

Avaliação de Sistemas de Educação a Distância via Web: o Caso do Senac EaD

Autoria: Paulo Cristiano de Oliveira, Marina Keiko Nakayama, Bianca Smith Pilla

RESUMO

A avaliação de Sistemas de Informação (SI) surge como temática relevante, tanto pelos investimentos na área, quanto pelo crescimento de sua sofisticação e complexidade. Além disso, há uma grande dependência das mais diversas atividades das empresas aos SI, onde muitas vezes, o SI é o próprio negócio ou a plataforma de negócio da empresa. Este estudo, realizado em uma Unidade de Educação a Distância (EaD) do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), apresenta critérios para a avaliação de Sistemas de Educação a Distância via Web. Para tanto, buscou-se referenciar a temática da avaliação de SI e de Critérios de Qualidade, tanto organizacionais, quanto de Sistemas de Educação a Distância. Através de uma pesquisa-ação, se buscou os olhares e a interação dos participantes da pesquisa para identificar e validar critérios para avaliação e, em seguida, esses critérios foram utilizados para a própria avaliação do sistema em questão. Foram levantadas as percepções iniciais dos participantes, descritos o Programa da Qualidade e o Sistema de Educação a Distância (SEaD) do *Senac EaD*. Em seguida, foram construídos, a partir de Referenciais de Qualidade do Ministério da Educação (MEC), quinze Critérios para Qualidade de SEaD, que foram validados pelos participantes. Já a avaliação demonstrou que os participantes se mostraram parcialmente satisfeitos com as práticas relacionadas aos Critérios “Contingência”, “Avaliação”, “Legislação”, “Mercado” e “Oportunidades externas”. Também foram propostos quatro Eixos Norteadores, com base no Ciclo de PDCA, que foram relacionados pelos participantes com os Critérios elaborados pela pesquisa. Observou-se que nos Critérios “Contingência”, “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia” houve maior dificuldade em determinar a relação com esses Eixos. Em seguida, foi efetuada a análise das possíveis relações ou interfaces entre os Critérios da pesquisa e os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (CE-FNQ). Percebeu-se que ao relacionar as duas avaliações há a necessidade de se aprofundar os Critérios da pesquisa, que possivelmente precisam ir além dos Referenciais do MEC para dar conta dos CE-FNQ. Ao final, os participantes enfatizaram sua concordância com os resultados da avaliação e com a participação da equipe na pesquisa. Eles também indicaram potenciais melhorias no SEaD do *Senac EaD* a partir do processo de avaliação realizado, o que poderá consolidar o Esquema proposto pelo estudo. A partir dos resultados alcançados, acredita-se que a discussão em torno de processos de avaliação e gestão de SEaD via Web tenha sido aprofundada e novos mecanismos possam ter sido incorporados para a mensuração de resultados organizacionais cada mais eficaz, já que esta é a grande tendência em avaliação de SI.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de ações organizacionais tem sido uma preocupação crescente, tanto pela academia, que deseja construir e aperfeiçoar seus modelos teóricos, quanto pelas organizações, que desejam dispor de mecanismos eficientes que possam orientar essas estratégias com maior confiabilidade possível (HARTOG; VERBUNG, 2004). Através de uma avaliação adequada, pode-se verificar o quanto uma organização está atingindo seus objetivos e quanto o seu desempenho está sendo adequado às suas estratégias (LONDON; MONE; SCOTT, 2004). A avaliação de resultados não envolve apenas metas de curto prazo, mas também metas de longo prazo, podendo vir a garantir a sustentabilidade das estratégias da organização. Entretanto, mesmo com a relevância da avaliação e a popularização de técnicas, ferramentas e instrumentos normativos, as organizações ainda enfrentam dificuldades para implementá-las ou quando as possuem, muitas vezes, seus processos são incipientes ou pouco integrados (PAES, 2004). De acordo com Dias (2004) e Rezende e Abreu (2008), é inegável a importância de se avaliar os Sistemas de Informação (SI), pois o seu impacto nas atividades corporativas é crescente e irreversível. Os investimentos são altos e os benefícios difíceis de ser mensurados devido ao alto grau de subjetividade das variáveis de avaliação (LAURINDO, 2008). O método utilizado depende do tipo de SI, em qual nível da estrutura organizacional se encontra e qual a finalidade da avaliação, podendo ser complementares.

