da literatura se confirma e que o ineditismo desta pesquisa se solidifica.

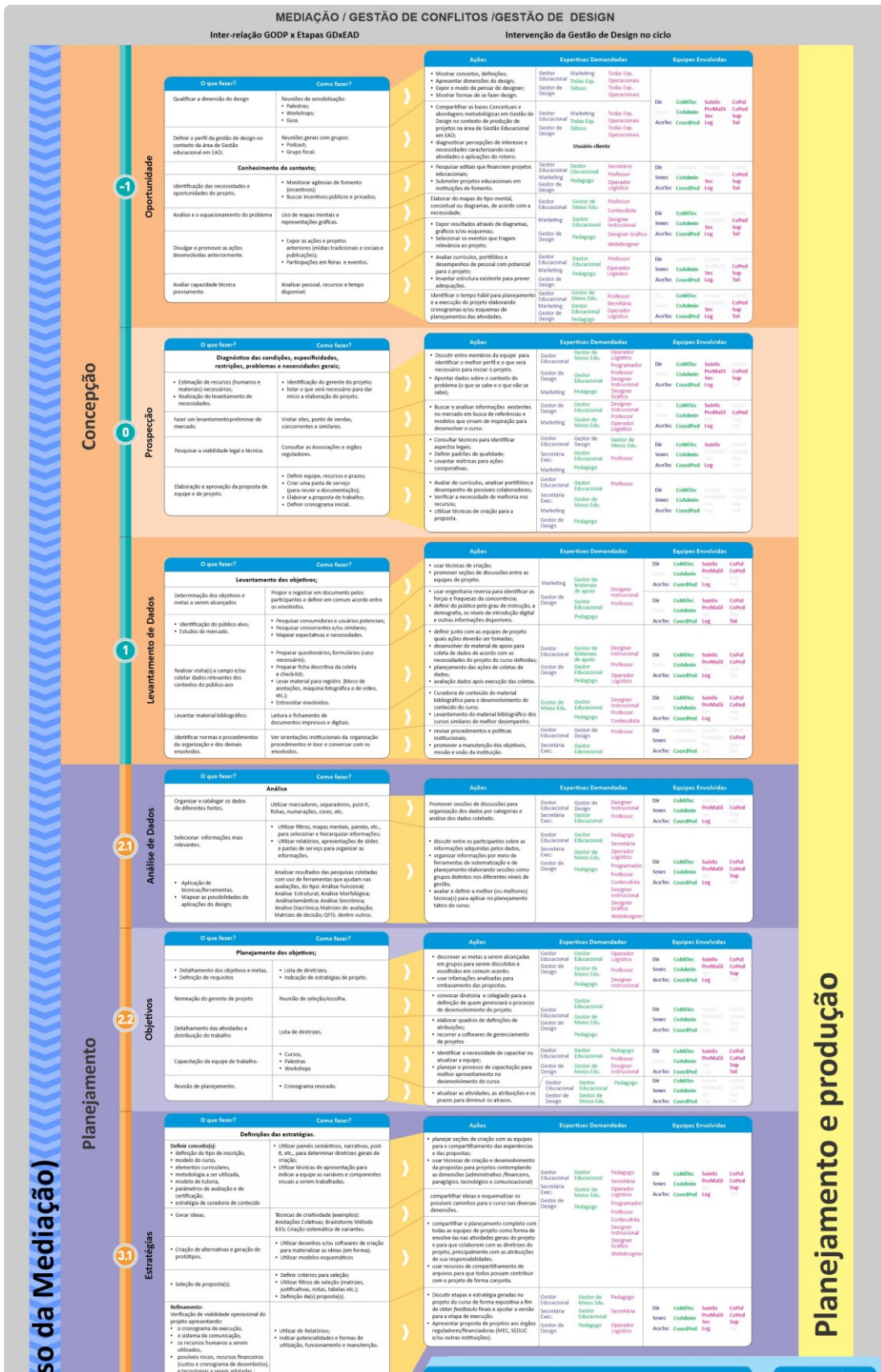
A seguir apresenta-se na figura 47 o resultado do infográfico após aplicar as sugestões dos especialistas e de fazer os ajustes em decorrência da revisão das atividades propostas.

6.2 Versão final da proposta

Para a versão final do infográfico da Proposta conceitual de roteiro foram inseridas as observações propostas pelos avaliadores após serem adaptadas para o formato padrão do roteiro. Como dito anteriormente, foram feitos alguns ajustes na ordem de algumas atividades no roteiro em decorrência de algumas observações dos especialistas e estes ajustes também estão presentes nesta versão.

Além disso acrescentou-se a divisão do ciclo em ‘Planejamento e produção’ e ‘Oferta e implantação’ que foi suprimida na versão do infográfico que foi enviado aos especialistas, mas estava presente na Inter-relação entre integração dos modelos de desenvolvimento de EAD de Moreira (2009) e Spanhol (2009) adaptado pelo autor com a unificação das atividades de Intervenção da Gestão de Design por Kunar (2004), Phillips (2011), Martins e Merino (2011) e Pereira et al (2002) (Figura 21). Outra reinserção feita foi a do termo *Acompanhamento (uso da Mediação)*, também apresentado no esquema da figura 21.

Figura 53: Versão final do infográfico da Proposta Conceitual de Roteiro.



7. CONCLUSÕES

A presente pesquisa chega no ponto em que são apresentados os elementos de fechamento do discurso, e para isso algumas considerações serão abordadas. Durante todo o período de desenvolvimento desta pesquisa foram nítidas as mudanças no cenário da EAD em tão pouco tempo, principalmente com relação aos seguintes aspectos: a modalidade EAD tem passado por constante evolução na busca pela confiabilidade da população e isso tem se refletido na crescente adesão a ela com o passar do tempo, e em pouco tempo; é fato que existem cursos oferecidos com qualidade que não refletem ao ideal e acabam gerando a chamada cultura do diploma, o que pode descredibilizar a EAD. Esta tese surge com a proposta de oferecer um direcionamento para as instituições de ensino para desenvolverem cursos de EAD com uma visão de gestão voltada para a maior excelência, transitando pelo caminho da inovação por meio da intervenção da Gestão de Design.

Considerando que os desafios para as Instituições de Ensino têm mudado à medida em que a modalidade EAD se desenvolve, muda também a percepção sobre as maiores dificuldades a serem transpostas, mas a ausência do desafio “evasão dos alunos” é um indício de que pode estar havendo maior articulação na gestão da modalidade para a manutenção dos alunos nos cursos. Os inúmeros cursos que surgem oferecendo ensino de qualidade na modalidade EAD trazem em si o desejo de alcançar um público que busca por aprimoramento, por conhecimento antes distante fisicamente, por comodidade com a flexibilização no cumprimento das atividades de ensino.

Mas em um cenário de desigualdades sociais o planejamento dos cursos de EAD requer atenção e, para conquistar o público em que precisa decidir por qual instituição optar, faz-se necessário um planejamento adequado, buscando priorizar as necessidades do aluno/cliente, oferecendo um ensino dimensionado para ele, de qualidade e acessível em vários aspectos. É neste contexto que esta pesquisa está inserida, pois partiu-se da percepção de que os cursos da modalidade EAD têm potencial para oferecer ensino de qualidade, democrático e ao alcance maior dos alunos em diversos pontos do país. É neste sentido que, como se viu no referencial teórico o processo de Gestão de EAD é complexo, para promover a gestão de cursos on-line comprometidos com o ensino de qualidade não se permite reduzir-se a simplicidade.

Em relação ao referencial teórico foi feita uma abordagem sobre os processos de gestão de EAD buscando modelos de desenvolvimento e de gestão da modalidade. Aspectos como estrutura organizacional, expertises, procedimentos, documentação, políticas, legislação, entre

outros, foram pesquisados e analisados para entendimento do contexto da EAD, e a partir disso identificou-se a função demandada para o profissional de design. O que se verificou sobre a participação do designer na EAD foi que suas atividades são restritas ao nível operacional do contexto organizacional.

Diante do potencial que o Design, através do seu profissional, pode oferecer a um contexto organizacional, definiu-se a pergunta-chave no início desta pesquisa: *De que maneira caracterizar o Design como suporte no processo de intervenção do ciclo de concepção de um curso de EAD considerando não só o patamar operacional, mas também o estratégico e tático no processo de gestão?* A resposta para esta pergunta é oferecida por esta pesquisa em forma de uma *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design*, expresso em forma de infográfico, que proporciona o estabelecimento da aplicação da cultura do design pela gestão em todo o ciclo da Gestão da EAD, propondo atividades, ações, expertises e equipes para cada momento do processo.

Para se alcançar a proposta conceitual do roteiro esta pesquisa se delineou corretamente em 6 etapas. Nas etapas de 1 a 3 houve a construção do discurso norteador desta pesquisa e, por meio da Revisão da Literatura, buscou-se pelo entendimento das dimensões da EAD e da Gestão de Design, essencial para a configuração das etapas seguintes.

