



ESTUDO DE CAMPO EM UMA EAD NA CRIAÇÃO DE UM FLUXO DE ATIVIDADES COM BASE NOS CONCEITOS DE MODELAGEM DE PROCESSOS.¹

Charles Arthur Nazário Guedes da Silva

Resumo: Esse presente artigo é um estudo de campo, onde objetiva-se alinhar os conceitos de gerência e modelagem de processos com os processos de comunicação e gerenciamento de projetos na modalidade EAD de uma Instituição de ensino na área da saúde. Por meio de uma revisão de literatura, observações vivenciadas, reuniões e de entrevistas semiestruturadas com os *stakeholders* do processo, permitiu-se uma visão mais ampla do fluxo já existente e seus pontos críticos, como também a construção de uma remodelagem de fluxo de atividades que minimizasse alguns ruídos que atrapalham o decorrer dos projetos de curso em EAD, observados após as análises dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos. Fluxo. EAD.

1 INTRODUÇÃO

Devido aos avanços na educação e sua grande procura no mercado, várias empresas do setor educacional vêm inserindo a modalidade EAD em sua estrutura empresarial, precisando então da construção de uma equipe própria para atender essas demandas, já que, cursos em EAD exigem uma abordagem e tratamento informacional e gerencial bem diferente dos cursos presenciais, desde o seu modelo pedagógico até a forma em que o aluno é avaliado.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gerência de Projetos de TI, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos de TI.



Segundo BEHAR (2015):

Na Educação a Distância (EAD), a situação fica mais complexa ao se estabelecer um novo patamar para a palavra modelo, vinculada fortemente às tecnologias da informação e comunicação e, particularmente, às plataformas e/ou ambientes virtuais de aprendizagem (AVA's) utilizados como forma de mediação para promover a educação. (p.3).

Nesse estudo, foi utilizado o exemplo vivenciado pelo autor, sobre fluxo de informação e seu gerenciamento da EAD em uma Instituição de Ensino particular centrada na área da Saúde. Procurando identificar que práticas de gerenciamento de projetos são eficientes na construção de fluxos de atividades para produção de cursos em Educação a Distância (EAD) envolvendo seus principais *Stakeholders* (atores do processo) e assim, gerar uma remodelagem do processo (TO-BE). Atualmente, os cursos na área da Saúde, podem exigir dos estudantes uma dedicação mais prática. Com a EAD, a Instituição pode utilizar suas ferramentas digitais colaborativas com o objetivo de auxiliar o estudante no processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisa é de caráter qualitativo por aprofundar melhor a compreensão de um grupo social. As observações práticas levantadas da Instituição, objetiva nas características da aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos na construção dos cursos em EAD. A pesquisa é aplicada, devido a investigação do caso utilizando ferramentas que procuram modificar os processos da EAD na empresa, além de ser uma pesquisa empírica, onde todas informações coletadas (por observação e entrevista) foram construídas de forma direta na prática vivenciada na empresa.

Essa pesquisa também é exploratória, visando proporcionar e aplicar conhecimentos de gerenciamento de projetos, maior familiaridade com os possíveis problemas, tornando-os explícitos. A forma com que essa se desenvolveu foi por meio da pesquisa de campo com os sujeitos principais (os *stakeholders*) de todos processos essenciais para o andamento do fluxo de atividades, com a coleta gerada por meio das entrevistas, conseguimos gerar uma amostra de dados. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja a amostra pequena ou grande, o



que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58)

Por ser uma estrutura recente para a Instituição, fez-se necessário a construção de modelos e fluxos para otimizar o processo para a entrega mais rápida e eficaz do produto (cursos em EAD) para os seus clientes (alunos de cursos de saúde), envolvendo todos os *stakeholders* do processo (programador, design, gerente, autores em EAD, etc), já que problemas de falha na comunicação, dependências diretas de terceiros, e falta de clareza dos processos tenderam a deixar confuso alguns momentos presentes na aplicação dos primeiros cursos em EAD.

Nesse primeiro tópico (1) vimos a introdução do problema e os objetivos que levaram a construção dessa pesquisa, dando uma visão geral da atual situação. No segundo tópico (2) nós veremos alguns dos conceitos de Gerenciamento de Projetos e sua inserção no gerenciamento de uma EAD. No tópico (2.1) veremos o fluxo do projeto, tanto da forma como está (AS-IS), quanto da forma desejada (TO-BE) para corrigir os primeiros problemas identificados. No Tópico (2.2) veremos o conceito da entrevista e sua importância para o presente estudo. No Tópico (2.2.1) seguimos com os resultados das entrevistas no que se diz respeito ao Fluxo de Comunicação. No tópico (2.2.2) teremos mais comentários das entrevistas, mas dessa vez focados no Gerenciamento de Processos. E na última sessão (3) um aparato final com as conclusões tiradas para esse presente estudo.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETO EM UMA EAD

A gestão de projetos vem em gradativa evolução, com o passar dos anos sua relevância vem ganhando cada vez maior destaque e prioridade em qualquer ambiente de negócio. Atualmente os projetos são mais rígidos em sua definição geral. De acordo com o PMI, os projetos são divididos nas seguintes áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, aquisições, qualidade, recursos humanos, riscos, *stakeholders* e comunicação (PMBOK, 2013) (SILVA, 2015).

A dificuldade de alinhamento das expectativas dos clientes em relação à realidade dos projetos é a principal causa de fracasso dos mesmos. A falta de eficiência na comunicação entre os *stakeholders* podem afetar todas as áreas de um projeto,



principalmente as áreas denominadas de restrição tripla: escopo, tempo e custo (ANDRADE, 2009).

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto apresenta os processos para assegurar a geração, captura, distribuição e apresentação das informações do projeto para que sejam feitas de forma adequada e no tempo certo. Segundo o PMI, o gerente de projeto gasta 90% do seu tempo envolvido com algum tipo de comunicação (formal, informal, verbal, escrita). É composto pelos processos: identificar as partes interessadas, planejar as comunicações, distribuir as informações, gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho (Dinsmore e Cavalieri 2003; PMBOK 2004 *apud* MORAES, 2012, p. 07).

Essa comunicação precisa ser de forma vertical e lateral, o gerente do projeto precisa passar a informação correta, para as pessoas corretas no tempo correto, tanto de forma ascendente (vertical), que é do gerente para seu superior, quanto do gerente, que passa seus subordinados (lateral) (KERZNER, 2006). A comunicação pode ser feita tanto por meios informais, como que por meio de relatórios estruturados e reuniões. “O controle de gerenciamento da comunicação está intimamente ligado ao controle do projeto, pois para manter o projeto dentro da programação do escopo, custo, prazo e qualidade” (SILVA, 2015). Todos dados coletados durante essas comunicações geram o conhecimento para ser aplicado no fluxo de um projeto.

No estudo realizado pelo autor, uma equipe de EAD alinhada com a Coordenação Pedagógica dos cursos, implementaram os primeiros cursos em EAD. Foi observado no primeiro ano, que os fluxos organizacionais para a construção dos materiais instrucionais, estavam confusos, devido a ruídos da informação e comunicação, onde, a equipe notou uma demanda muito grande de retrabalho, necessitando de uma revisão de seu processo de gestão.

Em sua estrutura básica, os principais *stakeholders* da construção de um curso de EAD são os **autores do curso**, que possuem o papel de entregar todo material que será aplicado no AVA (ambiente virtual de aprendizagem) de forma textual, podendo ou não indicar os pontos em que serão utilizadas outras mídias como imagens e vídeos.

O **gerente de projeto** que é “o responsável pelo projeto, que tem o papel e a responsabilidade de obter os resultados esperados, bem como reduzir e tratar os eventos



de risco que podem trazer problemas ao projeto” (MORAES, 2012, p. 02), o **administrador** que trata das diversas informações que circulam no fluxo do projeto, **designer** que planeja e organiza os materiais instrucionais em conjunto com suas mídias e o **programador** que desenvolve todas as funcionalidades interativas e planejadas para o curso.

“A equipe envolvida precisa entender esse contexto, que compreende em saber escolher para cada etapa as técnicas e ferramentas mais adequadas para cada projeto.” (MORAES, 2012, p. 02). A estrutura da Instituição é dividida por departamentos e seus níveis hierárquicos, mas no processo de EAD a equipe e seus envolvidos procuraram manter uma postura mais linear para gerar suas interações durante o processo.

De acordo com Nascimento e Santos (2003, p. 1), “o desempenho de um projeto pode ser afetado pela falta de tratamento do fluxo de informações de seus processos”. Deste modo, a equipe necessita de informações estruturadas para compreender os processos evitando esses ruídos e retrabalhos para cumprir os seus objetivos efetivamente. No Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio BPM CBOK 3.0, “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35).

Cada projeto tem sua missão, alguns desses projetos possuem um começo, meio e fim definidos, enquanto outros possuem começo e meio, mas não possuem fins definidos. “O projeto termina quando atinge os objetivos para o qual foi criado ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos” (PMI, 2008 *apud* MORAES, 2012, p. 02).