Por sua vez, o incremento da natureza estratégica que a área de Recursos Humanos atualmente tem assumido vem sendo observado por autores como Wright, Gardner e Moyhihan (2003). Isso pode se justificar na medida em que o treinamento tem sido visto como potencializador e facilitador de ações estratégicas (MATHIESON, 2006). Como, por um lado, inúmeras organizações têm concentrado esforços para atender aos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (CE-FNQ) e, por outro, há o incremento na utilização de Sistemas de Educação a Distância (EaD) via Web, que para fins de credenciamento e reconhecimento de cursos e validade da titulação, precisam atender requisitos indicados pelos órgãos competentes, como o Ministério da Educação (MEC). A partir daí, poderá se revelar, por exemplo, diretrizes para que os Sistemas de EaD possam ser implementados com maior eficiência e avaliados com maior eficácia.

Este artigo apresenta a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, os resultados obtidos e as considerações finais da presente pesquisa, voltada aos critérios para a avaliação de Sistemas de Educação a Distância via Web. A pesquisa teve como objetivos específicos: (1) Descrever o Programa da Qualidade utilizado pelo *Senac* e o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD*; (2) Identificar, a partir de Referenciais de Qualidade para cursos a distância, do Ministério da Educação, Critérios para avaliação do Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* e validar estes Critérios junto aos participantes; (3) Avaliar o Sistema de Educação a Distância do *Senac EaD* considerando os Critérios identificados pela pesquisa; (4) Propor Eixos Norteadores com base no Ciclo de PDCA para que os participantes estabeleçam as possíveis relações entre os Critérios da Qualidade do Sistema de Educação a Distância e estes Eixos; (5) Analisar as possíveis relações entre os Critérios da Qualidade do Sistema de Educação a Distância, os Eixos Norteadores e os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que os objetivos fossem atingidos, a seguir, encontram-se explicitados aspectos relacionados com os referenciais teóricos em torno dos Sistemas de Educação a Distância e de Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

2.1 Sistemas de Educação a Distância

Quanto aos Sistemas de Educação a Distância, Bof (2005) e Moore (2007) colocam que eles são complexos e exigem uma gestão eficiente para que os resultados educacionais possam ser alcançados. Uma vez definidos os objetivos educacionais, o desenho instrucional, as etapas e as atividades, os mecanismos de apoio à aprendizagem, as tecnologias a serem utilizadas, a avaliação, os procedimentos formais acadêmicos e o funcionamento do sistema como um todo, é fundamental que se estabeleçam as estratégias e os mecanismos pelos quais se pode assegurar que o mesmo possa funcionar efetivamente conforme o previsto.

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

A Educação a Distância não se constitui uma metodologia de ensino-aprendizagem totalmente nova (NISKIER, 2001). Isso é reforçado por Kramer (1999), quando coloca que EaD tem sua origem no fim do século XVIII, meados do século XIX e princípio do século XX, quando surgiu o ensino por correspondência. Esse ensino tinha como objetivo a formação profissional para o mercado de trabalho. Porém, esses autores admitem que EaD pode ter origem muito mais remota, quando o homem começou a aprender com a escrita e não somente com a presença do professor. Na verdade, o que se tem observado é a renovação do conceito pelo emprego de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e pelo avanço da informática na educação (NISKIER, 2001). A introdução das TICs na EaD faz com que seja necessária uma redefinição da amplitude dessa modalidade (VARGAS, 2000), o que tem sido proposto por diversos autores, alguns dos quais, apresentados a seguir.

A importância da qualidade nos cursos oferecidos na modalidade a distância tem ganhado cada vez mais espaço nas discussões da área, sendo, inclusive o tema da Conferência Mundial de Educação Aberta e a Distância, realizada no Rio de Janeiro em 2006. Esta temática aparece ainda em estudos como os de Gomes (2006) e MacDonald e Thompson (2005). Por sua vez, os Referenciais do MEC para Qualidade de cursos a distância (MEC, 2003), que foram norteadores para as ações em busca do alcance dos objetivos deste estudo, são oriundos de um Documento denominado "Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância" publicado pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação em 1998.

A aceitação dos Referenciais foi positiva pelas instituições de ensino, sendo que mesmo informalmente, o Documento passou a ser uma referência para as comissões que analisavam processos de autorização dos mais diversos cursos na modalidade a distância. Na versão de 2007, o Documento adquiriu um caráter mais amplo, de forma a orientar cursos das mais diversas naturezas. Os Referenciais do MEC não têm força de lei, mas servem para orientar as Instituições e as Comissões de Especialistas que analisam projetos de cursos a distância. Cabe destacar que o Documento trata de um referencial básico, sem ter a pretensão de esgotar a complexidade e abrangência de um projeto de curso a distância e, por isso mesmo, abre possibilidades para que se possa investigar e aprofundar os norteadores da Qualidade de cursos a distância a partir dele e por isso o interesse em utilizá-los como base

para a avaliação proposta por este estudo. Além desses aspectos, o Documento coloca que a instituição poderá acrescentar outros itens que atendam particularidades de sua organização e necessidades sócio-culturais dos seus usuários.