A etapa 4 destaca-se por ter sido fundamental para concretizar a relação entre as dimensões da Modalidade EAD e da Gestão de Design por meio do processo das inter-relações, primeiro entre modelos de desenvolvimento da EAD - Modelo de Spanhol (2009) com o modelo de Moreira (2009) (figuras 18 e 19), em seguida o resultado desta inter-relação foi inter-relacionado com as ações da Gestão de Design a partir dos estudos de Sibirino (2016) formando a relação GEADxGD (figura 21), e por último o resultado de GEADxGD foi inter-relacionado com o GODP, possibilitando inserir as ações projetual características na Gestão de Design sistematizadas por Merino (2014) no ciclo da GEAD, onde a características de facilitador do processo de desenvolvimento do projeto e de uma solução voltada ao usuário pôde ser implantada no planejamento dos cursos da modalidade EAD [(GEADxGD)x GODP] (figuras 32 a 44). Durante o processo (GEADxGD)xGODP percebeu-se que havia lacunas na inter-relação entre as ações do roteiro do GODP e as atividades do ciclo de EAD, nos conduzindo a promover alterações no ciclo inserindo etapas e ações para preencher as lacunas. Cabe destacar também que, durante a inter-relação (GEADxGD)x GODP foram sugeridas, a partir do organograma proposto por Spanhol (2006) (figura 30), as **expertises** e as **equipes** para cada atividade das etapas, isso contribui para a escolha assertiva pelos gestores dos atores na

realização do planejamento. O resultado obtido nessa etapa 4 – Proposta conceitual de roteiro (figura 46), permitiu que a etapa 5 (avaliação) fosse realizada.

Em relação ao processo de avaliação da proposta conceitual de roteiro, afirma-se que o número reduzido de respostas enviadas pelos especialistas pode caracterizar como sendo insuficiente para que se possa oferecer um produto consideravelmente maduro para a comunidade, pois dos 20 convidados somente 3 responderam. As tentativas de obter respostas por meio de 3 baterias de convites ao longo de 2 meses permitiram perceber que a densidade de informação, a sistematização aplicada e a relevância do conteúdo abordado no roteiro demonstram a complexidade da proposta. Vale ressaltar que se buscou pela qualidade na avaliação, e as observações dos especialistas contribuíram com melhorias significativas na proposta de roteiro, não só pelo que observaram e sugeriram, mas também pelo despertar que foi gerado para uma observação mais atenta da sequência lógica das atividades sugeridas no roteiro, promovendo ajustes que geram maior coerência no roteiro.

Além disso alguns especialistas que entraram em contato afirmaram sobre a relevância da proposta visto que há certo tempo não se encontravam publicações com abordagens diferenciadas sobre a Gestão da EAD e, considerando o currículo e a experiência dos especialistas, tais depoimentos corroboram com a percepção de ineditismo na abordagem apresentada nesta pesquisa.

Consideram-se satisfatórios os resultados obtidos na busca pela resposta à pergunta de tese feita no início desta pesquisa. A versão final da proposta do roteiro (figura 53) que ofereça direcionamento ao desenvolvimento de curso na modalidade EAD através da cultura de inovação promovidas pela Gestão de Design pode proporcionar um ensino de qualidade para o país. É mister ressaltar que o resultado gerado durante o processo de desenvolvimento de todo o roteiro e em seguida aprimorado pelas observações dos especialistas, fez com que surgisse um desejo de rever o instrumento de avaliação de forma a diminuir a recusa dos avaliadores. Pensar em uma forma aprimorada de avaliação é pensar em continuidade desta pesquisa. É buscar pela valorização de todo o tempo, a dedicação, o esforço e tudo que foi investido nesta pesquisa. É entender que se fecha um ciclo, mas não se encerra a pesquisa. Pelo contrário. É combustível para se buscar pelo aprimoramento deste produto que pode contribuir para a educação.

Considerando o desenvolvimento da pesquisa como um todo, as discussões geradas, a produção e publicação de artigos científicos a partir das discussões e do conteúdo abordado, pela complexidade e densidade de informações contidas na proposta de roteiro e,

principalmente, pelo resultado alcançados, acredita-se que esta pesquisa possa ter prosseguimento. Sendo assim segue-se algumas recomendações para continuidade desta pesquisa:

- a. Realização de aprimoramento no Instrumento de avaliação para minimizar o esforço necessário para a assimilação, entendimento e análise do conteúdo.
- b. Desenvolver estratégias para a realização da avaliação, tornando o processo mais atrativo e dinâmico. Talvez o uso de técnicas em grupo dividida em sessões.
- c. Avaliar a possibilidade de gamificação do sistema de avaliação;
- d. Adaptar este esquema proposto em um sistema digital interativo tanto para a avaliação, como também para aplicação da proposta em forma de guia.
- e. Aplicar testes em ambiente organizacional para aprimoramento da proposta de roteiro.

7.1 Ensino On-line (EOn-line): a evolução da Educação a Distância

Ao longo do processo de elaboração do discurso desta pesquisa a respeito da complexidade sobre o ensino-aprendizagem, surgiu um material literário que tratava de um discurso sobre a forma mais adequada para caracterizar a modalidade EAD. Nessa abordagem alguns autores questionaram o uso do termo Educação afirmando que o mais adequado seria o uso do termo Ensino e justificaram pelo aspecto interpessoal necessário no processo de educação, dentre outras.

Diante desses discursos decidiu-se por elaborar pelo artigo científico intitulado *“Educação a Distância, Ensino a Distância ou Ensino Não Presencial: do que se trata e como inovar no acesso ao conhecimento na era digital?”* apresentado e publicado nos anais do evento Colóquio Internacional de Design – Edição 2020.

A finalidade deste artigo era de promover o diálogo sobre os termos educação, ensino, distância física, presença virtual para identificar uma nomenclatura mais adequada as atividades de ensino remoto e discutir como inovar na modalidade (LIMA, 2020). Ao longo da concepção o artigo surgiu o distanciamento social, e as atividades remotas se tornaram constantes nos diversos canais que tratam sobre educação tornando o assunto ensino e educação mediado por plataformas digitais em voga.

Por meio do discurso percebeu-se que o caminho da busca intensa pela educação de qualidade pode ser obtido através do processo de inovação na gestão e que os princípios fundamentais da EAD podem permitir cada vez mais uma busca pela democratização da educação de qualidade, mas que o termo Educação deve ser usado com cautela quando há distanciamento.

Como resultado propôs-se **Ensino On-line** como termo pra a modalidade EAD. Usar esse termo é considerar que os alunos tem incorporado ao seu convívio diário as tecnologias que viabilizam o acesso a informações em ambiente virtual pela internet.

A proposta de uso do termo '**Ensino On-line**' não tem a intenção de tirar o mérito do que atualmente tem a **EAD**, mas sim de identificar de forma correta o potencial de transformação que reside no processo de ensino e aprendizagem conquistado por essa modalidade e despertar para a importância de se considerar os aspectos que dizem respeito ao novo comportamento dos indivíduos ao conviverem com ambientes digitais, suas experiências, expectativas, dificuldades nesse processo, para que não se transforme um Ambiente Virtual de Aprendizagem em uma barreira para o desempenho do aluno, tornando ou conteúdo desinteressante e perdendo para outros também disponíveis a poucos cliques ou toques na tela.

REFERÊNCIAS

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo EAD.BR: Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2015**. Curitiba: InterSaber, 2016.

_____. **Censo EAD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2016**. Curitiba: InterSaber, 2017.

_____. **Censo EAD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2017**. Curitiba: InterSaber, 2018.

_____. **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2019/2020** ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância; Camila Rosa (tradutora). Curitiba: InterSaber, 2021.

_____. **Competências para Educação a Distância: Referenciais teóricos e instrumentos para Validação**. Abril/2012

AMBES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR. **Atos do Poder Executivo: DECRETO Nº 9.057, DE 25 DE MAIO DE 2017 - DOU nº 100, 26.05.2017, Seção 1, p.3**. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Decreto-9057-2017-05-25.pdf>. Acesso em setembro de 2017.

ACKLIN, C. *Design-driven innovation process model*. Design Management Journal, v. 5, n. 1, 2010.

ARAÚJO, Elenise Maria de et al. A gestão da inovação na educação a distância. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 20, n. 3, p.639-651, out. 2013. Anual.

ARETIO, Lorenzo Garcia. *Educación a distancia hoy*. Madrid: UNED, 1994. BRASIL, Ministério da Educação. Referenciais de qualidade para Educação superior a distância. Secretaria de Educação a Distância, Brasília: [s.n.]. 2007.

ARETIO, L. G.; GARCÍA PÉREZ, M. *Líneas de investigación y tendencias de la educación a distancia en América Latina através de las tesis doctorales*. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia - RIED, v. 17, n. 1, 2014, p. 201-230.

ALVES, João Roberto Moreira. **Estudo técnico sobre a regulamentação da educação a distância. 2007**. Disponível em <<http://www.ipae.com.br/et/14.pdf>>

ALVES, Lucineia. **Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo**. In Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância. Volume 10, ABED: Rio de Janeiro, 2011.

ANDRADE, R. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Academic, 2011.

AZEVEDO, José Carlos de Almeida. **Os primórdios da EAD no ensino superior brasileiro**. In Educação a distância: o estado da arte, volume 2 /Fredric Michael Litto, Marcos Formiga. (orgs.). -- 2. ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

BERNSEN, Jens. *Design management in practice*. Copenhagen, Danish Design Council, 1987. (European design editions).

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. 5ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2010. 351 p.