Para desenvolver esse processo de criação de um fluxo focado na comunicação entre a equipe de EAD e os autores, seguimos com a coleta de dados, realizado por observações diretas, acompanhamento do processo no período de meados de 2015 a setembro de 2017. “A observação também é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade.” (BONI, QUARESMA, 2015, p. 71). Com a observação pôde-se explorar melhor o campo pesquisado, e por fim, entrevista com os principais Stakeholders.

2.1 PROCESSO ATUAL E PROCESSO DESEJADO

Para montar a modelagem inicial, utilizou-se a estrutura inicial de um processo de gerenciamento, com as fases de modelagem de processos AS-IS e TO-BE.

A fase AS-IS é descrita como “abordagem que permite a captura, documentação, e entendimento dos processos atuais” e a fase TO-BE como “a fase na qual os processos podem ser modelados, permitindo melhorias nos processos baseadas nas informações e análise dos processos mapeados na fase AI”. (GARRATT et al 2007, p. 24)

Analisando o processo atual “AS-IS” verificamos o fluxo atual e suas falhas que acabavam por ‘desnortear’ muitas vezes a sequência de atividade, após essa análise partimos para posterior sugestões de fluxo “TO-BE”, que seria o cenário ideal para a realidade do setor da empresa poder caminhar mais efetivamente.

De acordo com o Manual de Gestão por Processos (MGP, 2013, p. 53):

- Entender e Modelar Situação Atual (AS-IS)

Por meio do desenho de fluxogramas, o modus operandi do órgão pode ser visualizado. Assim, os servidores podem entender quais problemas e dificuldades limitam o alcance da visão de futuro. Faz-se necessário coletar os dados referentes à performance atual dos processos para que posteriormente possam ser mensurados os ganhos.

Baseado na observação e participação prática vivenciada na Instituição e no fluxo criado com a equipe de EAD, segue abaixo o fluxo antes de ser retrabalhado. Para a representação do fluxo e sua descrição utilizou-se o aplicativo Bizagi Modeler, tanto na etapa AS-IS, quanto posteriormente na etapa TO-BE:

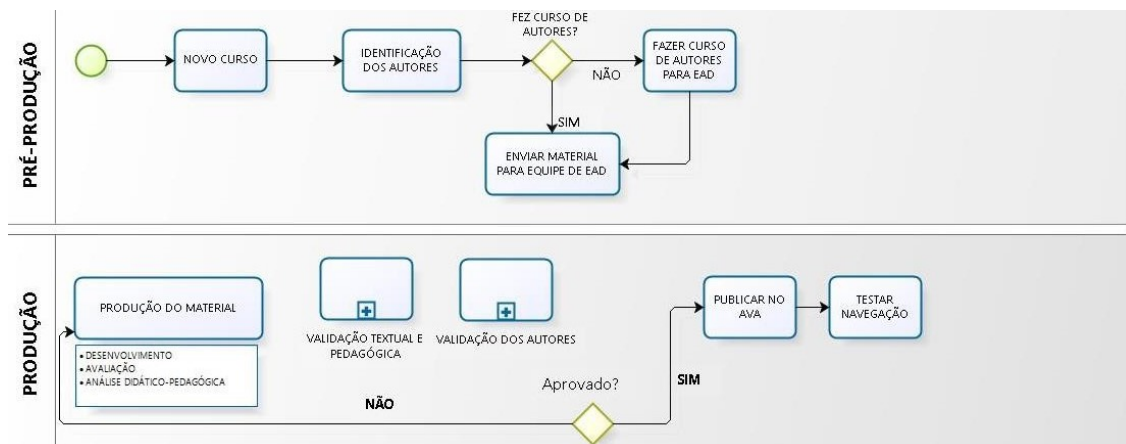




Figura 1 – Fluxo antigo, etapa “AS-IS” utilizando o programa Bizagi

Fonte: elaborada pelo autor

Nos primeiros cursos de EAD as revisões de sua produção ficaram confusas, os materiais instrucionais já produzidos e implementados no AVA, eram avaliados pelos autores do curso e pela equipe pedagógica, sem estarem diretamente alinhados com o fluxo de produção, como observamos na Figura 1, a validação do material estava solta do fluxo, causando muitas vezes atrasos no tempo de entrega do material pronto, conflitos de correções e muitas vezes o retrabalho, já que algumas correções poderiam se contradizer com outras, não deixando claro nem a hierarquização da informação e nem o envolvimento de alguns *stakeholders*.

Esse tipo de comunicação com o *stakeholders* é um problema bastante comum no gerenciamento de projetos. Para que haja uma comunicação que seja de fato eficiente e eficaz para o desenvolvimento do projeto, é necessário esse envolvimento de todas as partes de acordo com a influência de cada um no processo decisório e os impactos que cada um poderá causar de acordo com sua participação e prováveis mudanças que cada um possa causar. (MONTEIRO; ALENCAR, 2007)

Assim como a Produção do conteúdo possuía suas falhas, a pós-produção não tinha sido alinhada tais como: estratégias de comunicação com os estudantes e a demonstração da importância de se nivelarem em EAD durante suas graduações. Como resultado, os primeiros cursos tiveram uma quantidade muito grande de evasão. O que exigiu um redesenho de processo “TO-BE” para que esses problemas fossem supridos.

Segundo o Manual de Gestão por Processos (MGP, 2013, p. 53):

- Redesenhar os Processos (TO-BE)

Nessa etapa, os processos mapeados devem ser redesenhados, incluindo as melhorias priorizadas. É importante mencionar que o responsável pela implementação (dono do processo) deve participar da criação, discussão e priorização das melhorias identificadas. A gestão da mudança deve ser conduzida e efetivada, deve se pensar na eliminação de gargalos, no aumento da eficiência e, também, deve ser avaliado o impacto das melhorias propostas.

Para a construção dos novos cursos de nivelamento e extensão, foi preciso uma nova estratégia de marketing, uma preocupação maior com o pós-produção e o maior envolvimento de todos *stakeholders*, com prazos mais definidos e com suas devidas importâncias. Pensando nos problemas observados na etapa AS-IS, criou-se baseado em reuniões de *brainstorming*² para a construção de uma remodelagem no modelo de fluxo.

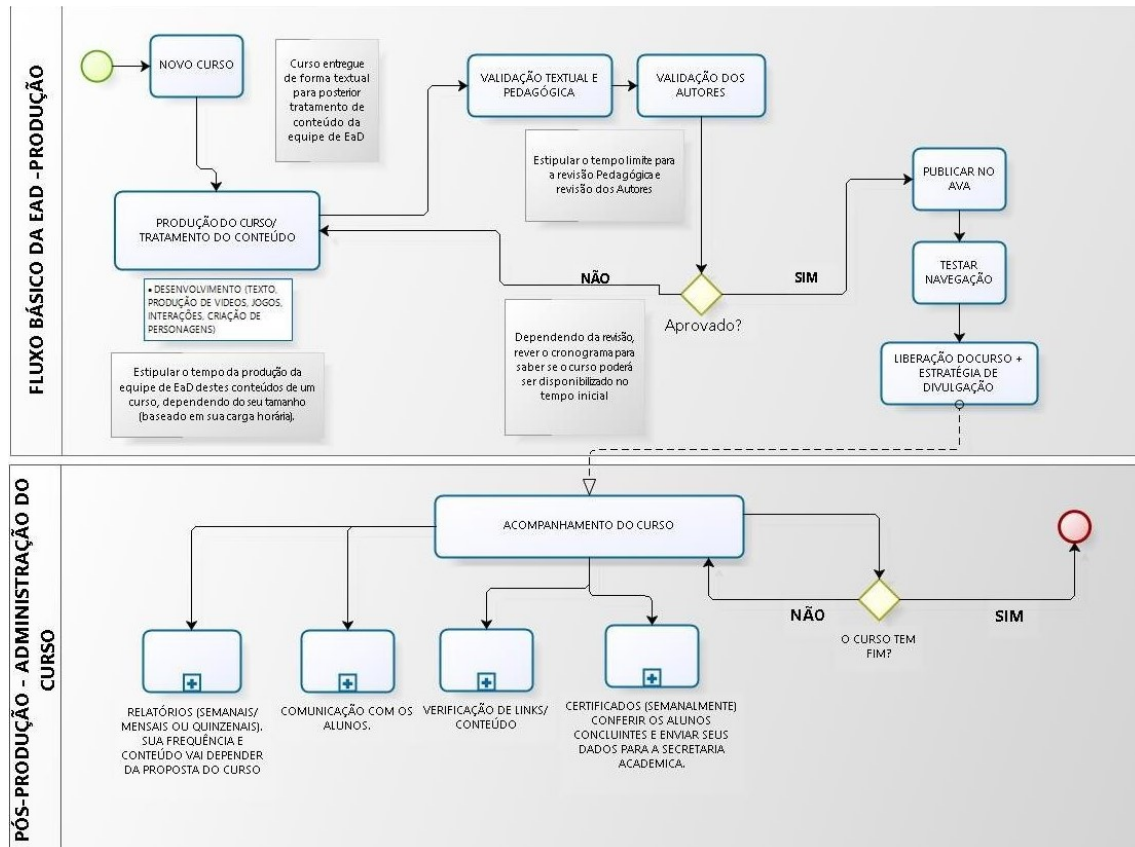


Figura 2 – Fluxo atual, etapa “TO-BE” utilizando o programa Bizagi

Fonte: elaborado pelo autor

A equipe de EAD observou a importância da comunicação e participação dos stakeholders, principalmente dos conteudistas/autores. Todos atores do processo precisam estar cientes que às participações pontuais nas reuniões são extremamente essenciais e, estão diretamente ligados às atividades e aos prazos de entrega. “Em cada etapa são feitas entregas, que devem ser verificadas para garantir que estejam efetivamente concluídas, antes de iniciar o trabalho da etapa seguinte. No entanto, uma

² Tempestade de ideias, desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou grupo.



etapa pode ser iniciada antes do término de outra, desde que sejam tratados os riscos envolvidos.” (MORAES, 2012, p. 03).