2.2 Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade

No cenário contemporâneo, em que há constante busca de oportunidades para atingir um grau cada vez mais elevado de competitividade, as organizações têm procurado construir o que se denomina como vantagem competitiva ou o diferencial competitivo (PORTER, 1992). Esse diferencial pode surgir tanto das dificuldades no mercado econômico, quanto através de experiências bem sucedidas de organizações que criaram ou implantaram algum tipo de programa, geralmente enfocando a Gestão da Qualidade. Para Oakland (1994), seja qual for o tipo de organização, a competição sempre estará presente. Seja competição por clientes, por estudantes, por pacientes ou por recursos, por exemplo. O autor complementa afirmando que organizações dos mais diversos países têm feito uso da Qualidade de modo estratégico para ganhar clientes, obter vantagens em recursos ou fundos de negócios e ser competitivas. Reforçando isso, diversos autores, dentre eles Deming (1990), Feigenbaum (1994), Juran (1995) e Oakland (1994), apontam a necessidade cada vez maior das organizações desenvolverem como foco a Gestão da Qualidade, considerando esta como uma questão primordial, no sentido de garantir e incentivar a competitividade no mercado cada vez mais globalizado.

Outro aspecto que pode justificar a crescente inclinação das organizações ao buscarem a conformidade com a Gestão da Qualidade são os Prêmios da Qualidade ou de Excelência em Gestão, que são considerados como o que há de mais avançado em termos de modelos estruturados de avaliação de desempenho organizacional. Uma vantagem na adesão a este tipo de Programa é a possibilidade de utilizar uma forma estruturada de implementação e mensuração do aprimoramento contínuo da performance organizacional. Esta forma estruturada é considerada por autores, entre eles Eckes (2001) e Oakland (1994) como um modelo de avaliação de desempenho organizacional. Neste sentido, o Modelo de Avaliação da Fundação Nacional da Qualidade está na pauta das discussões de empresas públicas e privadas (AIDAR, 2006) e isso se reflete nos dados apresentados pela FNQ (2010), ao colocar que nos últimos anos houve um número recorde de organizações que se submeteram a sua avaliação.

Segundo FNQ (2010), os doze Fundamentos da Excelência expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, sendo a base dos Critérios vistos mais adiante. Estes Fundamentos surgiram da necessidade de se melhorar a Qualidade e o desempenho operacional das empresas norte-americanas no início dos anos de 1980. Destes fundamentos surgiu o Prêmio Americano para a Qualidade (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) em 1987 (GUARAGNA, 2004). No Brasil, primeiramente foram adotados os fundamentos do prêmio americano, entretanto, com o passar dos anos, a FNQ vem incorporando novos valores de gestão. Nos quatorze anos do ciclo de premiação, a FNQ vem desenvolvendo e aprimorando um Modelo de Excelência que busca retratar de uma maneira simples a gestão organizacional. No atual ciclo, segundo a FNQ (2010), o modelo apresentado torna-se útil para a avaliação, diagnóstico e orientação para qualquer tipo de organização, pois não prescreve técnicas nem práticas de gestão específicas. Este modelo reforça a incorporação dos Fundamentos da Excelência às operações e práticas da organização de maneira continuada e de acordo com o perfil e as estratégias organizacionais (FNQ, 2010). No Modelo, cada um dos Critérios de Excelência é desdobramento de um Fundamento, demonstrando sua natureza orgânica.

Segundo a FNQ (2010), embora o desenho do Modelo possa admitir diferentes interpretações, a que melhor o descreve utiliza o Ciclo de PDCA. Esse Ciclo, cuja origem

pode se relacionar fortemente com os Elementos de Administração (Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle) de Fayol, (FAYOL, 1994) é utilizado para sistematizar o planejamento e a execução das ações organizacionais em uma espiral crescente de melhoria (DEMING, 1990). Werkema (1995, p. 24) define o Ciclo de PDCA como um “método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias a sobrevivência de uma organização”. Com ele práticas, processos ou padrões sempre podem ser reavaliados, permitindo melhorias ou implantação de métodos mais adequados (CAMPOS, 1992). Isso permite que os processos sejam aproveitados de maneira efetiva, favorecendo a redução dos custos e aumentando a produtividade organizacional.