BITTENCOURT, I. M.; MERCADO, L. P. L. **Evasão nos cursos na modalidade de educação a distância**: estudo de caso do Curso Piloto de Administração da UFAL/UAB. In Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais, Vol. 22, No. 83, pp. 465-504. 2014

BRASIL. Ministério da Educação. **Indicadores de qualidade para cursos de graduação a distância**. Brasília: MEC/Secretaria de Educação a Distância, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

_____. **Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006**. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 10 mai. 2006.

_____. **Decreto n. 9.057, de 26 de maio de 2017**. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 25 mai. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Portaria Normativa n. 40, de 12 de dezembro de 2007**. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 13 dez. 2007.

BEST, K. **Fundamentos da Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

_____, K.. *What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change*. Rotterdam: Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management (CBRD) at Inholland University of Applied Research, 2011.

_____, K.. *The Fundamentals of Design Management*. Londres: AVA Publishing. 2009.

_____, K.. **Gestão de design**: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design. Lisboa: Diverge Design S.A. 2006.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J. *Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation*. *Design Studies*, v. 24, p. 181-194, 2003.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 5ª ed. Campinas: Autores Associados, 2009.

BERNSEN, Jens. **Design**: defina primeiro o problema. Florianópolis: SENAI/LBDI, 1995. 116 p.

BRANCO, J. . Comunicarte. **O “design management”**. in português, 1,1, 51-56. 2001.

BROWN, Tim. **Change by design**: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: Harper Business, 2009.

BOF, M. B. **Gestão de sistemas de educação a distância**. In: ALMEIDA, M. E. B; MORAN, J. M. (Org.) **Integração das tecnologias na educação**: salto para o futuro. Brasília: MEC, 2005.

BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

CHAVES, H. **Regulação da modalidade de EAD no Brasil. Educação a Distância: o estado da arte**. V. 2. (Orgs.) LITTO, F.M.; FORMIGA, M. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHONG, Y.; CHEN, C. **Customer needs as moving targets of product development: A review**. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, v. 48, 2010.

COOPER, R., & PRESS, M.. **The design agenda: a guide to successful design management**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 2005.

COOREIA, H. A. T.. **Empreender em gestão do Design**: perfil e competências de um gestor de design. Dissertação (mestrado). Esad arte + design. 2014. 162 p.

COSTA. F. C. X.; SCALETSKY, C. C. **Design Management & Design Estratégico**: uma Confusão Conceitual? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., São Paulo, 2011. **Anais...** São Paulo, 2011. Paginação irregular.

COUTINHO, Solange Galvão; LOPES, Maria Teresa. **Design para a educação**: uma possível contribuição para o ensino fundamental brasileiro. In: BRAGA, Marcos da Costa (org.). **O papel social do Design Gráfico**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011. p. 137 – 162.

CPD - Centro Português de Design. **Manual de Gestão do Design**. Porto, Portugal: 1997. DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DDI. **Sociedad Estatal para el Desarrollo Del Diseño y La Innovación**. Disponível em: <http://www.ddi.es/DDI_WEB/vistas/nosotros.aspx?id=1>. Acesso em: 10 nov. 2017.

DESIGN COUNCIL. Disponível em: < www.designcouncil.org.uk >. Acessado em: julho. 2017.

DMI. **Mission Statement. Design Management Institut [on line]**. Boston. 2004. Disponível em: <<http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/mission.htm>>. Acesso em junho 2017.

DUART, J. M.; LUPIÁÑEZ, F. **Gestión y administración del e-learning en la universidad**. *Revista de Universidad Sociedad del Conocimiento*, v. 2, n. 1, 2005, p. 100-105.

DUQUE, Andréa P. O. **Categorização de conteúdos informacionais: aplicabilidade teórico-prática em programas de EaD on-line.** Anais Digitais - XI Enancib. Rio de Janeiro, 2010.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** Rio de Janeiro: Pioneira, 1999.

ESCOREL, A. L. **O efeito multiplicador do design.** São Paulo: Senac, 2000.

EVELEENS, C. ***Innovation management: A literature review of innovation process models and their implications.*** 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/72251473/Innovation-Management-Literature-Review#scribd>>. Acesso em 7 de outubro de 2017.

FILATRO, Andrea. CAIRO, Sabrina. **Produção de conteúdos educacionais.** São Paulo. Saraiva, 2016.

FILATRO, A. **Design instrucional na prática.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

FLUSSER, V.. **O mundo codificado.** São Paulo: Cosac Naify. 2008.

FRASCARA, J. ***Diseño Grafico y Comunicacion.*** Buenos Aires: Infinito. 2005 .

GIARDINO, Bruno. OLMOS, Leonardo. **Estudo apresentado pelo Banco Santander.** 29 de maio de 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 206 p.

GIL, R.; MARÍADEL, C. ***La gestión educativa em la educación a distância.*** Boletín SUAyED, n. 3, 2008. Disponível em: <<http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed03/carmen.php>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

GILLESPIE, Brian. ***Strategic Design Management and the Role of Consulting.*** 2002. Disponível em: <http://www.designingbusiness.com/BrianG_SDM_ResearchReport.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

GUIMARÃES, Luciano S. R. (Brasil). **A inovação na educação a distância: processos administrativos, pedagógicos e tecnológicos.** In: LIBÂNIO; C.S.; AMARAL, F. G. **Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática.** Revista Produção On-line, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 565-594, 2011.

HACK, Josias Ricardo. **Gestão da Educação a Distância.** Indaial: Grupo Uniasselvi, 2009. 84 p.

_____, Josias R.. **1º Período: introdução à educação a distância.** Florianópolis: UFSC/CCE/DLLE, 2014.

HARTLEY, J. ***Innovation and its contribution to improvement: A review for policy-makers, policy advisers, managers and researchers.*** Department for communities and local

government, Reino Unido, 2006. Disponível em: <<http://www.scie-socialcareon-line.org.uk>>. Recuperado em 10 de outubro de 2017.

HOLLIS, Richard. **Design Gráfico: uma história concisa**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2000.

HONG, X. *On application of project management in distance education*. E-Business and e-Government (ICEE), 2011 International Conference.

IOSCHPE, G. **A ignorância custa um mundo**: o valor da educação no desenvolvimento do Brasil. São Paulo: Francis, 2004.

JAPAISSU, H e Marcondes. **Pequeno dicionário de filosofia**. São Paulo: Jorge Zahar Ed. 1989.

JESUS, Osvaldo Freitas de. **Dilema**: educação a distância ou ensino a distância? Profissão Docente: On line, Uberaba, v. 13, n. 29, p.82-93, jul. 2013. Semestral.

KALLAS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. 3ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KISTMANN, V. S. de C. B. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa**. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. *Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects*. *Design Studies*, v. 29, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1993.

LIBÂNIO, C.S.; AMARAL, F.G. *Design Professionals Involved in Design Management: Roles and Interactions in Different Scenarios: A Systematic Review*. In: Chakrabarti, A.; Prakash, R.V. (eds.), ICORD'13, *Lecture Notes in Mechanical Engineering*, DOI: 10.1007/978-81-322-1050-4_69, Springer India 2013.

LINDEN, M. M. G. VAN DER; AZEVEDO, W. **UAB em transição: a capacitação continuada de professores e tutores para a educação colaborativa na UFBR Virtual**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 16., 2010, Foz de Iguaçu. Anais eletrônicos... Foz de Iguaçu: ABED, 2010. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/962010012240.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

LIMA, Gean F. A.; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; TRISKA, Ricardo; **"O papel do design no contexto do ensino a distância (EAD)"**, p. 2269-2281. In: Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [=

Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2]. São Paulo: Blucher, 2016. ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/despro-ped2016-0194

LIMA, Gean F. A.; TRISKA, Ricardo. **Educação a Distância, Ensino a Distância ou Ensino Não Presencial: do que se trata e como inovar no acesso ao conhecimento na era digital?**, Colóquio Internacional de Design 2020, Blucher Design Proceedings, Volume 8, 2020, Pages 816-827, ISSN 2318-6968, <http://dx.doi.org/10.1016/cid2020-63>

LITTO, Fredric M. et al (Org.). **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Cap. 1. p. 21-25. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/Censo_EAD_2016_POR.pdf>. Acesso em: 8 out. 2017.

LÖBACH, B. **Bases para a configuração dos produtos industriais**. São Paulo: Blucher. 2001.

LONGO, C. **A regulação da educação a distância e a qualidade do setor: dados de opinião**. In: AZAMBUJA, Lindsay. et al (Edit.). **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Cap. 1. p. 17-20. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/Censo_EAD_2016_POR.pdf>. Acesso em: 01 set. 2017.

MAGALHÃES, Claudio Freitas de. **Design Estratégico: Integração e Ação do Design Industrial dentro das Empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/ DN, SENAI/CETIQ, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997. 47 p.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTÍNEZ, V. G. et al. *La gestión en modalidades de programas a distancia: estudio de caso*. Revista de Innovación Educativa, n. 11, 2009, p. 20-33.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A Gestão de Design como estratégia organizacional**. 2ª ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MERINO, Giselle S. A. D. **METODOLOGIA PARA A PRÁTICA PROJETUAL DO DESIGN com base no Projeto Centrado no Usuário e com ênfase no Design Universal**. Tese. Florianópolis, SC. 2014. 212p.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **GODP - Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos: Uma metodologia de Design Centrado no Usuário**. Florianópolis: Ngd/Ufsc, 2016. Disponível em: <www.ngd.ufsc.br>. Acesso em: dezembro, 2020.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MIZUKAMI, M. G. N. **Ensino: As abordagens do processo**. São Paulo: E.P.U., 2011.