A pós-produção do curso, como observado na Figura 2, envolve relatórios, comunicação com os alunos, verificação de links e da certificação de conclusão. Todas essas etapas são feitas em seus determinados prazos estabelecidos, sendo diários, semanais, quinzenais ou mensais.

2.2 ENTREVISTA COM OS STAKEHOLDERS

Para esse presente Artigo, foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturada aberta, “A técnica de entrevistas abertas atende principalmente finalidades exploratórias, é bastante utilizada para o detalhamento de questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados.” (BONI, QUARESMA, 2015, p. 74), e foi feita com os principais stakeholders sendo eles: equipe de EAD e Coordenação, totalizando sete pessoas.

Para tanto, fez-se necessário envolver os cursos de EAD já lançados na Instituição nos últimos anos, visando obter os dados necessários para a construção do fluxo. “A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo.” (BONI, QUARESMA, 2015, p. 72). Boni (2015, p. 74) ainda afirma que para se obter uma boa pesquisa é necessário escolher as pessoas que serão investigadas, sendo que, na medida do possível estas pessoas sejam já conhecidas pelo pesquisador ou apresentadas a ele por outras pessoas da relação da investigada. Dessa forma, quando existe uma certa familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado as pessoas ficam mais à vontade e se sentem mais seguras para colaborar. O autor aconselha, na medida do possível, falar a mesma língua do pesquisado, ou seja, o pesquisador deve descer do pedestal cultural e deixar de lado momentaneamente seu capital cultural para que ambos, pesquisador e pesquisado possam se entender. Se isso não acontecer provavelmente o pesquisado se sentirá constrangido e a relação entre ambos se tornará difícil. O pesquisador deve fazer tudo para diminuir a violência simbólica que é exercida através dele mesmo.

A entrevista foi feita em três perguntas, onde o entrevistado pôde explicar de forma mais ampla possível sobre seu posicionamento perante o assunto, com questões



que visaram explicar do entrevistado suas experiências. Foi utilizado um gravador de voz para posterior transcrição de todas entrevistas para assim poder gerar as análises.

Essa entrevista teve como objetivo analisar as respostas obtidas para melhor compreensão e construção do fluxo ideal de comunicação de projeto, já que, com uma análise profunda dos resultados referente as opiniões dos stakeholders pode-se trazer uma indicação dos melhores caminhos a seguir.

2.2.1 FLUXO DE COMUNICAÇÃO

A análise das entrevistas permitiu fazer o seguinte diagnóstico no que concerne a ao fluxo de comunicação na construção dos cursos de EAD. Todos autores entrevistados elogiaram o fluxo, enquanto a equipe propriamente dita de EAD se divergiu em críticas e elogios em relação a ele.

A designer acredita que o fluxo está falho, pois é constante as vezes em que ela precisa ir atrás e insistir uma resposta, que muitas vezes demora, o programador se absteve de opinar já que em sua função ele fica mais deslocado desse processo, enquanto o coordenador de EAD acredita existem sim os ruídos no fluxo de comunicação e informação, mas que eles são normais devido à EAD estar ainda sendo inserida na cultura instituição e muitos dos stakeholders ainda estarem se adaptando a esses processos, já que muitos possuem uma grande carga de trabalho na instituição em outros projetos e acabam sobrecarregados dificultando os prazos dados inicialmente, e completa que o fluxo preciso ser desenhado com o decorrer das experiências adquiridas.

“...se vir um coordenador desenvolver um curso à distância a primeira coisa que ele tem que vir entender como ele vai ser inserido dentro desse fluxo de processo, o que acontece é o contrário, a gente se adapta ao fluxo de processo de comunicação, ou a rotina daquele docente, e deveria ser o contrário, a gente deve estruturar o setor para que a gente tenha processos e métodos bem definidos, bem estruturados”. (ENTREVISTA 4).

A pedagoga conclui que o fluxo de comunicação e de interação entre a equipe de customização com a equipe de autoria tem uma boa interface. Já para os autores dos cursos, ou seja, aqueles que prepararam o material para ser repassado para a equipe de EAD, esses ruídos não foram muito percebidos, a primeira autora entrevistada achou a comunicação da produção de seu curso com a equipe de EAD boa e rápida, mas pontuou



que muitas vezes aconteceram falhas por uma falta de um ‘primeiro encontro/reunião presencial’ por conta que a comunicação via e-mail as vezes deixava os entendimentos as vezes dúbios (ruído de comunicação).

A terceira autora entrevistada considera o fluxo de comunicação de forma estruturada, pois existem vários canais de comunicação utilizados pela equipe para facilitar que o fluxo ocorra. O segundo autor afirmou que a comunicação foi de forma tranquila e que fluiu bem, e os meios mais utilizados foram e-mail, telefone e alguns momentos de reuniões presenciais, apesar que esses contatos foram feitos na maior parte do tempo direto com a designer da equipe de EAD (o que pode representar uma falha ao não envolver todos *stakeholders* do processo).

2.2.2 GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS

Para o estudo deste caso percebeu-se que o fluxo dos processos atual é útil, mas, ao mesmo tempo, apresenta limitações importantes, quase que unanime, os entrevistados afirmaram que não conseguiram entregar o projeto no prazo determinado, e como ocorreram correções após o curso ter sido lançado.

Como o fluxo atual busca de seus atores do processo uma participação colaborativa, perde-se um pouco na questão desse gerenciamento durante a construção de um curso, como citado pelo segundo autor entrevistado onde ele resolvia pendencias e correções de forma mais direta com a designer, enquanto a mesma designer sente que falta uma estrutura gerencial para pode identificar a quem recorrer em determinadas fases do projeto, sugerindo em sua entrevista, sete etapas que poderiam ser a base para o gerenciamento desse fluxo:

Primeira etapa- devido as constantes correções que ocorrem no desenvolver de um curso, a designer sugeriu que para iniciar a construção do curso, antes de estabelecer prazos, o autor (ou autores) do curso, deveria fazer logo uma correção do material junto com a corretora, evitando assim o retrabalho na edição do conteúdo já dentro da plataforma



Nessa primeira etapa os autores que já fazem o curso de formação de EAD, também seriam apresentados em reunião as ferramentas interativas que poderiam ser utilizadas no curso, facilitando e agilizando o processo de produção, conseqüentemente cumprindo todas datas sugeridas;

Segunda etapa – Nessa etapa, o gerente do setor de EAD faria a análise do material e assim passar para a equipe, é nessa segunda etapa, com o material de autoria já corrigido e revisado, que se iniciaria então os cronogramas/datas;

Terceira etapa – Analise do material pela equipe de EAD, nessa fase o material seria analisado e selecionariam as mídias, cores, vídeos, que serão utilizados no material didático do curso, dependendo do tamanho e tipo do curso seria analisada a quantidade de dias suficiente para completar a analise até marcar a reunião da equipe de EAD com os autores, a quarta etapa;

Quarta etapa – Essa seria a etapa chave, e que foi observado na maioria dos entrevistados como um ponto chave, a primeira reunião da equipe de EAD com os autores do curso, onde seria abordado que tipos de mídias, todas ideias, todas as sugestões, para entrar em um consenso e fazer o material final de uma forma mais próxima possível do desejado. Essa primeira reunião presencial foi sugerida pela primeira autora entrevistada que falou que “a gente poderia nas reuniões de correção fazer presencialmente, porque, acho que por fazermos muito por e-mail, talvez o entendimento dificulte. Acho que se fosse presencialmente, pelo menos no primeiro momento seria melhor.” (ENTREVISTA 3);

Quinta etapa – Etapa de produção do curso, a equipe de EAD tem o perfil de ser bem dinâmica e ágil em seus processos, como comentado pelos autores e chefe do setor durante as entrevistas. Nessa etapa os jogos, vídeos, textos interativos e imagens seriam criados já com as sugestões e observações dos autores, evitando o retrabalho e atraso dos projetos, muito comum e bastante citado durante as entrevistas;

Sexta etapa – Após toda produção, mostrar o curso para os autores e outros *stakeholders* para aprovação e possíveis correções;



Sétima etapa – Disponibilização no ambiente virtual.