O Ciclo de PDCA apresenta um vasto campo de utilização (OLIVEIRA, 1996). Assim, seu emprego, muitas vezes, está implícito nas ações e práticas desenvolvidas pela organização. O PDCA é uma ferramenta de extrema versatilidade e pode ser aplicada em toda a organização (LEE, 2002). O Ciclo apresenta quatro fases, representadas pelas respectivas letras, que são as iniciais, em inglês, dos procedimentos a serem adotados: *plan (P)*, *do (D)*, *check (C)*, *act (A)*. Sua dinâmica se revitaliza a cada fechamento, que é marcado pelo início de uma nova fase (WERKEMA, 1995).

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

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

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

Fechando o Ciclo, Shiba, Graham e Walden (1997) indicam que Agir (*act*) procura modificar o processo anterior adequadamente, além de documentá-lo e reutilizá-lo. Esta etapa está relacionada com os processos de melhorias ou correções dos padrões. Essas ações podem se restringir às melhorias focalizadas, relacionadas ao aperfeiçoamento ou correção dos padrões já estabelecidos durante o próprio planejamento (Werkema, 1995). Assim o Ciclo de PDCA está intimamente associado aos mecanismos de gestão da qualidade em especial com o Modelo de Excelência da FNQ. Os Critérios podem ser definidos da seguinte maneira, de acordo com a FNQ (2010):

- 1) Liderança: examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da Excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas.

- 2) Estratégias e planos: examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de

negócio da organização.

3) Clientes: examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes.

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

5) Informações e conhecimento: examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes.

6) Pessoas: examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais.

7) Processos: examina como a organização identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio.

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

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado por este estudo contou com características de uma pesquisa-ação à medida que se buscou as possíveis interfaces entre critérios para avaliação de um Sistema de EaD com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade integrando-se os olhares dos diversos participantes para sua construção. A pesquisa-ação ainda é desconhecida por muitos pesquisadores das ciências sociais, reforçando assim a iniciativa deste estudo em incorporá-la e experienciá-la com vistas de contribuir com a difusão de outros métodos, que não os tradicionalmente utilizados pela área da Administração. Avison *et al* (1999) indicam que o método associa pesquisa e a prática de forma simultânea, com resultados sinérgicos. Eden e Huxham (2001), por sua vez, afirmam que a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que se aplica aos casos onde é necessário coletar dados mais sutis e significativos. Em virtude da ampla inserção do pesquisador no contexto da pesquisa e do seu envolvimento e dos participantes em torno de um interesse comum. Os dados podem se tornar mais facilmente acessíveis, permitindo ao pesquisador “chegar perto dos dados” e, portanto, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir dos dados, e não a partir de técnicas estruturadas, preconcebidas e altamente quantificadas que enquadram a realidade em definições operacionais que o pesquisador construiu.

Esta pesquisa foi composta por duas fases. Na primeira fase, houve a revisão bibliográfica, a realização do Levantamento Inicial e a Coleta A. Com estes instrumentos buscou-se o entendimento e a descrição do Programa da Qualidade utilizado pela empresa e do Sistema de EaD da Unidade onde o estudo foi desenvolvido. Também se procurou dispor de subsídios que permitissem uma análise mais apurada nas fases subsequentes.

Na segunda fase houve, a partir dos Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância do MEC, a identificação de Critérios para a avaliação do Sistema de Educação a Distância.

Posteriormente houve a criação do Instrumento de Coleta B, que permitiu a avaliação do Sistema de Educação a Distância e a validação desses Critérios pelos participantes. A seguir foram propostos quatro Eixos Norteadores e, na Coleta C, os participantes relacionaram os Critérios da pesquisa a estes Eixos. Em seguida foi feita a análise, novamente contando com os participantes, das possíveis relações entre os Critérios da pesquisa, os Eixos e os Critérios de Excelência da FNQ.

Foram utilizadas como técnicas para coleta de dados: Questionário, Entrevista semi-estruturada e Grupo Focal. Utilizou-se o Questionário no Levantamento Inicial, por correio eletrônico aos participantes, onde se buscou a aproximação inicial com os mesmos. Esta técnica também foi utilizada na Coleta B, onde se buscou a validação e avaliação dos Critérios pelos participantes. Quanto à entrevista, que segundo Barros e Lehfeld (2004) e Richardson (1999), é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador, Gil (1999) coloca que pode ser classificada em: informal, focalizada, por pauta e formalizada. Nesta pesquisa, optou-se pela entrevista por pautas, também denominada de semi-estruturada, que se caracteriza por apresentar um certo grau de estruturação, guiando-se por questões de interesse do entrevistador, que as explora ao longo de seu curso. Utilizou-se esta técnica na Coleta A, que teve duração aproximada de uma hora com cada participante e foi gravada em formato digital. A partir da mesma foram geradas as descrições do Programa da Qualidade e do Sistema de Educação a Distância.