- MILL, D.; BRITO, N. D. **Gestão da educação a distância: origens e desafios**. 15º CIAED - Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: CIAED, 2009.
- MOORE, Michael G; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- MOREIRA, M. G. **A composição e o funcionamento da equipe de produção**. In: LITTO, F.; FORMIGA, M. (Org.) Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- MOTA, R. A Universidade Aberta do Brasil. In: LITTO, F.; FORMIGA, M. (Org.) **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- MOZOTA, B. B. **Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- _____, B. B.; KLÖPSCH, C.; COSTA, C. X. F. **Gestão do design: usando o design para construir o valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- _____, B. B.. *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management*. *Design Management Journal*. DMI, 2006.
- _____, B. B. *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*. Nova Iorque: Allworth Press. 2003
- NUNES, Carolina Schmitt. **Gestão em educação a distância: um framework baseado em boas práticas**. 2017. 258 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=2418>>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- NUNES, C. S.; NAKAYAMA, M. K. **Gestão da educação a distância: uma revisão integrativa**. *EaD em foco*, v. 5, n. 2, jan. 2015. Disponível em: <<http://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/222>>.
- PACHECO, R. C. et al. **Interdisciplinaridade vista como um processo de construção do conhecimento**. *RBPG*, Brasília, v. 7, n. 12, jul. 2010.
- PIÑERO, M., L.; CARRILO, V. A.; GARCÍA, G. B. *Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza en las instituciones de educación superior*. *Apertura*, n. 7, 2007, p. 8-20.
- PINHEIRO, Igor. **Criatividade e gestão da inovação contínua em design**. 2016. 222 p. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Design, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- REIMAN, J. **Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas**. São Paulo: HSM, 2013.

ROCHA, Enilton Ferreira. **O “patinho feio” EaD se transformando na “bola da vez”?** 2017. Disponível em:
<http://abed.org.br/arquivos/o_patinho_feio_ou_bola_da_vez_ENILTON_ROCHA.pdf>.
Acesso em: 15 ago. 2017.

ROVAI, A. P.; DOWNEY, J. R. *Why some distance education programs fail while others succeed in a global environment*. Internet and Higher Education, v. 13, 2010, p. 141-147.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília, DF: UnB; UNESCO, 2003.

SANTOS, J. V. V. dos. **Educação a Distância**: coletânea de textos para subsidiar a docência on-line / Ester de Carvalho Diniz, Marta Maria Gomes Van der Linden, Terezinha Alves Fernandes, organizadoras. - João Pessoa: Editora da UFPB, 2011.204p.

SCHULMANN, Denis. **O desenho industrial**. São Paulo: Papirus Editora, 1994. 124 p.

SEMESP – Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior. **Pesquisa SEMESP: o ensino superior e a EAD**. 2015

SIBIRINO, Rafael Simon. **Proposta de modelo conceitual de gestão de design para unidades de conservação**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Comunicação e Expressão. PósDesign. Florianópolis, 2016.

SILVA, Andreza R. L. da. **Design educacional para gestão de mídias do conhecimento**. 2017. 353 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Robson Santos da. **Gestão de EAD: Educação a Distância na Era Digital**. São Paulo: Novatec, 2013.

SILVA, Claudio; FRANZOI, Luciana; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. *Innovation in five acts: creating a innovative culture by Design and Balanced Scorecard*. In: INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, 1., 2008, Paris. Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations. Paris: DMI, 2008. p. 01 - 10.

SILVA JUNIOR, José E. **A contribuição do design para a Gestão do Estratégias Corporativas**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. 149 p.

SILVEIRA, N. C. **Tecnologia em Educação Aplicada à Representação Descritiva**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciências da Informação. Campinas: 2007, vol 4 n.2. p 88- 109, jan/jun 2007.

SPANHOL, Fernando José. **Aspectos do gerenciamento de projetos em EAD**. In: LITTO Fredric. M; FORMIGA, Marcos. (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, p. 412-420.

SVEIBY; K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARCIA, R. M. L.; ARSENOVICZ, K. D. M.; FREITAS, A. D.; MACHADO, C., 2017. (Brasil). **Os significados da qualidade na EAD**. In: AZAMBUJA, Lindsay. et al (Edit.). **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Cap. 1. p. 21-25. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/Censo_EAD_2016_POR.pdf>. Acesso em: 08 out. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

TOMELIN, J. F. (Brasil). **Perfil das instituições que ofertam EAD no Brasil**. In AZAMBUJA, Lindsay. et al (Edit.). **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Cap. 1. p. 21-25. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/Censo_EAD_2016_POR.pdf>. Acesso em: 11 out. 2017.

VILLAS-BOAS, A. **O que é e o que nunca foi: Design Gráfico**. Rio de Janeiro: 2AB, 2008.

VON STAMM, B. *Managing innovation, design and creativity*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 2003.

ZURLO, F. *Un modello di lettura per il design strategico: la relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea*. Milão: Politecnico di Milano, 1999.

APÊNDICE 01 - CARTA-CONVITE

Assunto: Convite para contribuição em pesquisa de doutorado

Prezado(a):

Me chamo Gean Flávio de Araújo Lima e estou realizando a minha pesquisa de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina. Ela está intitulada como “Proposta conceitual de um roteiro para estruturação e Gestão de projetos em Ensino On-line (EOn-line)”.

Gostaria de pedir a sua colaboração como especialista para a etapa de verificação. Esta etapa tem por objetivo verificar se a proposta conceitual, desenvolvida a partir da inter-relação entre o roteiro de atividades de Gestão de Design (GODP) com o ciclo de gestão de desenvolvimento de projetos de cursos da modalidade EAD (Ciclo de GEAD), é pertinente e adequado para a gestão de cursos desta modalidade.

O conteúdo desta verificação apresenta todas as etapas propostas para o ciclo de GEAD, assim peço que analise cada etapa, suas atividades, ações, expertises e as equipes propostas para elas e, caso considere necessário, faça sugestões.

A sua contribuição como especialistas é de suma importância para este trabalho.

Agradeço antecipadamente a atenção e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

APÊNDICE 02 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Resolução CNS nº 196/96

Meu nome é Gean Flávio de Araújo Lima, sou orientando de doutorado do Professor Ricardo Triska e estou desenvolvendo a pesquisa: **Modelo Conceitual de Roteiro para Estruturação e Gestão de Projetos e Plataformas para Ensino On-line (EOn-line)**, cujo objetivo é desenvolver a inter-relação entre a gestão de Educação a Distância com a Gestão de Design para oferecer uma *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design*. Ao participar desta pesquisa, o(a) Senhor(a) não terá nenhum gasto e contribuirá para que o estudo possa estimular a pesquisa na área da Educação a Distância.

Para garantir o anonimato e o sigilo das informações, você não será identificado e os dados ficarão sob minha guarda, sendo utilizados apenas para este estudo, sem qualquer divulgação de sua identidade, para certeza de manutenção do sigilo. Se você necessitar de mais esclarecimentos ou, durante o estudo, quiser retirar o seu consentimento, sinta-se à vontade para entrar em contato comigo pelo e-mail glima@ufam.edu.br ou pelo telefone 92 98199-1631.

Nesses termos, eu, _____, tendo sido devidamente esclarecido(a), consinto livremente em participar do estudo proposto e concordo com a divulgação pública dos resultados.

Assinatura do entrevistado:

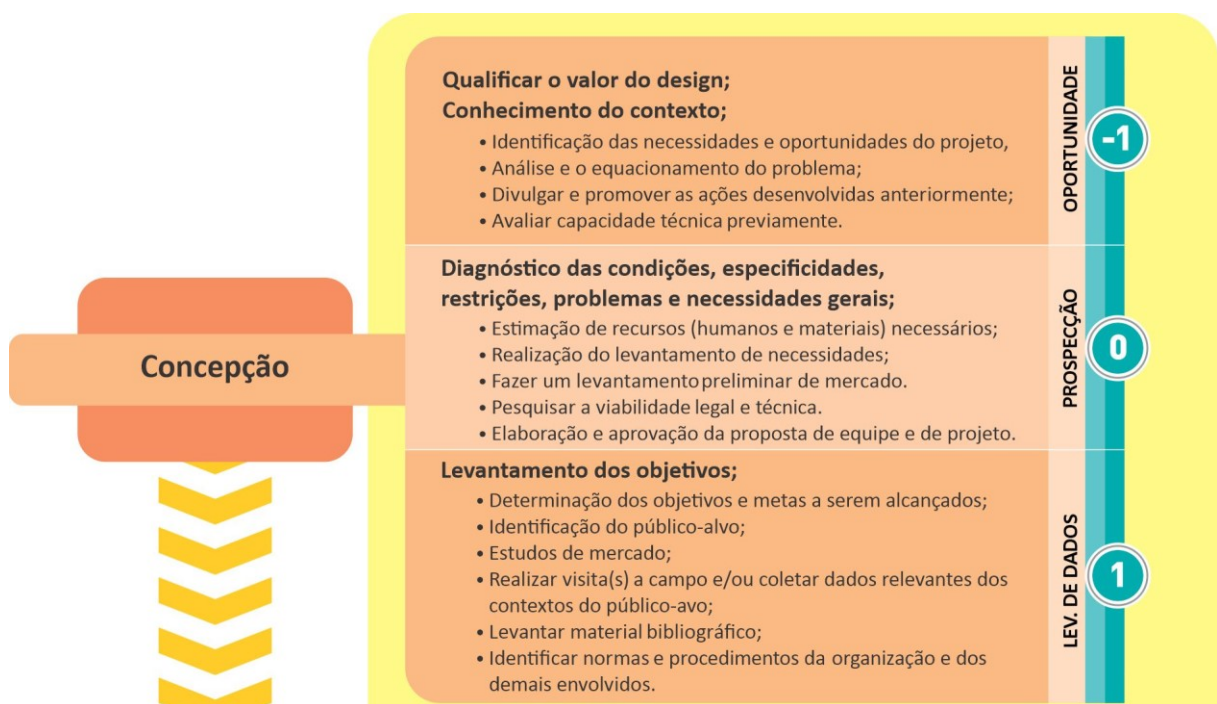
Contato (opcional):