Os outros entrevistados tiveram opiniões similares, divergindo em apenas alguns pontos, devido a particularidade de cada caso e cada experiência vivenciada, a primeira autora entrevistada afirmou que o fluxo atual deveria ser mantido, apenas ajustando a parte das correções. A terceira autora entrevistada diz que seguiria algo semelhante do que já existe, melhorando apenas a forma que o cronograma é trabalhado. Enquanto isso o chefe do setor da EAD considera que:

“Desenhar o fluxo é algo que já não é tão simples, mas de um nível de complexidade não tão alto. Seguir o fluxo e mantê-lo é algo muito mais complexo, complexo eu digo não por falta de controle dos envolvidos, mas pela dinâmica de trabalho do dia a dia e pelas urgências que surgem no percurso, que são os incidentes críticos, esses incidentes vão acontecer, (...) o fluxo de processo precisa ser flexível e adaptável, ao ponto de não descaracterizar o fluxo.” (ENTREVISTA 4).

O chefe do setor da EAD ainda completa com a seguinte afirmativa:

“...porque durante o processo de construção provavelmente não será contemplado todos os desvios de fluxo de informação ou de demanda, não tem como prever. então significa que cada nova demanda se ela não está prevista dentro do fluxo de informação ela tem que ser incorporada dentro do fluxo de informação com uma nova forma, ou uma nova demanda, um novo desvio, novo caminho para atender uma demanda específica, a partir do momento que outras demandas semelhantes a essa sejam solicitadas, ela já estará prevista dentro do fluxo de informação, Ou seja, o fluxo de informação precisa ser vivo e ser incorporado à medida que ele for aplicado às demandas institucionais.” (ENTREVISTA 4).

O que pôde-se concluir com as entrevistas realizadas com os principais *stakeholders* do processo da construção do fluxo e gerenciamento de cursos em EAD, é de que, apesar que exista uma certa harmonia entre as partes envolvidas e uma comunicação aberta, existe uma necessidade latente de uma padronização em algumas etapas, como na comunicação dos envolvidos e em prazos que levem em consideração as falhas que surgiram nas primeiras experiências vivenciadas pelos autores. O que de fato não será uma tarefa simples, já que os fluxos serão construídos e adaptados no decorrer



das demandas que forem surgindo, até criar-se uma base com vários modelos diferenciados para os mais diversos tipos de casos.

3 CONCLUSÕES

Esse estudo procurou descrever o processo de remodelação de um fluxo de atividades do setor da EAD de uma instituição que oferta cursos de saúde, e durante esse processo baseado em observações, reuniões e entrevistas semiestruturadas com os principais *stakeholders*, pôde-se criar algumas melhorias, que serão aplicadas na construção dos futuros cursos que serão ofertados pela instituição.

O modelo adotado focou-se em desenhar um diagnóstico da atual situação da organização, revelando possíveis caminhos na direção do gerenciamento de projetos. Já o levantamento de dados apontou algumas carências em relação às fases de maturidade do modelo de ciclo de vida dos projetos em EAD, os fatores que causam a maioria dos problemas nos projetos da empresa analisada foram: falta de padronização da comunicação, grande dependência de terceiros, falta de comprometimento de algumas pessoas envolvidas, falta de agilidade e pró-atividade em alguma das etapas, falta de experiência dos integrantes do projeto em preparação de cursos em EAD (apesar de todos autores passarem por um curso preparatório, muitas coisas foram absorvidas e compreendidas apenas quando eles sentiram na prática toda complexidade), falta de clareza nas definições básicas sobre o curso e prazo insuficiente para a implantação do projeto. O que foi observado, é que, apesar dos ruídos identificados nesses fluxos, existe uma boa relação entre todos os atores do processo, facilitando as mudanças sugeridas e também criando maior envolvimento na idealização da EAD como um dos braços da instituição.

As perguntas feitas pela entrevista buscaram extrair informações dos diferentes atores do processo para contemplar os aspectos do gerenciamento durante o processo de construção de cursos em EAD, com enfoque no fluxo de comunicação, trazendo o deslumbramento do processo antigo (AS-IS) com o processo remodelado sugerido para essa etapa atual do setor (TO-BE), com isso, ficou claro que esses fluxos ainda terão, no decorrer dos projetos, novas mudanças e novas ramificações, devido a dinâmica diferenciada de cada projeto.



REFERÊNCIAS

ANDRADE, A; POTSCH, F. **Comunicação em Projetos: Como superar a visão mecanicista**. Artigo Núcleo de Pesquisa, Rio de Janeiro. 2009. Disponível em <http://maintrends.com.br/arquivos/reinventar_comunicacao.pdf>. Acesso em: 24/08/2017

ARRUDA, A. **Informação demais e mal-administrada faz mal**. Folha de São Paulo, São Paulo, 03 de julho de 2003.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Brasil: ABPMP, 2013.

BEHAR,P.A.; LEITE, Silvia Meirelles. **Criando novos espaços pedagógicos na Internet: o ambiente ROODA**. 2005, Lisboa. IADIS. v. 1. p.3-10, 2005. Disponível em:< <http://www.nuted.ufrgs.br/oa/arquEADs/apoio/modelospedagogicos.pdf>> Acesso em: 18 de Julho 2017

BICALHO, R. N. de M.; OLIVEIRA, M. C. S. L. de. **O processo dialógico de construção do conhecimento em fóruns de discussão**. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/icse/v16n41/aop2712.pdf>> Acesso em: 18 de Julho 2017

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC V. 2, N. 1, janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: < www.emtese.ufsc.br> Acesso em: 20 de Setembro 2017

GARRATT, Andy; et. al. **Human-Centric Business Process Management with WebSphere Process Server V6**. 2007.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. – 2º edição – Porto Alegre: Bo-okman, 2006. Pg. 456-459

MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS (MGP). Secretaria Jurídica e de Documentação Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasil: **Manual de Gestão por Processos**. P. 1 – 61, 2013.



MONTEIRO, A.; ALENCAR, L.H. **Análise dos problemas da comunicação em projetos de desenvolvimento de software.** XXVIII encontro nacional de engenharia de produção (ENEGEP). Foz do Iguaçu, PR. 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_TR570426_9840.pdf> Acesso em: 30 de Agosto 2017

MORAES, E. A. P. (2012). **Guia Pmbok para gerenciamento de projetos.** In Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil (Vol. 8).

NASCIMENTO, L. A.; SANTOS, E. T. **O Fenômeno da Sobrecarga de Informações em Equipes de Projeto.** In: Workshop Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios, 2003, Belo Horizonte.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

PMI (Project Management Institute). **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** 5. Edição, Editora Saraiva. 2013. Pg.287-308

SILVA, J. K. **A Importância do Gerenciamento da Comunicação em Projetos.** 2015, Belo Horizonte. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/uploads/23733/a-importancia-do-gerenciamento-da-comunicacao-em-projetos.pdf>> Acesso em: 30 de Agosto 2017



ANEXO 1 - Entrevistas

ENTREVISTA 1 - Designer

P- *De maneira geral, como você analisa o fluxo de comunicação no processo de construção dos cursos de EAD na Instituição?*

R – Eu acho que, em termos gerais de análise, ele está muito ruim. Eu acho que o fluxo de comunicação ele está muito falho, ele está precisando realmente de um gerenciamento, precisando de uma organização.

Tem momentos que, por exemplo, chega o material didático do curso, eu não sei com quem eu falo para correção, às vezes eu não sei quem são todos os autores, eu tenho que ficar pedindo o contato deles e nem sempre eu consigo me comunicar com eles, eles demoram muito para responder. Então eu acho que o fluxo de comunicação é muito falho no meu ponto de vista.

P- *Mas você teria alguma sugestão? Ponto de melhoria?*

R- Acho que precisa ser ter uma organização desde o começo da produção do curso até a entrega, o final.

Quando eu falo a organização é até em uma escala de hierarquia, é saber quem foi o autor, quem são os mediadores, quem são as pessoas que eu posso entrar em contato, quem é a pessoa que vai ser um revisor, quem é que vai ser o editor, quem é que eu posso mostrar o protótipo.... Então assim, são alguns tópicos que eu estou sugerindo para esse possível fluxo.

P- *Se você fosse gerenciar o processo de construção dos cursos, como você organizaria?*

R- Eu organizaria por etapas: *Primeira Etapa*- todos os autores têm que estar em comunicação, sincronizados. Todos os autores (ou o autor) tem que escrever o curso e fazer uma autocorreção antes de enviar para a equipe de EAD. Se são mais de um autor, se são três autores, eu acho que eles precisam se reunir, marcar uma reunião, onde nessa reunião vai se abordar as metodologias de construção deles e quando eles fecharem esse curso aí passar para a *Segunda Etapa* que seria para o coordenador de EAD, que iria fazer uma análise curso e passar para sua equipe. A *Terceira Etapa* é essa equipe fazer uma



análise do curso fazer leituras e voltar para o coordenador para informar as sugestões nas Produções das peças o que é que eles acham, fazer uma organização de como vai ser elaborado o material didático e após ser consolidado toda essa reunião dessa terceira etapa a *Quarta Etapa* seria a uma reunião com os autores sobre a discussão que se teve em relação ao material deles, o que é que eles pretendem inserir, quais são as imagens...

Tem uma coisa que eu lembrei, em relação a primeira etapa, nessa construção do material é bom que os autores já tenham um conhecimento de cursos em EAD, na formação em EAD, eles saberem o que é um vídeo, como fazer hiperlink, como elaborar um PDF... Então seria bom antes disso tudo nessa primeira etapa o autor já saiba um pouco sobre o que é EAD, porque senão fica muito complicado... adiantando a fita, aí na quarta etapa seria uma reunião com os autores e a equipe de EAD, e aí nessa reunião seria definido quais são as peças, o que que eles pretendem, quais são as imagens.