A técnica de grupo focal é uma forma de buscar resposta à pergunta “como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento?” (OLIVEIRA; FREITAS, 1997, p. 6). Esta técnica é pertinente para se obter várias vozes sobre um mesmo assunto, para discutir temas emergentes e estimular idéias. Pode também agrupar idéias, percepções e histórias a respeito de um determinado assunto. Trata-se de um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, onde a discussão é direcionada por um mediador. Pressupõe-se que haja uma certa homogeneidade dos participantes. Utilizou-se esta técnica na Coleta C, onde se buscou a relação entre os Critérios gerados pela pesquisa os Eixos Norteadores. Esta coleta teve três momentos. O primeiro foi o envio de um documento por correio eletrônico que buscou preparar os atores para a discussão munindo-os com o um suporte teórico sobre o PDCA especialmente preparado para a dinâmica. O segundo foi a discussão que contou com a um roteiro estabelecido. O terceiro foi a análise das possíveis interfaces entre os critérios.

Utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa a técnica interpretativa. Severino (1996) coloca que interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das idéias anunciadas, superando a mensagem do texto, “lendo nas entrelinhas”, forçando um diálogo e explorando todas as idéias expostas. O mesmo autor coloca que se busca ao mesmo tempo o relacionamento lógico-estático dos dados no conjunto da cultura, assim como o relacionamento lógico-dinâmico de idéias com posições que os influenciaram ou foram por eles influenciadas. Triviños (1992) destaca ainda que a análise deve se apoiar em três aspectos fundamentais: (1) nos resultados alcançados no estudo; (2) na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias); e (3) na experiência pessoal do investigador.

3.1 Caracterização da empresa e dos participantes

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

pelo *Senac EaD* distribuem-se em duas grandes categorias. Uma categoria, que objetiva a Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores (FICT), compreende os cursos de curta duração. Nessa categoria são ofertados em torno de quinze cursos. A outra categoria, que corresponde à formação em nível de *Lato Sensu*, possui três cursos em andamento e mais dois previstos para 2007, devidamente regulamentados pelo MEC.

A pesquisa contou com a participação da equipe de funcionários responsável pelo Sistema de EaD da Unidade *Senac EaD*. Os participantes foram designados, pela Direção, a partir das indicações da Carta de Apresentação da Pesquisa. Os participantes atuam desde a área estratégica até a área operacional. Dada a dimensão reduzida da equipe, os limites entre um nível e outro são bastante difusos, mas entende-se que isso pode ser visto como um impulsionador, conforme apontado por Vergara (2000) quando coloca que o papel do pesquisador pode adquirir uma conotação de articulador e agregador dos olhares dos diversos atores envolvidos, para que se atinjam os resultados propostos.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados deste estudo. O Quadro 1 mostra os Critérios para Avaliação do Sistema de EaD elaborados a partir dos Referenciais do MEC (2007).

Quadro 1: Critérios para Avaliação do Sistema de EaD.

Critério	Descrição do Critério
Acompanhamento	Examina o acompanhamento contínuo, pela equipe de EaD, da movimentação de professores e alunos nos cursos e da proporção de professor/aluno para a realização das atividades de forma adequada.
Avaliação	Examina a realização de avaliação e auto-avaliação dos alunos e da equipe de Educação a Distância, neste caso incluindo-se os professores.
Contingência	Examina a existência de esquemas alternativos para casos de eventualidade, como falha no ambiente virtual de aprendizagem ou necessidades especiais de alunos.
Educação	Examina o acompanhamento de tendências educacionais pela equipe de EaD e a definição das bases teóricas, pedagógicas e filosóficas do Sistema Educação a Distância.
Equipe	Examina os recursos humanos que constituem a equipe de EaD.
Informação	Examina o fornecimento de informações aos gestores e outros membros da equipe no sentido de aprimorar continuamente os processos.
Infra-estrutura	Examina os recursos de infra-estrutura utilizados pelo Sistema de EaD.
Interação	Examina como ocorre a interação entre alunos, professores e demais membros da equipe de suporte e atendimento.
Legislação	Examina a utilização de apoio e consulta a legislação relacionada à modalidade a distância pela equipe de EaD.
Mercado	Examina as relações do Sistema de EaD com seu público-alvo, no sentido de oferecer cursos que atendam às necessidades dos públicos aos quais se destinam.
Orientação	Examina a disponibilização de informações completas das atividades oferecidas e do funcionamento do Sistema de EaD.
Oportunidades externas	Examina parcerias, acordos e a identificação de oportunidades para financiamento de projetos.
Projeto	Examina o planejamento dos projetos no longo prazo.
Suporte	Examina os recursos de suporte oferecidos aos professores e alunos.
Tecnologia	Examina os recursos de Tecnologia de Informação utilizados pelo Sistema de EaD.