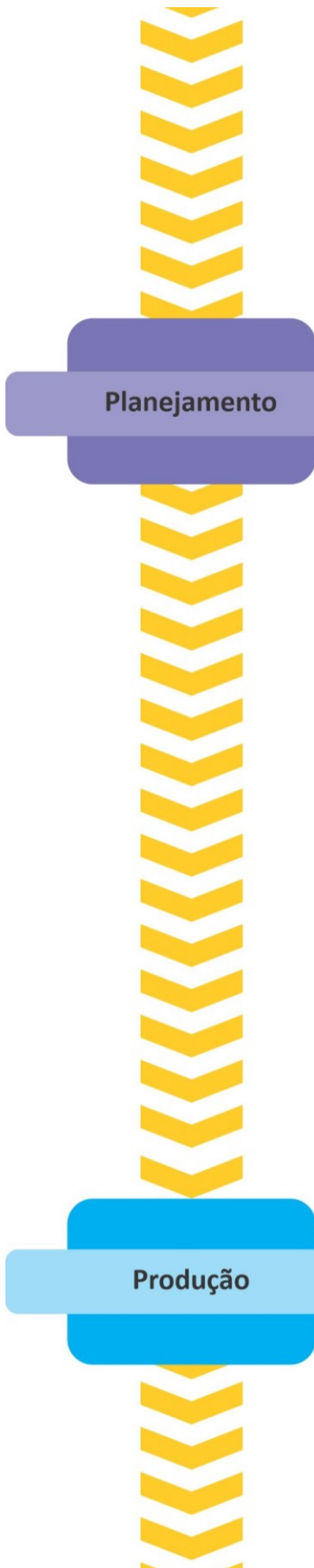
APÊNDICE 03 - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO POR ESPECIALISTAS DA PROPOSTA CONCEITUAL DE ROTEIRO PARA ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS EM EAD COM INTERVENÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN.

Olá, me chamo Gean Flavio de Araújo Lima, estou realizando meu doutoramento em Design no programa PósDesign na Universidade Federal de Santa Catarina.

A minha pesquisa oferece uma *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design*. Essa proposta visa orientar o planejamento e o desenvolvimento de projetos de cursos da modalidade EAD através dos elementos que estejam envolvidos na condição de gestão deste ambiente. O conceito surgiu a partir da inter-relação entre modelos de Gestão de Educação a Distância (GEAD) obtidos em pesquisa literária, passou por uma relação paralela com as intervenções dos níveis da Gestão de Design (GDxGEAD). Como resultado houve alterações nos ciclos da GEAD por conta da intervenção da Gestão de Design e essas alterações no ciclo são apresentadas na figura 01 a seguir.

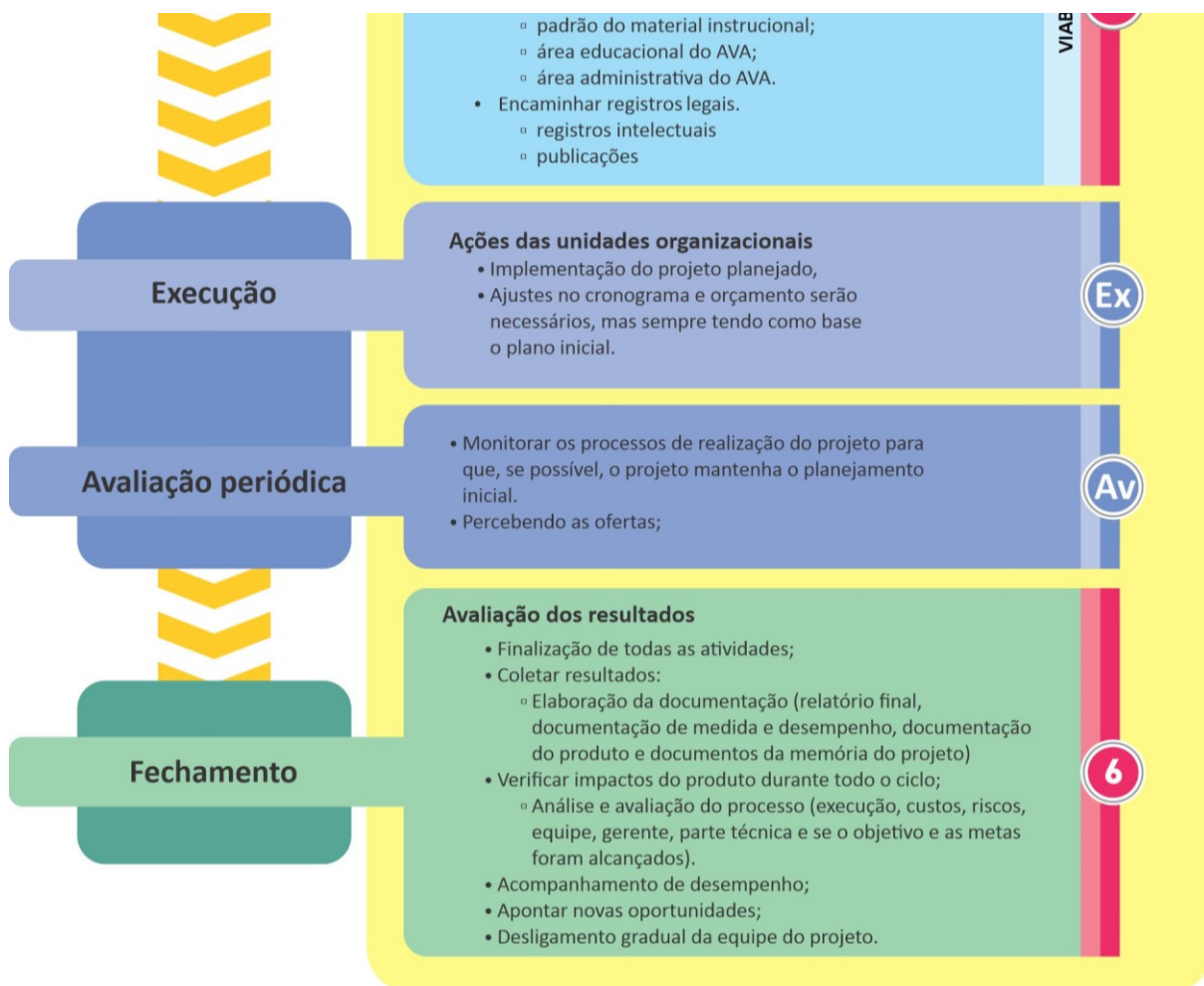
Figura 01: Ciclo da GEAD com intervenção da Gestão de Design.





<p>Análise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização e catalogação os dados de diferentes fontes. • Seleção de informações mais relevantes. • Aplicação de técnicas/ferramentas; • Mapeamento das possibilidades de aplicações do design; 	<p>AN. DE DADOS</p>	<p>2.1</p>
<p>Planejamento dos objetivos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalhamento dos objetivos e metas; • Definição de requisitos; • Nomeação do gerente de projeto; • Detalhamento das atividades e distribuição do trabalho; • Capacitação da equipe de trabalho; • Revisão de planejamento. 	<p>OBJETIVOS</p>	<p>2.2</p>
<p>Definições das conceitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definição do tipo de inscrição, modelo do curso, elementos curriculares, metodologia a ser utilizada, modelo de tutoria, parâmetros de avaliação e de certificação, estratégia de curadoria. <p>Gerar ideias; Criação de alternativas e geração de protótipos; Seleção de proposta(s); Refinamento - Verificação de viabilidade operacional do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O cronograma de execução, • O sistema de comunicação, • Os recursos humanos a serem utilizados, • Possíveis riscos, recursos financeiros (custos e cronograma de desembolso), e tecnologias a serem adotadas. <p>Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos. Apresentação da proposta</p>	<p>ESTRATÉGIAS</p>	<p>3.1</p>
<p>Produção Recursos Educacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos conceito(s): <ul style="list-style-type: none"> ▫ da estratégia educacional; ▫ da identidade visual do curso; ▫ dos padrões gráficos visuais conceitual; ▫ do design do AVA. • Geração de ideias; • Criação de alternativas e geração de protótipos. • Seleção de proposta(s). • Refinamento - Aplicação dos padrões gráficos definidos na identidade visual: <ul style="list-style-type: none"> ▫ criação do layout padrão dos slides para aulas, da papelaria para documentação ▫ adequação do conteúdo didáticos aos padrões gráficos definidos • Apresentação de propostas. 	<p>criação</p>	<p>3.2</p>
<p>Verificação dos recursos produzidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • testes preliminares com AVA; • revisão no material instrucional. <p>Ajustes finais antes do início do curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar autorizações legais; • Preparar e definir terceiros para produção. 	<p>EXECUÇÃO</p>	<p>4</p>
<p>Preparação Final e Regulamentação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teste final em situação real (AVA, conteúdo educacional, sistemas gerenciais) • Acompanhar a produção dos recursos educacionais (material instrucional e AVA) • Indicar recomendações gerais: 	<p>ILIZAÇÃO</p>	<p>5</p>

MEDIAÇÃO / GESTÃO DE CONFLITOS / GESTÃO DE DESIGN



Fonte: o autor.