Estando tudo fechado aí seria a *Quinta Etapa* que seria a produção de material, nessa produção de material ela contempla toda a equipe de EAD, por exemplo, tem o especialista em elaborar os vídeos que vai fazer [o vídeo] porque ele já tem um roteiro que já foi elaborado junto com os autores, que isso deveria estar na primeira etapa que é o de material já faz parte, e aí a *Quinta Etapa* seria mais ou menos isso e a *Sexta Etapa* seria o material didático já todo produzido ser mostrado para os autores e ser consolidado para sim ir pra a *Etapa Final* a fase de testes, eu chamaria, que é onde ia ser disponibilizado no ambiente virtual eles iriam acessar para ver acho, que é isso.

P- *Em relação a sua participação na construção dos cursos em EAD, você conseguiu atingir os objetivos esperados no prazo determinado?*

R- Não, eu nunca consegui atingir o prazo, justamente pela falha da comunicação, porque sempre que tento enviar algum comunicado para o autor, ele demora muito para me retornar, então eu tenho que estar sempre indo ou tentando ligar para ele, para ele poder falar comigo, então eu nunca consigo terminar num determinado prazo que foi elaborado. Se o curso tem que ser elaborado em 15 dias, eu nunca consegui entregar em 15 dias, porque a comunicação é muito falha, não existe um fluxo mesmo, eu não sei quem é que vai editar, quem é que vai revisar, no meu ponto de vista são muitas hipóteses.



ENTREVISTA 2 - Programador

P- *De maneira geral, como você analisa o fluxo de comunicação no processo de construção dos cursos de EAD na Instituição?*

R- Eu não tenho nenhuma opinião formada em relação a comunicação. Principalmente da minha área, que eu fico mais isolado, eu não tenho contato direto com os tutores, quem toma normalmente a frente é a design, o administrador e o gerente... e eu fico mais na retaguarda desenvolvendo.

P- *Se você fosse gerenciar o processo de construção dos cursos, como você organizaria?*

R- Eu teria que pesquisar modelos organizacionais de EAD. Fluxos, que no meio desse fluxo estaria a comunicação.

P- *Em relação a sua participação na construção dos cursos em EAD, você conseguiu atingir os objetivos esperados no prazo determinado?*

R- Eu acredito que sim.

ENTREVISTA 3 – Autor(a)/coordenador(a) 1

P- *De maneira geral, como você analisa o fluxo de comunicação no processo de construção dos cursos de EAD na Instituição?*

R- Eu acho uma comunicação boa e rápida, assim, pelo menos nas coisas que a gente teve no curso de bioquímica em EAD. Tanto a comunicação para tirar as dúvidas, ou para revisão, ou de feedback, ou seja, tudo que a gente precisou, tanto eu com vocês, ou vocês com a gente na parte técnica eu acho que foi uma comunicação tranquila, clara, rápida... não vi problema nesse fluxo não.

P- *Tem alguma sugestão? Ponto de melhoria? Algo a se destacar?*

R- Veja, na verdade não é que foi uma falha nem nossa nem de vocês, na verdade acho que é pelo fato de quem constrói o curso não conhecer o conteúdo, as vezes tinham ponto que a gente identificava como pontos para ajustar ou melhoria e as vezes por vocês não compreenderem exatamente o que a gente estava falando não vinha da forma que a gente



havia pedido. Mas aí não vejo como uma falha, eu vejo como um gap que acontece só por conta de vocês não conhecerem o conteúdo. Que aí eu acho que seria algo natural de acontecer. Não sei se a gente teria uma forma de minimizar isso. Ou se a gente poderia, sei lá, nas reuniões de correção a gente fazer presencialmente, porque acho que talvez por fazermos muito por e-mail, talvez o entendimento dificulte. Acho que se fosse presencialmente pelo menos no primeiro momento seria melhor.

Que o fato de você escrever nem sempre você é bem compreendido, e como a gente manda tudo corrigido [no Word] com aquelas observações do lado eu acho que isso pode causar uma confusão.

P- *Se você fosse gerenciar o processo de construção dos cursos, como você organizaria?*

R- Eu mantinha do jeito que está, eu achei que a forma que a gente trabalha aqui com aquele curso inicial de capacitação para autores em EAD, a forma que a gente construiu, o feedback que a gente teve, está tudo tranquilo. Logico que a gente poderia ajustar era justamente essa parte da correção. Eu acho que a gente faz muito por e-mail, muito online, e as vezes, até por vocês não entenderem muito o conteúdo, que é normal, vocês não são da área de saúde, pode causar esse problema de comunicação.

P- *Em relação a sua participação na construção dos cursos em EAD, você conseguiu atingir os objetivos esperados no prazo determinado?*

R- Não, não porque é muito mais complexo do que eu imaginava, por exemplo, tanto é que a gente não lançou o curso dentro do prazo que a gente esperava, porque para construir o curso é difícil, depois tem a fase de revisão, que você vê que ainda tem muita coisa para revisar, e não adianta você lançar o curso sem estar 100% entendível, porque quem for fazer não vai conseguir fazer bem feito. Então eu não achei que eu consegui da forma como eu queria. Ficou bom o curso, o resultado final ficou legal, os estudantes gostaram, mas eu acho que ainda precisaria estar um pouco com a cara melhor... não é nem uma cara melhor, o conteúdo, a gente não conseguiu esmiuçar da forma como a gente queria, como a gente queria lançar porque era uma necessidade, então a gente lançou para depois fazer uma breve revisão, tanto é que depois que lançou teve muitas coisas para



ajustar, entendeu? Mas porque é bem mais complexo do que eu imaginava. Muito mais trabalhoso do que eu imaginava. Muito mais, tanto é que era eu e mais três tutoras, e a gente ficou bem sobrecarregadas, era muito conteúdo para a gente conseguir dar conta, montar material, vai e volta, não entendeu... e assim, “isso aqui a gente quer por uma ilustração, isso aqui a gente quer por um vídeo”, o trabalho de fazer o vídeo, o trabalho de vocês construírem o processo é muito mais trabalhoso. Eu gostei do curso, mas eu acho que eu poderia fazer melhor.

ENTREVISTA 4 – Chefe do setor EAD

P- De maneira geral, como você analisa o fluxo de comunicação no processo de construção dos cursos de EAD na Instituição?

R – Então, o processo de comunicação dos cursos, geralmente, cada instituição tem um fluxo diferenciado, porque a produção dos conteúdos e dos cursos são muito diversificados, cada instituição adota um método, um fluxo de processo diferente, mas o que se vê é que, as pessoas que trabalham no processo de construção de cursos em EAD geralmente apontam falhas e lacunas no processo de comunicação, até porque envolve equipe multidisciplinar, então são pessoas com competências diferentes habilidades distintas e isso muitas vezes reflete em processos de trabalho diferenciados, então o processo de comunicação de tráfego da informação, ou seja, de estruturação do curso, geralmente é uma coisa mais complexa, o que eu vejo é que, um processo de produção do curso analisando a forma como a gente trabalha aqui na faculdade é que é um processo de construção com várias etapas, Então essas etapas acaba refletindo em ruídos ou fluxos de informação um pouco ineficientes.

O que eu acho que poderia ser discutido é que a gente pudesse estruturar um fluxo de informação em que fosse entendido por todos, eu acho que muitas vezes os atores envolvidos dentro do processo talvez não tenha um referencial do processo de comunicação, talvez porque aqui a gente ainda não tenha estabelecido esse fluxo de processo de comunicação e não tenha institucionalizado amarrado isso com todos os atores, que eu quero dizer com isso, se vir um coordenador desenvolver um curso à distância a primeira coisa que ele tem que vir entender como ele vai ser inserido dentro desse fluxo de processo, o que acontece é o contrário, a gente se adapta ao fluxo de



processo de comunicação, ou a rotina daquele docente, e deveria ser o contrário, a gente deve estruturar o setor para que a gente tenha processos e métodos bem definidos, bem estruturados, para que quem vir, por exemplo, vou fazer uma analogia, um exemplo prático, você vai no departamento pessoal solicitar um documento, quem tem que ir e se adequar as regras de funcionamento é você ao DP, não o DP a você. [outro exemplo] Secretaria, eu quero solicitar meu diploma, vou lá, abro um requerimento, espero tantos dias vou lá, assino o documento que recebi meu diploma não é a secretaria que tem que se adequar ao solicitante, mas o solicitante que tem que se adequar ao fluxo. Então na Educação a Distância a gente deverá ter e tem que estruturar um fluxo de processo de comunicação pra que isso melhore a qualidade do curso, eu acho que isso, não só a qualidade do curso pedagogicamente, mas em termos de prazo que, quando a gente fala de qualidade a gente abrange na minha visão várias coisas, questão pedagógica, a questão tecnológica, quanto à questão de suporte, de entrega, prazos, então tudo isso tá ligado na questão da qualidade para que a gente aprimoram a qualidade dos cursos da gente.