Fonte: elaborado pelos autores.

A seguir são apresentados os quatro Eixos Norteadores, que são o ponto de convergência, determinado por esta pesquisa, para que se possa, no momento seguinte, relacionar a Avaliação do Sistema de Educação a Distância com os Critérios de Excelência da

FNQ. Segundo a FNQ (2010), embora o desenho do Modelo de Excelência da FNQ admita diferentes interpretações, a que melhor o descreve utiliza o conceito segundo o Ciclo de PDCA, ou seja, integrando os momentos de Planejamento, Execução, Controle e Ação (CAMPOS, 1992; LEE, 2002; OLIVEIRA, 1996; SHIBA, GRAHAM e WALDEN, 1997; WERKEMA, 1995). Nesse sentido, os Critérios para Qualidade do Sistema de EaD foram organizados em quatro Eixos Norteadores, que respeitam a lógica do Ciclo de PDCA da seguinte forma:

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

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

O Mapa de Relações, oriundo das respostas à questão colocada ao grupo, mostrou que a equipe do *Senac EaD* relacionou a maior parte dos Critérios para Qualidade de Sistemas de Educação a Distância com os Eixos Norteadores de Planejamento e de Execução. Fato este que inclusive foi destacado verbalmente pelos participantes com a finalização da construção do Mapa. Outra questão que ocorreu indica um “movimento horizontal” destes Critérios entre dois Eixos Norteadores, que na percepção dos participantes, estariam mais fortemente relacionados com um determinado Eixo Norteador, embora, no entendimento deles, ainda teriam relação, desta vez de forma menos acentuada, para com outro Eixo. Entende-se este como um ponto essencial para o prosseguimento desta análise. É preciso ter claro que os Critérios para Avaliação do Sistema de EaD podem não estar relacionados simplesmente a apenas um Ponto Norteador, reconhecendo que esse aspecto mais “forte” de cada um deles, neste momento, para a modalidade a distância, pode revelar mais sobre as características e especificidades da mesma. Esta relativização pode alargar o alcance deste estudo, aspecto este que será discutido mais adiante. A seguir são apresentadas as relações oriundas das discussões feitas pela equipe do *Senac EaD*.

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

Sobre a “Avaliação”, embora não tenha havido impasse com o Eixo “Execução”, os participantes indicaram a mesma relação verificada no Critério “Acompanhamento”, ou seja, uma relação com o Eixo Norteador “Controle”, alegando os mesmos motivos da relação do Critério “Acompanhamento”.

Sobre a “Contingência”, foi colocada pelos participantes a relação desta com o Eixo Norteador “Planejamento”, pois seria uma etapa que antecederia qualquer ação em função de sua natureza “preparatória”. Sobre a “Educação”, os participantes mostraram bastante indecisão entre o Eixo Norteador “Execução”, por entender este Critério como um processo e

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

Sobre o Critério “Informação”, houve impasse entre os Eixos “Execução” e “Ação”, onde foi discutido “o que seria de fato, informação gerencial” e colocados exemplos de sua utilização no *Senac EaD*. Ainda diante de exemplos foi colocada pelos próprios participantes a importância no entendimento do “giro” do PDCA, isto é, o seu ciclo completo que seria essencial para a melhoria contínua dos processos da empresa. Por fim, relacionou-se este Critério de forma mais intensa com o Eixo Norteador “Ação”, dada sua natureza analítica, percebida pelos participantes.

Sobre o Critério “Infra-estrutura”, foi indicada sua relação com o Eixo Norteador “Planejamento”, no sentido de que seria um componente de suporte para os demais momentos. Os participantes ainda sugeriram que as questões da avaliação relacionadas com o material didático estivessem relacionadas com o Critério “Educação”.

Sobre o Critério “Interação”, foi apontado que o mesmo pode remeter para o Eixo Norteador “Planejamento” em função dos itens de Critério indicados pela pesquisa, embora a palavra e a relevância da Interação esteja fortemente relacionada com a prática, ou seja, na Execução que foi a relação determinada pelos participantes.

O mesmo impasse ocorreu com o Critério “Legislação”, principalmente devido a legislação trabalhista e de EaD por indicarem ligação com o Eixo “Planejamento”, embora a relação determinada pelos participantes também tenha sido com o Eixo “Execução”, por entenderem o vínculo mais forte deste Critério com a prática.

Sobre o Critério “Mercado”, os participantes indicaram a relação intensa com o Eixo Norteador “Planejamento”, principalmente pelo levantamento de demandas e oportunidade para criação de novos produtos.