Essa inter-relação, por sua vez, passou por uma nova inter-relação, agora com uma ferramenta de Gestão de Design conhecida como Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (GODP) de autoria de Giselle Merino (2014)¹³ formando a relação (GDxGEAD)GODP. Caso tenha interesse em saber mais sobre o GODP acesse este [link](#). O resultado foi a composição roteiro com uma série de **Etapas** com **Atividades** e **Ações**, além de sugestão de **Expertises** e **Equipes** para a realização de cada atividade sugerida.

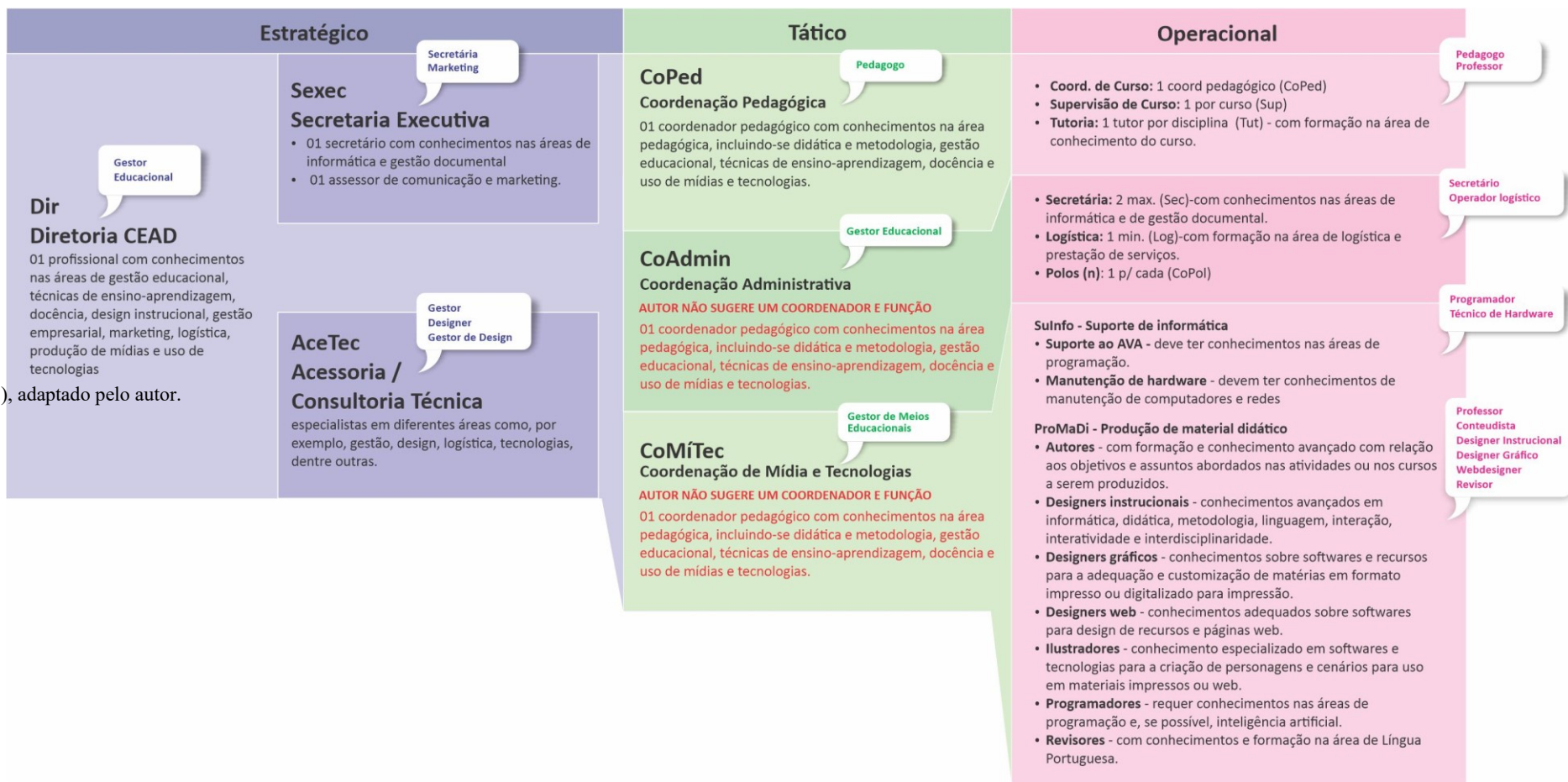
Para a determinação das expertises e das equipes fez-se uso do organograma proposto por Silva (2013)¹⁴, com as adaptações de divisão por níveis de Gestão de Design (Estratégico, Tático e Operacional), com código de cores para cada nível, o estabelecimento de siglas para os cargos

¹³ MERINO, Giselle S. A. D. METODOLOGIA PARA A PRÁTICA PROJETUAL DO DESIGN com base no Projeto Centrado no Usuário e com ênfase no Design Universal. Tese. Florianópolis, SC. 2014. 212p.

¹⁴ SILVA, Robson Santos da. Gestão de EAD: Educação a Distância na Era Digital. São Paulo: Novatec, 2013.

e equipes do nível operacional, além da definição das expertises em cada cargo. A figura a seguir ilustra a adaptação do organograma.

Figura 02: Quadro do organograma de um CEAD com setores e expertises para EAD adaptado com os Níveis de Gestão de Design.



Fonte: Silva (2013), adaptado pelo autor.

Uma das etapas da pesquisa é a avaliação da proposta conceitual do roteiro desenvolvido. Para a avaliação deste roteiro peço que analise as sugestões de *etapas, subetapas, o que deve ser feito* em cada etapa, *como se faz*, as *ações* recomendadas, as *expertises* e as *equipes* sugeridas para o cumprimento de cada passo do ciclo. No campo observações você pode fazer sugestões de alteração ou inclusão sempre que achar necessário. Peço que as sugestões se atenham somente aos textos propostos, sem mudanças nas características estruturais do roteiro.

Para garantir o anonimato e o sigilo das informações, você não será identificado e os dados ficarão sob minha guarda, sendo utilizados apenas para este estudo, sem qualquer divulgação de sua identidade, para certeza de manutenção do sigilo. Se necessitar de mais esclarecimentos ou, durante a análise, quiser retirar a sua avaliação, sinta-se à vontade. Caso precise você pode entrar em contato pelo email glima@ufam.edu.br ou pelo número de celular 92 98199-1631. Ao término de sua avaliação envie o arquivo recebido com suas anotações para o email citado anteriormente juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.

Desde já agradeço a vossa colaboração, certo de que suas observações serão de grande valia para esta pesquisa.

Segue abaixo na figura 03 a *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design* em forma de esquema infográfico com espaço em uma coluna da direita para inserir suas observações onde achar necessário. Vale destacar que, se preferir, você pode usar recursos do word como formas tipo setas para apontar um item específico a ser observado. Também pode dividir a célula da tabela ou usar de algum outro artifício para destaca suas observações e deixar claro a que elas se referem.

Figura 03: Esquema infográfico da *Proposta conceitual de roteiro para estruturação e gestão de projetos em EAD com intervenção da Gestão de Design*.