P- *Se você fosse gerenciar o processo de construção dos cursos, como você organizaria?*

R- Só corroborando com o que eu falei antes, eu acho que a forma de estruturar um processo de construção de cursos de EAD dentro de uma instituição não é uma tarefa simples. Até porque você primeiro tem que entender o que é a instituição quer, então a partir do que instituição quer, o viés da Educação a Distância dentro de uma instituição de ensino superior vão ser cursos de graduação em EAD ‘não não não, não é isso que eu quero, eu quero que a minha instituição tenha apenas cursos de pós-graduação’, ‘ah tá, não, mas eu também quero que além dos cursos de pós-graduação tenha cursos de extensão, e além de cursos de extensão eu acho que era interessante também de cursos direcionados ao administrativo, aos funcionários’ então cada elemento desses, eles tem processos e métodos muito específicos, que são, por exemplo, a forma de comunicação entre a produção de cursos para pós-graduação, não é a mesma para funcionários, porque a gente tem atores diferentes, a gente tem processos de trabalhos diferentes, quem são os atores envolvidos dentro de um processo de estruturação de cursos a distância para o administrativo? Para empresa? Você tem o fluxo de trabalho de processo das pessoas, dos funcionários quem é o produtor de conteúdo? Quem válida? Então assim, todas essas fases, todas essas etapas são distintas de uma produção de um curso de extensão. É bem verdade que uma boa parte delas são semelhantes até chegar a equipe de produção,



quando a informação também sai da equipe de produção para outro setor específico que encomendou o curso.

Uma coisa super importante que tem que ser feita, que é um processo que tem que ser feito a várias mãos, a construção do fluxo de comunicação ela não está na cabeça do coordenador, ela não está na cabeça do Coordenador pedagógico ou do cara responsável pela tecnologia, não, ela precisa ser discutida e desenhada por todos os envolvidos, por todos os atores, para que a gente faça uma panacéia de informações e a partir dessas informações a gente consiga ir maturando um fluxo de processo confortável... confortável quando eu digo não é que se adequar ao que as pessoas querem, mais conforto ao que se espera em termos de prazo, em termos de qualidade, de validação, eu acho que quando eu digo validação é comprovação do que tá sendo entregue, das informações, porque é muito comum das informações estarem pulverizadas, eu mando para o e-mail, a pessoa não responder o e-mail e me encontra, me dá um retorno sobre aquele E-mail, aí você absorve, chega na sala ou chega num determinado local vocês não repassa ou repassa de uma forma diferente para equipe, aquela pessoa para ela, ela fechou aquela pendência, porque ela já falou com você e disse que aquele curso estava aprovado, por exemplo, ou então que aquele desenho ou aquele vídeo estava ok, enquanto deveria ter seguido o fluxo, 'olha tá ok aquele vídeo' tudo bem, mas eu vou responder lá o e-mail, ou qualquer instrumento que esteja sendo utilizado para validação do curso, muitas vezes isso não é cumprido. Então é preciso desenhar um fluxo de processo de informação e acima de tudo eu acho que uma das coisas também com a complexidade grande é seguir o fluxo, desenhar o fluxo é algo que já não é tão simples, mas de um nível de complexidade não tão alto. Seguir o fluxo e mantê-lo é algo muito mais complexo, complexo eu digo não por falta de controle dos envolvidos, mas pela dinâmica de trabalho do dia a dia e pelas urgências que surgem no percurso, que são os incidentes críticos, esses incidentes vão acontecer, então mais uma vez, o fluxo de processo ele precisa ser flexível e adaptável ao ponto de não descaracterizar o fluxo, e quando eu digo descaracterizar é bem direto no sentido de não bagunçar o fluxo, não desestruturar, mas ele também precisa ter flexibilidade ao ponto de se adequar as demandas da instituição, então isso é algo complexo, então isso nos faz refletir que o fluxo de comunicações precisa ser vivo, não é algo estático, até porque a comunicação não é estática até porque ela parte de pessoas, e as pessoas não são estáticas, elas são dinâmicas, e elas são movidas a partir das demandas,



então chega hoje, por exemplo, a instituição chega hoje e tem esse curso programar para lançar em 2018.2, mas vai vir o MEC e a gente precisa lançar esse curso em janeiro, e agora? ‘Olha pessoal a gente precisa mobilizar, então esse teremos esses prazos novos’ a forma de comunicação, de interação será mais intensa nesse processo. E porque isso aconteceu? Porque chegou uma demanda, muitas vezes vem do público externo, às vezes não, vem do interno mesmo, ‘Olha a faculdade passou por mudança, como aconteceu recentemente, a gente pensou em mostrar o aplicativo para minimizar o impacto’.

Então é importante deixar isso claro, extremamente relevante para compor o fluxo de comunicação é ele ser alimentado pelas novas demandas, porque durante o processo de construção provavelmente não será contemplado todos os desvios de fluxo de informação ou de demanda, não tem como prever. então significa que cada nova demanda se ela não está prevista dentro do fluxo de informação ela tem que ser incorporada dentro do fluxo de informação com uma nova forma, ou uma nova demanda, um novo desvio, novo caminho para atender uma demanda específica, a partir do momento que outras demandas semelhantes a essa sejam solicitadas, ela já estará prevista dentro do fluxo de informação, Ou seja, o fluxo de informação precisa ser vivo e ser incorporado à medida que ele for aplicado às demandas institucionais. Até porque não vai fazer sentido se a instituição tem um setor, se ela tem uma demanda e o fluxo de comunicação seja tão rígido ao ponto de dizer não, então não faz sentido ter se eu tenho uma demanda e é para atender minha demanda, quem tem, aí sim, quem tem que se adaptar é o setor para criar modelos de comunicação.

P- *Em relação a sua participação na construção dos cursos em EAD, você conseguiu atingir os objetivos esperados no prazo determinado?*

R- Não, sendo bem franco, eu já trabalho com Educação a Distância a 10 anos e durante esses 10 anos o processo de construção ele sempre é muito complexo, é muito difícil pessoalmente falando eu tenho essas dificuldades, eu tenho essas lacunas de tempo, e o que eu vejo hoje aqui quanto mais gente com competências diversas dentro de um Núcleo, de um setor, que trata e que trabalha com esse tipo de produto, quanto mais pessoas com habilidades diversificadas melhor, para que você tenha alternativas para que esse fluxo seja estruturado de forma mais rápida. Ou seja, que não fique na dependência apenas de



uma pessoa, entendeu, então quanto mais a gente tiver essa diversificação dentro do o setor, mais agilidade você vai ter, o que precisa ser controlado serão cada vez mais padrões de qualidade nas respostas, na validação, na estruturação, então, quanto mais você refinar aquilo que pode ser automatizado melhor.

Então a partir do momento que eu incorporo os indicadores de qualidade naquele processo eu devo repeti-lo de modo mais ágil para que ele libere espaço e tempo para eu pensar em novas coisas, como inovação, por exemplo, como é que eu posso inovar se eu sou sobrecarregado de diversas atividades e eu não consigo ter tempo para poder ir além? Eu acho que preciso, com certeza, até mesmo estando no papel de gestor, aprimorar processos, que não está de forma nenhuma do ideal, para um referencial de qualidade dos produtos, é bem verdade que eu também não posso desmerecer o trabalho que é feito, eu acho que aqui especificamente na faculdade a gente faz um trabalho bem diferenciado do que é feito fora, existem outras que fazem bem melhor, tem outras que fazem pior também, a gente não tem que se nivelar por baixo, mas eu acho que a gente também tem que valorizar aquilo que a gente já faz e quando eu digo valorizar não é se acomodar, mas valorizar ao ponto de dizer isso que a gente faz tá bom, onde tá errando? Acho que estamos errando nesse ponto, ou nesse etc. então vamos aprimorar esses, e quando a gente aprimorar esses a gente vai falhar em outros, porque vão surgir outros, porque vão acontecer cenários que vão mudar, e a gente precisa aprimorar, a principal coisa dentro de um setor como esse é você está em constante vigilância daquilo que se faz, é monitorar sempre, é monitorar indicadores de avaliação que possa nos dar respostas para aquilo que a gente faz, e aí a partir das respostas nós adquirimos soluções, plano de ação para atender a essas lacunas, eu enxergo isso, mas estamos distantes ainda, eu particularmente acho que preciso aprimorar diversas coisas, principalmente o processo de comunicação que deve ser mais ágil.

ENTREVISTA 5 – Autor(a)/coordenador(a) 2

P- De maneira geral, como você analisa o fluxo de comunicação no processo de construção dos cursos de EAD na Instituição?

R – Eu participei da construção de um curso de EAD aqui na faculdade, a comunicação foi tranquila, assim nós fizemos algumas reuniões entre os autores e uma parte da equipe



de EAD, a pessoa que ficou representando a equipe foi a designer, que vinha colher informações... vinham outras pessoas da equipe para tirar alguma dúvida, e fluíu bem, a gente se comunicava por e-mail, por estar na mesma instituição se comunicavam por telefone e em alguns momentos reuniões presenciais para combinar como seria a elaboração dos vídeos, das telas, no próprio conteúdo EAD, nos textos, pdf, se teria link de inscrição, isso aí foi bem.