Já quanto ao Critério “Orientação”, a equipe indicou, sem ressalvas, que estaria ligada ao Eixo Norteador “Execução”, pela sua ligação com o andamento das atividades. O Critério “Oportunidades Externas”, pela sua natureza estratégica, foi entendido como relacionado com o Eixo “Ação”, pela equipe do *Senac EaD*.

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

Cabe retomar que nos Critérios “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia” foi detectada maior mobilidade horizontal entre os distintos momentos indicados pelos Eixos Norteadores. É importante observar este aspecto que inerente aos Critérios, pode indicar maior atenção ao seu monitoramento e escopo de sua abrangência.

A partir da Figura 1, é conduzida a análise baseada nos quatro Eixos Norteadores (Planejamento, Execução, Controle e Ação) relacionando-se os Critérios das duas Avaliações e apontando-se os Critérios de EaD melhor atendidos pelos Critérios da FNQ e os Critérios da FNQ com maior aderência aos Critérios de EaD.

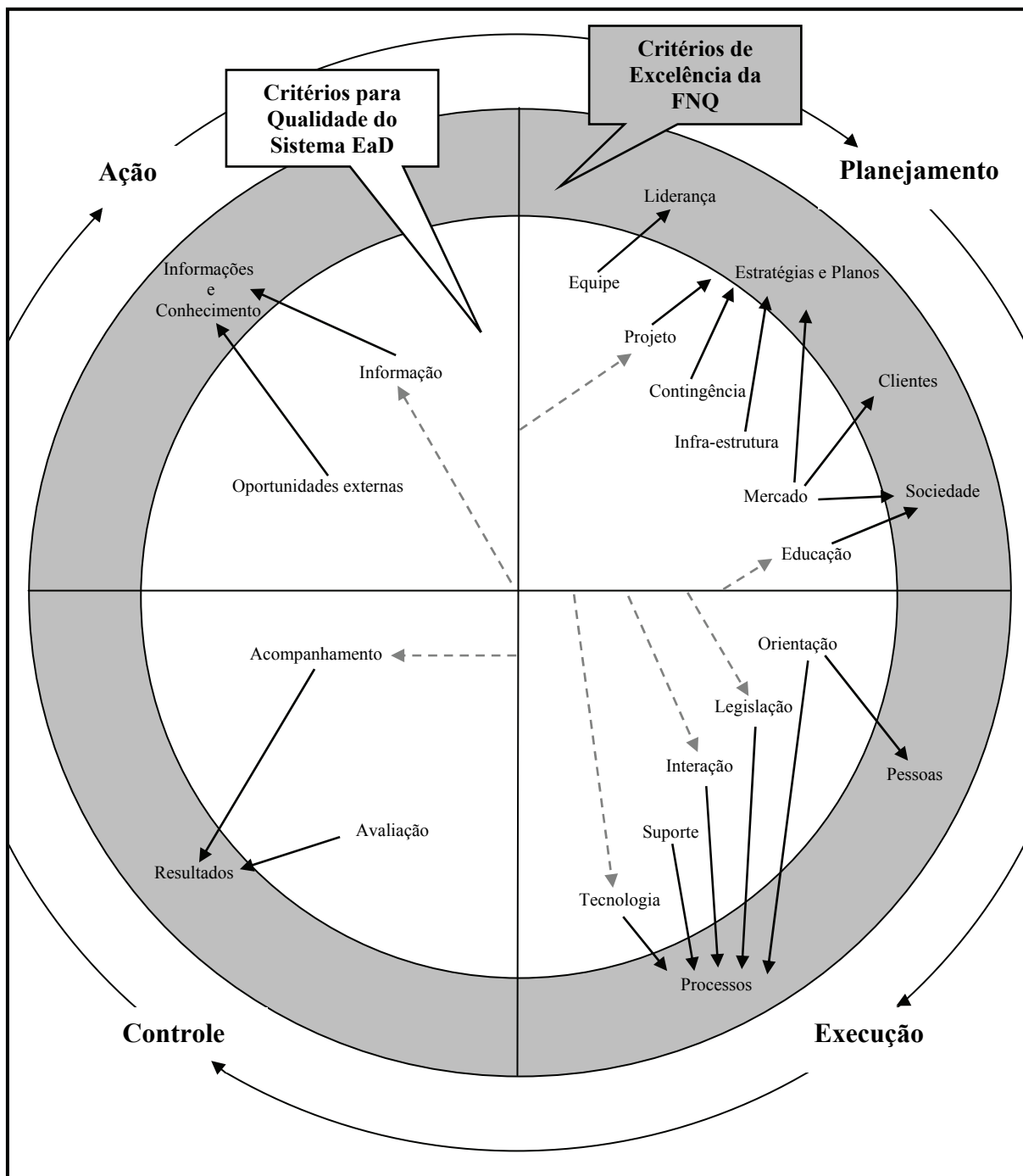


Figura 1: Possíveis interfaces entre Critérios para Avaliação de SEaD e Critérios de Excelência da FNQ. Fonte: elaborada pelos autores.