MEDIAÇÃO / GESTÃO DE CONFLITOS / GESTÃO DE DESIGN

Inter-relação GDOP x Etapas GDxEAD

Intervenção da Gestão de Design no ciclo

Concepção

1

0

1

Oportunidade

Prospecção

Levantamento de Dados

O que fazer?	Como fazer?	Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
Qualificar a dimensão do design	Reunidas de sensibilização: • Palestras • Workshops • Guia	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar conceitos, definições; Apresentar direções do design; Explicar o modo de pensar do designer; Mostrar formas de se fazer design. 	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Tórcis Exp. Operacionais Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Identificação das necessidades e oportunidades do projeto.	Conhecimento do contexto; • Monitorar agências de fomento (incentivos); • Buscar incentivos públicos e privados;	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar editais que financiam projetos educacionais; Submeter projetos educacionais em instituições de fomento. 	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Secretário Operador Logístico Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Análise e o equipacionamento do problema	Uso de mapas mentais e representações gráficas.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar do mapas do tipo mental, conceitual ou diagramas, de acordo com a necessidade. 	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Professor Contadista Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Divulgar e promover as ações desenvolvidas anteriormente.	<ul style="list-style-type: none"> Explicar as ações e projetos anteriores (mídias tradicionais e sociais e publicações); Participações em feiras e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> Explicar resultados através de diagramas, gráficos e/ou esquemas; Selecionar os eventos que tragam relevância ao projeto. 	Marketing Gestor de Design	Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Avaliar capacidade técnica previamente.	Analisar pessoal, recursos e tempo disponível.	<ul style="list-style-type: none"> Analisar currículos, portfólios e desempenhos de pessoal com potencial para o projeto. Insatir estrutura existente para prever adequações. Identificar o tempo habi para planejamento e a execução do projeto elaborando cronogramas e/ou esquemas de planejamentos das atividades. 	Gestor Educacional Marketing Gestor de Design	Gestor de Meio Edu. Secretária Operador Logístico Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas e necessidades gerais;	<ul style="list-style-type: none"> Identificação do gerente do projeto; Inter e que será necessário para dar início a elaboração do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Discutir entre membros da equipe para identificar o melhor perfil e o que será necessário para iniciar o projeto. Aportar dados sobre o conteúdo do problema (o que se sabe e o que não se sabe); 	Gestor de Meio Edu. Gestor de Design Marketing	Gestor Operador Logístico Programador Professor Designer Instrucional Designer Gráfico Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Fazer um levantamento preliminar de mercado.	Visitar sites, ponto de vendas, concorrentes e similares;	<ul style="list-style-type: none"> Buscar e analisar informações existentes no mercado em busca de referências e modelos que sirvam de inspiração para desenvolver o curso. 	Marketing Gestor de Design Gestor de Meio Edu.	Professor Operador Logístico Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Pesquisar a viabilidade legal e técnica.	Consultar as Associações e órgãos reguladores	<ul style="list-style-type: none"> Consultar técnicos para identificar aspectos legais. Definir padrões de qualidade. Levantar métricas para ações corporativas. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Marketing Gestor de Design	Gestor de Meio Edu. Secretária Operador Logístico Professor Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Elaboração e aprovação da proposta de equipe e de projeto	<ul style="list-style-type: none"> Definir equipe, recursos e prazo; Criar uma pasta de serviço (para reunir a documentação); Elaborar a proposta de trabalho; Definir cronograma inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar de currículos, analisar portfólios e desempenhos de possíveis colaboradores; Verificar a necessidade de melhoria nos recursos; Utilizar técnicas de criação para a proposta. 	Marketing Gestor de Design	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Meio Edu. Marketing Gestor de Design
Levantamento dos objetivos e metas a serem alcançadas	<ul style="list-style-type: none"> Propor e registrar em documento pelos participantes e definir em comum acordo entre as envolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> usar técnicas de criação promover sessões de discussões entre as equipes de projeto. 	Marketing Gestor de Design	Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Identificação do público-alvo, e Estudos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar consumidores e usuários potenciais; Pesquisar concorrentes e/ou similares; Mapear expectativas e necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> usar engenharia reversa para identificar as forças e fraquezas da concorrência definir do público pelo grau de instrução, a demografia, os níveis de introdução digital e outras informações disponíveis. 	Gestor de Meio Edu. Gestor Educacional Marketing	Designer Instrucional Professor Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Realizar visita(s) a campo e/ou coletar dados relevantes dos conteúdos do público-avo	<ul style="list-style-type: none"> Preparar questionários, formulários (caso necessário); Preparar ficha descritiva da coleta e check list; Levar material para registro: bloco de anotações, máquina fotográfica e de vídeo, etc.); Entrevistar envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> definir (junto com as equipes de projeto) quais ações deverão ser tomadas; desenvolver do material de apoio para coleta de dados de acordo com as necessidades do projeto do curso definidas; planejamento das ações de coleta de dados; avaliação dados após execução das coletas. 	Gestor Educacional Gestor de Design	Designer Instrucional Professor Operador Logístico Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Levantar material bibliográfico.	Labora e faturamento de documentos impressos e digitais.	Curadoria de conteúdo do material bibliográfico para o desenvolvimento do conteúdo do curso.	Gestor de Meio Edu. Gestor Educacional Marketing	Designer Instrucional Professor Contadista Dir CoAdmIn CoorPnd Log
Identificar normas e procedimentos da organização e dos demais envolvidos.	Ver orientações institucionais da organização e conversar com os envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> revisar procedimentos e políticas institucionais. promover a manutenção dos objetivos, missão e visão da instituição. 	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design	Dir CoAdmIn CoorPnd Log

OBSERVAÇÕES

O que fazer?		Como fazer?	Ações	Expertises Demandadas	Equipes Envolvidas
2.1 Análise de Dados	Organizar e catalogar os dados de diferentes fontes.	Utilizar marcadores, separadores, post-it, fichas, numerações, cores, etc.	Promover sessões de discussões para organização dos dados por categorias e análise dos dados coletados.	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Educacional	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
	Selecionar informações mais relevantes.	Utilizar filtros, mapas mentais, painéis, etc., para selecionar e hierarquizar informações; Utilizar relacionamentos, apresentações de slides e pastas de serviço para organizar as informações.	• discutir entre os participantes sobre as informações adquiridas pelos dados, • organizar informações por meio de ferramentas de sistematização e de planejamento elaborando sessões como grupos distintos nos diferentes níveis de gestão, • avaliar e definir a melhor (ou melhores) versão(s) para aplicar no planejamento tático do curso.	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Educacional Pedagogo Gestor de Meios Edu. Programador	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log SubDir ProMAdi SubDir CoPol Sup Tst
	Aplicação de técnicas/softwares. Mapear as possibilidades de aplicações do design.	Analisar resultados das pesquisas coletadas com uso de ferramentas que ajudem nas análises, do tipo: Análise Funcional, Análise Estrutural, Análise Morfológica, Análise Comportamental, Análise Sintética, Análise Diacrônica, Matrizes de avaliação, Matrizes de decisão, CPO, dentre outros.			
2.2 Objetivos	Detalhamento dos objetivos e metas, Definição de requisitos Nomeação do gerente de projeto	• Lista de diretrizes; • Indicação de estratégias de projeto. • Reunião e Elaboração	• descobrir as metas a serem alcançadas em grupos para serem discutidas e escolhidas em comum acordo; • usar informações analisadas para embasamento das propostas.	Gestor Educacional Gestor de Design Educacional Pedagogo	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
	Detalhamento das atividades e distribuição do trabalho	• Lista de diretrizes;	• conhecer diretoria e colegiado para a definição de quem gerenciará o processo de desenvolvimento do projeto; • elaborar quadros de definições de atribuições; • recorrer a softwares de gerenciamento de projetos	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Gestor de Design Educacional Pedagogo	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
	Capacitação da equipe de trabalho.	• Cursos, • Palestras, • Workshops	• identificar a necessidade de capacitar ou atualizar a equipe; • planejar o processo de capacitação para melhor aproveitamento no desenvolvimento do curso.	Gestor Educacional Gestor de Design Educacional Pedagogo	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
	Revisão de planejamento.	• Cronograma revisado.	• atualizar as atividades, as atribuições e os prazos para diminuir os atrasos.	Gestor Educacional Gestor de Meios Edu. Gestor de Design Educacional	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
3.1 Estratégias	Definir conceitual: • definição do tipo de inscrição, • modelo do curso, • elementos curriculares, • metodologia a ser utilizada, • modelo de sistema, • parâmetros de avaliação e de certificação, • estratégia de curadoria de conteúdo	• Utilizar painéis semelhantes, narrativas, post-it, etc., para determinar diretrizes gerais de criação; • Utilizar técnicas de apresentação para indicar a equipe as variáveis e componentes visuais a serem trabalhadas.	• planejar seções de criação com as equipes para o compartilhamento das experiências e das propostas; • usar técnicas de criação e desenvolvimento de propostas para projetos compreendendo as dimensões (administrativa, financeira, pedagógica, tecnológica e comunicacional).	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Educacional	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
	Gerar ideias. Criação de alternativas e geração de protótipos.	• Utilizar desenhos e/ou softwares de criação para materializar as ideias (em forma); • Utilizar modelos esquemáticos	• compartilhar ideias e experimentar os possíveis caminhos para o curso nas diversas dimensões.	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Educacional Pedagogo	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
	Seleção de proposta(s). Refinamento.	• Definir critérios para seleção; • Utilizar filtros de seleção (matrizes, justificativas, notas, tabelas, etc.); • Definição da(s) proposta(s).	• compartilhar o planejamento completo com todas as equipes de projeto como forma de envolvê-las nas atividades gerais do projeto e para que colaborem com as diretrizes do projeto, principalmente com as atribuições de sua responsabilidade; • usar recursos de compartilhamento de arquivos para que todos possam contribuir com o projeto de forma conjunta.	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Educacional	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log
	Verificação de viabilidade operacional do projeto apresentando: • o cronograma de execução, • o sistema de comunicação, • os recursos humanos a serem utilizados, • possíveis riscos, recursos financeiros (custos e cronograma de desembolso), e tecnologias a serem adotadas.; Seleção das unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos. Apresentação da proposta.	• Utilizar de Relatórios; • indicar potencialidades e formas de utilização, funcionamento e manutenção.	• Discutir etapas e estratégia gerais no projeto do curso de forma respectiva à fim de obter feedbacks finais e ajustar a versão para a etapa de execução. • Apresentar proposta de projetos aos órgãos reguladores/financiadoras (MEC, SEDUC e/ou outras instituições).	Gestor Educacional Secretária Exec. Gestor de Design Educacional Pedagogo	Dir Susec AceTec CoMTEC CoAdmin CoordPed Log SubDir ProMAdi SubDir CoPol Sup Tst