P- *Se você fosse gerenciar o processo de construção dos cursos, como você organizaria?*

R – Eu acho que primeiro apresentar a política de EAD para a instituição, e aí aquelas pessoas, aqueles docentes, coordenadores que tivesse interesse em elaborar um curso EAD apresentariam uma proposta de formulário onde se preencham as informações fundamentais do curso EAD, um plano de ensino, plano de aula do conteúdo EAD, do curso EAD, isso facilita também o pessoal da gestão, e então trabalhar com um plano de calendário, por etapas, então você tem as pessoas que vão construir as telas propriamente ditas, tem as pessoas que são mais os artistas, os designers que vão cuidar da parte mais lúdicas, gráficas, tem o pessoal vai lidar com a construção dos vídeos, de algumas animações, alguns jogos, eu acho que quando um desenho de um curso de EAD ele tá bem organizado isso aí fica fácil de ser alinhado, ou seja, eu gerenciando eu farei um encontro depois de estabelecidas as normas, esses padrões de formulário, e os autores preenchendo tudo isso, teria um encontro com o gerente, esse gerente iria se apropriar do curso, ou seja, uma pessoa que tenha um certo conhecimento na parte do educacional, e também da parte técnica, iria conversar com os autores onde ele ia tomar conhecimento do plano de ensino, ia tomar conhecimento dos objetivos do curso, vídeos, animação, a carga horária do curso, se vai ter mediação, se não vai ter mediação, se é inscrição aberta, se não é inscrição aberta, ou seja, tomando ciência dessas características acadêmico-administrativas do curso, o próprio gerente já vai ter em mente um plano estratégico para construção desse curso. Acho que seria o início do gerenciamento e planejamento para que o plano ele fosse concluído com situações ideais.

P- *Em relação a sua participação na construção dos cursos em EAD, você conseguiu atingir os objetivos esperados no prazo determinado?*



R- Olha, conseguimos sim atingir os objetivos esperados, o curso que eu trabalhei como coordenador e como autor foi um curso até com certa complexidade, nós tivemos vídeos sendo realizados, autores preparando os textos , as vezes até gravando o áudio, os textos para legendas, nos jogos interativos, nós tivemos os próprios textos que estão na tela, foi um curso com a parte auto instrucional com uma pequena parte mediada, um curso de 42 horas envolvendo três módulos, sendo modo completamente a distância, sem mediação, um módulo híbrido presencial ,com o uso de tutoria online, e um terceiro e último módulo também sem instrução. Foi dentro do tempo, onde tinha a avaliação e muito retorno, foi feito em tempo , agora foi com muito trabalho e muita comunicação, o fato da minha sala como coordenador do curso e autor do curso e a sala de EAD ser próxima, isso facilitava bastante, eu não sei dizer se o fluxo com pessoal do EAD com um autor é prático como foi comigo, ou se foi algo diferente, mas tivemos várias reuniões, vários encontros, comunicação bem aberta, e o curso realmente alcançou seu objetivo, ele foi feito de uma forma muito adequada, foi bem avaliado pelos participantes, até onde eu saiba todos os autores e participantes do curso avaliaram muito bem, até onde eu saiba o pessoal do EAD também ficou muito satisfeito com o fluxo e com o processo.

ENTREVISTA 6 – Autor(a)/coordenador(a) 3

P- *De maneira geral, como você analisa o fluxo de comunicação no processo de construção dos cursos de EAD na Instituição?*

R – Eu analiso como de forma estruturada, devido a equipe saber quais os pontos que são relevantes, e quais são os passos necessários para que a construção flua de forma constante, porque assim com todas atividades, se não tivesse acompanhamento de forma constante a gente vai se perdendo com o tempo, e com os outros afazeres mesmo, então eu fico imaginando que o fato de que toda a equipe de EAD de aqui da faculdade, entender quais são esses passos, ter essa estruturação a ser seguida, faz com que a gente que está elaborando o curso, de uma certa forma, vá cumprindo com essas etapas, eu acredito que tem já um fluxo estruturado do que é necessário, que modificação pode acontecer, que intervenção pode trazer um melhor resultado, se não tiver tendo celeridade, então acredito que começou bem maduro no grupo que está conduzindo a EAD aqui, faz com que a gente que estamos construindo o curso também se integre a esse processo, vendo que é



que a gente pode fazer para que tenha mais celeridade, por que o objetivo final é ter o curso disponível praquele propósito.

Então eu acho que é isso, já está de uma forma estruturada, as vezes a gente não têm perna para executar, mas que isso fica claro para mim que já tem uma estrutura, e aí tem muita coisa positiva como a facilidade de acesso, existem vários canais de comunicação utilizados por essa equipe para facilitar que esse fluxo aconteça.

P- *Se você fosse gerenciar o processo de construção dos cursos, como você organizaria?*

R- Eu fico imaginando que eu seguiria algo semelhante ao que a equipe já executa, o que eu achei fundamental principalmente para a gente que estava tendo esse contato e ao mesmo tempo sentir necessidade de fazer essas construções né, de sermos os autores desses cursos é ter feito o curso para Formação de Autores em EAD, eu acredito que os produtos saem com a qualidade diferenciada justamente porque teve realmente a construção desse conhecimento pela equipe, no caso na época foi Bruno e Angela que fizeram o curso para gente, assim eles fizeram de uma forma tal que a gente saísse do curso já com um produto mais ou menos encaminhado, que aí eu acho que isso foi fundamental, então eu acho interessante ter essa etapa de preparar aqueles que vão ser os autores dos cursos dentro da instituição, que é totalmente diferente do que a gente faz no dia-a-dia, escrever para EAD é pensar no cursista que está do outro lado, você às vezes é egoísta nessa construção, então acho que isso foi um passo fundamental, e aí eu acredito que, ter essa equipe preparada, eu vejo que a equipe que compõe o EAD aqui na faculdade tem um preparo diferenciado, por mais que não seja profissionais que tenham pé dentro da área da Saúde, mas ele tem um olhar dentro da Saúde, eles olham o curso como a gente olha, com as dificuldades, geralmente do estudante, a gente tá trabalhando para fazer cursos voltados para estudantes, ele tem essa sensibilidade que eu acho que isso é um diferencial, que a gente fala muito hoje no que o mercado precisa né, então a gente precisa de profissionais justamente assim, com esse perfil, que tem um olhar, que seja flexível, que corra atrás, que tem atitude de ir atrás, aí eu vejo que a equipe se complementa.

Outra coisa que eu acho que funciona muito bem nesse fluxo de construção, nesse formato que... é por isso que eu digo assim, eu não vejo porque mudar, eu acho que funciona, talvez aumentar a equipe, mas aí a gente fica se perguntando, se aumentasse a equipe eu



não perderia essa harmonia que hoje já tem? Esse entendimento? Essa percepção do que é que a gente precisa? Enfim, mas que precisa aumentar com certeza, porque a demanda está cada vez maior, mas é essa disponibilidade em estar junto do autor na construção, é um dos conhecimentos de conteúdo que o profissional da EAD que está criando, elaborando o curso, como ele tem todas as ferramentas e como eles fica em contato com o autor sai um produto ideal.

Então essa estrutura que hoje existe aproximando aí equipe do autor sempre, essa construção bem colaborativa que acontece, que eu vejo nesse cursos, faz com que eu acredite que esse fluxo, que essa logística, que essa estrutura que hoje existe seja estrutura ideal, talvez não tão ideal devido ao número de pessoas e aí acaba a gente não tendo o curso disponível com o tempo mais ágil, porque nem a gente tem esse tempo todo para fazer o curso, nem vocês têm, pois dentro de uma programação tem prioridades e acaba, talvez, demandando um tempo maior do que fosse o ideal.

É sempre bom a gente botar o tempo mínimo e tempo máximo para que aquela etapa seja concluída, uma planilha de Excel mesmo, admissão de elaboração do curso, então o autor daquele curso ele vai ter, vamos dizer assim, 45 dias para entregar essa parte escrita para vocês, depois aí fica com vocês, quanto tempo é necessário vocês darem um feedback para esse autor para ele começar a fazer as correções, e aí vocês teriam no final de um ano o período de cada projeto e identificar, quais os projetos que vocês acham que cumpriram o cronograma ideal e aqueles que não conseguiram cumprir justificar o porquê que eles não conseguiram. O autor teve seu tempo e não conseguiu a comunicação com vocês, então, quem é esse autor? O que é necessário para manter firme, caso ele venha ser autor de outro curso, etc, tipo um gráfico de Excel, uma planilha com as etapas com os tempos limites, o mínimo e o máximo, e o médio de cada uma dessas etapas, e acompanhar projeto a projeto.

P- *Em relação a sua participação na construção dos cursos em EAD, você conseguiu atingir os objetivos esperados no prazo determinado?*



R- Não, não consegui, eu acho que o propósito que a gente fez de modificar o curso, de trabalhar até intervindo em etapas que a gente achou frágeis, no primeiro curso, que inclusive ainda está no ar, a gente conseguiu modificar o plano de ensino, a gente identificou novas formas de apresentar os conteúdos que já existiam, incluímos novos conteúdos, mas justamente pela questão de tempo, até você estava, na época, mais disponíveis do que eu com autora, é por isso que eu acredito que essa questão de cronograma é muito importante, e dar cobrança mesmo, infinitas, faz parte da gestão de tudo, na hora que a gente não amarra isso direitinho a gente acaba perdendo e sendo engolido pelo tempo, hoje o tempo é inimigo de tudo, e aí eu fico pensando nisso que talvez a minha grande fragilidade em relação a isso é que eu não tenha me educado para cumprir um prazo, não que vocês não tenham me dado um prazo, começou muito bem mas depois foi muito mal em relação a prazos.