OBSERVAÇÕES

		Atividades por Área				OBSERVAÇÕES	
		T.I.C.	Comunidade	Design			
Produção	3.2 Criação	<p>O que fazer?</p> <p>Produção dos Recursos Educacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir conceitos): <ul style="list-style-type: none"> da estratégia educacional; da identidade visual do curso; dos padrões gráficos visuais conceituais; do design do AWA. <p>Como fazer?</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizar painéis semânticos, narrativas, post-it, etc., para determinar diretrizes gerais de criação; Utilizar técnicas de apresentação para indicar a equipe as variáveis e componentes visuais a serem trabalhadas. <p>Gerar ideias.</p> <p>Técnicas de criatividade (exemplo): Anotações Colétricas; Brainstorming; Método KISS; Criação sistemática de variantes.</p> <p>Criação de alternativas e geração de protótipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizar desenhos e/ou softwares de criação para materializar as ideias (em formato); Utilizar modelos esquemáticos. <p>Refinamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir critérios para seleção; Utilizar filtros de seleção (matrizes, justificativas, notas, tabelas etc.); Definição (de) proposta(s). <p>Apliação dos padrões gráficos definidos na identidade visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> criação de layout padrão dos slides para aulas, da papeleria para documentação; adequação do conteúdo didático aos padrões gráficos definidos; <p>Apresentação da proposta.</p> <p>Utilizar slides, painéis e/ou modelos básicos (impresso e volumétrico) para apresentar proposta.</p>	<p>Ações</p> <ul style="list-style-type: none"> além de apresentar as possibilidades de recursos tecnológicos para serem explorados no AWA e no material instrucional; desenvolver, analisar e selecionar conteúdo didático para a elaboração do material instrucional e disponibilização no AWA; apresentar proposta de material didático com potencial para ser adequado ao curso; a partir do roteiro retirado do projeto do curso, montar que caminhos podem ser seguidos para a proposta gráfica do projeto do curso; desenvolver projeto gráfico e identidade visual do curso em consonância com o projeto pedagógico e o conteúdo educacional definido para o curso; discutir propostas com os atores envolvidos no projeto destinadas na colaboração da definição de qual proposta de identidade e de padrões gráficos deve ser a mais adequada para utilizar no projeto do curso para elaborar as aplicações e escolher a melhor proposta para; desenvolver linguagem gráfica a ser aplicado em todo o material educacional usado no curso (slides, vídeos, apostilas, AWA, etc.) no material de suporte para o projeto (papel timbrado, planilhas, envelopes, etc.); disponibilizar as diretrizes para a preparação dos recursos didáticos para o curso através do material informativo que ajuda a manter o melhor resultado dentro do projeto para a elaboração de: <ul style="list-style-type: none"> slides de aulas; vídeo aulas; apostilas; documentação; material promocional; entre outros. apresentar as equipes as propostas de criação desenvolvidas para a identidade do curso e para o material gráfico; coletar as observações feitas ao longo da apresentação para ajustes posteriores. 	<p>Expertises Demandadas</p> <p>Gestor Educacional Gestor Educacional Gestor de Design Pedagogo Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner</p> <p>Gestor de Meio Edu. Gestor Educacional Pedagogo</p> <p>Gestor de Design Gestor de Meio Edu. Programador Professor Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner</p> <p>Gestor de Design Gestor de Meio Edu. Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner</p> <p>Gestor de Design Gestor de Meio Edu. Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner</p>	<p>Equipes Envolvidas</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p>	<p>Verificar capacidade de banco de dados e armazenamento;</p> <p>Verificar estrutura de hardware;</p> <p>Analisar e escolher o melhor plataforma para a elaboração do AWA.</p> <p>Análise Contextual;</p> <p>Planejamento Educacional;</p> <p>Auditor;</p> <p>Reorientação;</p> <p>Produção de Mídias;</p> <p>Avaliação;</p> <p>COLABORO e CARIQ (2018)</p> <p>Elaboração de Briefing;</p> <p>Definição de conceitos;</p> <p>Criação de propostas;</p> <p>Escolha de propostas;</p> <p>Finalização de proposta;</p> <p>Dimensionamento e Detalhamento;</p> <p>Especificação técnica;</p> <p>Fornecimento / Produção/ Aplicação.</p>	
	4 Execução	<p>O que fazer?</p> <p>Verificação dos recursos produzidos</p> <ul style="list-style-type: none"> Testes preliminares com AWA; Revisão no material instrucional; Especificar os itens para execução; Ajustes finais das propostas antes do início do curso; Solicitar autorizações legais; Preparar e definir técnicos para produção; <p>Como fazer?</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver modelos/protótipos finais; Usar de técnicas de avaliação de interface, análise de usabilidade e ergonomia informacional; Revisão da adequação dos conteúdos educacionais aos recursos didáticos disponíveis; Fazer arquivos digitais para edição posterior e para produção em meios matemáticos, arquivos em curvas vetores, imagens; Utilizar fichas técnicas para detalhar os itens de produção; Apresentar desenvolvimento aos órgãos reguladores/fornecedores; Selecionar material educacional; Fazer curadoria do material; Solicitar e avaliar orçamento; Exigir provas finais antes de autorizar a produção; 	<p>Ações</p> <ul style="list-style-type: none"> usar de técnicas e ferramentas de testes de interfaces entre os grupos de usuários (alunos, professores, tutores e administrativos) para avaliar o AWA afim de identificar falhas na usabilidade; analisar o material educacional produzido nos aspectos educacionais e informacionais; disponibilizar arquivos com os padrões e os conteúdos finais para produção do material instrucional e para o desenvolvimento do AWA, além das instruções detalhadas para o uso destes materiais; entregar relatórios sobre as atividades parciais apresentando o andamento do projeto e fim de justificar o investimento aplicado; buscar, quando necessário, materiais de terceiros adequados para o curso considerando os custos previstos no orçamento; desenvolver material autor para o curso de acordo com os objetivos propostos e produzir AWA dimensionado para as necessidades do curso e dentro do orçamento previsto; 	<p>Expertises Demandadas</p> <p>Professor Conseleiteira Gestor de Meio Edu. Pedagogo Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner</p> <p>Gestor Educacional Secretária Exec. Pedagogo Gestor de Meio Edu.</p> <p>Gestor Educacional Secretária Exec. Pedagogo Gestor de Meio Edu.</p> <p>Gestor Educacional Secretária Exec. Pedagogo Gestor de Meio Edu.</p>	<p>Equipes Envolvidas</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p>		
	5 Viabilização	<p>O que fazer?</p> <p>Preparação Final e Regulamentação</p> <p>Teste final em situação real (AWA, conteúdo educacional, sistemas gerenciais)</p> <p>Acompanhar a produção dos recursos educacionais (material instrucional e AWA)</p> <p>Indicar recomendações gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> padrão do material instrucional; área educacional do AWA; área administrativa do AWA; <p>Encaminhar registros legais:</p> <ul style="list-style-type: none"> registros intelectuais; publicações; <p>Como fazer?</p> <ul style="list-style-type: none"> Preocupar em situações reais – como: locais de uso, com potenciais consumidores, entre outros. (Podem ser utilizadas ferramentas de avaliação de ergonomia, usabilidade, conforto, qualidade aparente, satisfação etc.); Analisar as provas finais e o material entregue quanto à qualidade de produção; Entregar materiais e documentos digitais (separados por pastas e em mídia digital): produção dos docentes e equipe de design instrucional; Apresentar e entregar documento com orientações gerais (material instrucional, acesso ao AWA, por professores, tutores e alunos); Solicitar registro de direito autoral (Material Didático Produzido, Produção Artística, Design); Providenciar registro de propriedade intelectual (www.inpi.gov.br) e publicação de material autoral, se necessário com a ajuda de profissionais específicos; 	<p>Ações</p> <ul style="list-style-type: none"> Testar o material instrucional e o AWA com usuários comuns (ou grupos de usuários distintos) pertencentes ao perfil selecionado para o curso; Verificar se os sistemas gerenciais (administrativos e pedagógicos) estão adequados ao funcionamento do curso; revisão detalhada da versão final dos recursos produzidos antes da liberação no início do curso. Ajustar se necessário; Anunciar e divulgar as normas e padrões definidos para a elaboração de recursos didáticos, material instrucional (textos, vídeos, planilhas, etc.); preparar (se necessário) material para o treinamento para o gerenciamento de atividades didáticas e das notas no AWA pelos professores e tutores, assim como o uso pelos alunos; garantir os direitos autorais das produções artísticas, tecnológicas e literárias na elaboração dos diversos recursos do curso; promover a divulgação na comunidade científica do desenvolvimento das atividades intelectuais a fim de ampliar o alcance das pesquisas desenvolvidas; 	<p>Expertises Demandadas</p> <p>Gestor Instrucional Pedagogo Designer Instrucional Designer Gráfico Webdesigner</p> <p>Gestor de Meio Edu. Pedagogo Gestor de Meio Edu.</p> <p>Professor Conseleiteira Gestor Instrucional Programador</p> <p>Gestor Educacional Secretária Exec. Pedagogo Gestor de Meio Edu.</p> <p>Gestor Educacional Secretária Exec. Pedagogo Gestor de Meio Edu.</p>	<p>Equipes Envolvidas</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p> <p>Dir. CoMTEC Selnia ProMADI CaPud</p> <p>Sec. CoAdm. CoAdm. ProMADI CaPud</p>		