ENTREVISTA 7 – Corretora/Pedagoga

P- *De maneira geral, como você analisa o fluxo de comunicação no processo de construção dos cursos de EaD na Instituição?*

R – Nos cursos que eu participei colaborando com a formação de autores para o curso de EAD e depois acompanhando o monitoramento desses cursos até o momento de ele estar em condições de ser oferecido ao público eu percebo que ainda há muitas brechas de entendimento sobre o processo da construção de um curso para EAD.

As pessoas chegam muito com seus preconceito ou seu conhecimento prévio, com ou sem preconceitos, sobre o EAD, e aí como eles têm muitas experiências de EAD que são cursos modelos de vídeo aulas ou PDF e quando a gente vai trabalhar as estratégias para a elaboração de um curso EAD em que eles se tornam o autor desse curso, eles vão escrever esse curso, eles realmente tem muita dificuldade inicial, começam a ter uma concepção diferente de EAD considerando até ser mais difícil do que elaborar uma aula para o curso presencial.

E aí todo esse processo de comunicação começa fica um pouco mais “esclarecido”, pelo menos eles começam a entender o nível de complexidade de um curso bem feito em EAD e o que vai ser exigido dele, no momento em que ele começa a construir um curso de EAD ele começa a perceber que ele tem que entender muito mais de estratégias de Ensino



Aprendizagem do que já foi exigido dele numa sala de aula aonde ele organizava a aula dele basicamente em slides ou algumas dinâmicas presenciais.

P- *Se você fosse gerenciar o processo de construção dos cursos, como você organizaria?*

R- Eu creio que a gente tem procurado fazer na instituição bom dentro de uma linha coerente que prima pela qualidade, porque o que pauta muito na instituição é a preocupação de que, o que ela oferece presencial, que já é visto de uma forma diferenciada, com metodologias ativas, com o aluno participado ativamente na construção dos conhecimentos, seja continuidade nas outras modalidades que oferecer, então quando ela vai oferecer na modalidade a distância, de EAD, ela preza para que lá tenha o mesmo propósito que é aprendizagem acontecendo de modo significativa. Então, ela exige de todos os profissionais envolvidos nesse processo muito aprendizado, por que são estratégias diferenciadas, são recursos diferentes, então a forma como hoje se gerencia esse processo tem sido uma forma muito coerente com toda a proposta pedagógica da instituição, eu vejo assim, é participativa e colaborativa, tem uma formação inicial ativa da formação, as pessoas, os autores participam o tempo inteiro de todo design, de toda a programação, a uma a uma interface boa de comunicação e de interação da equipe de customização da equipe de autoria, é muito interessante porque ele o tempo todo ele é realmente é ator, ele é ativo no processo, acredito que precisa se disseminar mais a cultura da EAD, principalmente que a gente trabalha numa instituição de cursos de saúde onde tem todo o movimento do Conselho Nacional de Saúde, e dos conselhos profissionais na área de saúde para que não haja cursos em EAD, talvez muito pautados nas experiências que tem visto acontecer, da forma que os cursos, muitos cursos, não todos, tem sido oferecidos com uma qualidade ainda não desejada, talvez também por não conhecerem o potencial de que o ensino EAD pode fazer, aí são muitas questões que estão em jogo e a gente trabalha numa instituição de saúde que atualmente vai ter essa resistência mobilizada pelos conselhos. E aí mais do que nunca a gente tem de primar para mostrar a grande capacidade que a EAD tem de promover aprendizagem, muitas vezes mais do que no presencial, porque dependendo do conteúdo que você trabalha se você pauta que a aprendizagem ativa é o sujeito que aprende, se você souber as estratégias de ensino aprendizagem adequadas provavelmente aquele sujeito vai aprender com os recursos que você disponibilizar esse tipo de conteúdo e o tipo de mídia que vai mediar, as pessoas estão muito mais preocupados em definir conceitos do que de fato entender essa



modalidade na sua complexidade, às vezes sabe muito pouco do presencial, mas já julga que o presencial é suficiente, e quem é que garante que os alunos presenciais estão aprendendo? Então assim tem muita coisa ainda para se discutir, eu acho que a Instituição começou bem fértil nesse processo.

P- *Em relação a sua participação na construção dos cursos em EAD, você conseguiu atingir os objetivos esperados no prazo determinado?*

R- Não, primeiro justamente por as pessoas se propõe a participar de elaborar um curso de EAD ao se aproximar e a gente começar o trabalho de formação eles tem um susto! Era tudo isso? Eles se veem tendo que mobilizar recursos pedagógicos, de aprendizagem, sobre teorias de ensino-aprendizagem, que eles não tinham mobilizado no presencial.

É como se o EAD provocasse neles o que eles não tinham sido provocados ainda como docentes, é porque o modelo presencial é um modelo muito mais passivo, e no EAD o modelo é ativo. No EAD ou você prepara conteúdo e recursos muito bem estudados e apropriados para o perfil do aluno ou vai ser um fracasso, e esse fracasso você vai sentir pela evasão, pela reprovação em massa e você não tem esse controle, por que em EAD você prepara o curso e põe para rodar.

Então todo o período trabalhoso é de planejamento, no ensino presencial você as vezes entra de primeira com pouco planejamento e domina os recursos presenciais na hora, no EAD não. Então é obvio que tudo isso demanda tempo, demanda entendimento, demanda debate, demanda maturidade, e aí a gente tem sentido um pouco de frustração nesse processo, porque eles começam muito animado para fazer o curso de autoria, gostam, dão depoimentos de que foram muito mexidos, que tiveram que trabalhar com recursos de competência de docências que eles não tinham nem pensado enquanto professores do presencial, mas ao mesmo tempo eles sentem que é muito trabalhoso, trabalho grande por parte dos docentes, e aí você sente que a produção vai caindo, e às vezes de dez curso a gente consegue um no prazo, então isso é uma grande ainda, e também assim, as pessoas estão preparadas com seus recursos técnicos, mas não estão preparadas com o tempo para disponibilizar. Eu creio mesmo que as pessoas chegam achando que vai ser muito fácil, que a EAD é moleza, quando a gente mostra que na EAD o curso é muito sério e demanda muito estudo, muito preparo... ele passa a ser autor, ele passa a escrever, ele tem autoria



enquanto no presencial muitas vezes ele já recebe o artigo pronto, livro pronto e ele vai preparar as aulas a partir dali, em EAD no que a Instituição propõe, ele é autor. Então ele tem que resgatar nele, ele tem que ser provocado em recursos e em competências que ele nunca tinha sido antes, então a gente está vivendo muito esse processo. Eu na minha experiência profissional estou muito frustrada, com o tempo das pessoas para uma dedicação a um curso desse, e me frustro também com a resistência que as pessoas ainda tem ao EAD quando elas deveriam fazer uma reflexão de que alguns conteúdos, pelo nível de tecnologia que a gente domina hoje, pelo nível de tempo das pessoas em se deslocar dos seus locais de trabalho e pelo nível de maturidade que as pessoas tem hoje em dominar a tecnologia e se comunicar de forma não presencial, não utilizar os recursos da modalidade EAD para a aprendizagem é um desperdício grande de potencial de aprendizagem. O que as pessoas deveriam perceber é, no presencial, o que é que eu ganho e o que é que eu perco? O que perco eu vou no EAD e ganho no EAD. É descobrir que há conteúdos que podem ser muito mais potencializados no presencial, e há aqueles que podem ser mais potencializados no EAD, e aí dedicar a qualidade para estudar nesses dois e ver em que momento eles se complementam. Mas preferem ficar batendo na tecla de que em Saúde é impossível ensinar a distância, eu digo a você com tranquilidade, pra mim, é quase impossível ensinar sessenta, cem alunos no presencial, eu não tenho a menor garantia de que aqueles cem alunos dentro de uma sala, eles estão aprendendo com professor lá na frente falando coisas que ele demora anos para aprender e que o aluno tem que ouvir em uma hora, duas horas aquilo que ele levou uma vida estudando para aprender e chegar na sala e trabalhar aquilo... cem alunos com recursos totalmente diferentes de aprendizagem, com dificuldades cognitivas diversas, com conhecimentos prévios diversos, maiores e menores, estão aprendendo? Em EAD o seu planejamento não permite que você vá para uma sala de aula virtual sem conhecer o perfil do aluno sem planejar muito bem sua aula, então o EAD ele provoca essa organização prévia que muitas vezes no presencial você não é provocado, ele te acomoda naquela situação de falar para cem e aplicar uma prova e eles provarem se aprenderam ou não na prova. É isso que a gente precisa provocar nas pessoas, para as pessoas não desperdiçarem o potencial da EAD apenas por puro preconceito ou por falta de estudos e aprofundamento nisso, acho que esse é o grande desafio da nossa Instituição em EAD.