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

- O Critério “Equipe”, que examina os recursos humanos que constituem a equipe de EaD, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Liderança”. Segundo a FNQ (2010), este Critério “solicita que a organização informe como é implementado o desenvolvimento de lideranças”. O que pode justificar esta relação é que, dada a natureza emergente dos Sistemas de EaD, é necessário que se constituam equipes especialmente comprometidas com a modalidade, conferindo credibilidade e eficiência aos processos desenvolvidos.

- O Critério “Projeto”, que examina o planejamento dos projetos no longo prazo, pode estar relacionado com o Critério da FNQ “Estratégia e Planos”. Segundo a FNQ (2010), este Critério “revisa metas e planos” e “estabelece e desdobra metas e planos para todos os setores da organização”, o que pode justificar a relação entre os dois Critérios, já que o Critério para Qualidade de Sistemas EaD está intimamente ligado aos aspectos indicados pelo Critério da FNQ.

- O Critério “Contingência”, que examina a existência de esquemas alternativos para casos de eventualidade, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Estratégia e Planos”. Segundo a FNQ (2010), este Critério “solicita que a organização formule suas estratégias visando êxito nos negócios em longo prazo”. O que pode justificar esta relação é que a estabilidade do Sistema de EaD, com resposta adequada à eventuais problemas pode ser crucial para o incremento da confiabilidade e a manutenção do mesmo.

- O Critério “Infra-estrutura”, que examina os recursos de infra-estrutura utilizados pelo Sistema de EaD, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Estratégia e Planos”. Segundo a FNQ (2010), este Critério envolve o “estabelecimento e desdobramento de metas e planos para todos os setores da organização”. O que pode justificar a relação entre os dois Critérios é que o planejamento da infra-estrutura é crucial para o êxito de um Sistema de EaD, estando previsto o acompanhamento da utilização de recursos do ambiente virtual de aprendizagem, para que a qualidade do serviço seja mantida e os usuários sejam plenamente atendidos.

- O Critério “Mercado”, que examina as relações do Sistema de EaD com seu público-alvo, no sentido de oferecer cursos que atendam às necessidades dos públicos aos quais se destinam, pode estar relacionado com os Critérios da FNQ “Clientes”, “Sociedade” e “Estratégias e Planos”. Segundo a FNQ (2010), estes Critérios, respectivamente, solicitam que a organização “identifique, analise e compreenda as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados atuais e potenciais”, “informe como identifica e trata os impactos de seus produtos e atividades nos ecossistemas e na sociedade”, e “acompanhe os ambientes internos e externos”. O que pode justificar a relação entre os Critérios é que os três Critérios da FNQ encontram-se intimamente focados em atender as expectativas do público-alvo, que no caso de Sistemas EaD, podem estar relacionados a áreas de viabilidade reconhecidas para oferta de cursos de formação continuada.

- O Critério “Educação”, que examina o acompanhamento de tendências educacionais pela equipe de EaD e a definição das bases teóricas, pedagógicas e filosóficas do Sistema Educação a Distância, pode estar relacionado como Critério da FNQ “Sociedade”. Segundo a FNQ (2010), este Critério “solicita que a organização direcione esforços para o fortalecimento da sociedade [...] avaliando e zelando por sua imagem perante a mesma”. O que pode justificar esta relação é que as bases definidas por este Critério podem ter grande repercussão à Comunidade a qual os cursos e programas são dirigidos.

Em relação ao Eixo Planejamento, percebeu-se que o Critério para Qualidade do Sistema de Educação a Distância mais atendido pelos Critérios da FNQ é o “Mercado”, já que se relacionou com os “Estratégias e Planos”, “Clientes” e “Sociedade”, caracterizando-se, portanto, como a interface mais forte entre as duas avaliações. Isso pode evidenciar uma tendência na valorização, no planejamento do Sistema de EaD, de aspectos relacionados com o público-alvo dos cursos e programas oferecidos, já que sua existência estaria diretamente veiculada ao interesse pelos mesmos. Já o Critério da FNQ que teve maior aderência aos Critérios de EaD é o “Estratégia e Planos”, relacionando-se com “Projeto”, “Contingência”, “Infra-estrutura” e Mercado”, o que pode evidenciar, por sua vez, uma tendência à valorização de aspectos da EaD fortemente relacionados com a qualidade do serviço em si. Isso coloca o planejamento como um aspecto central para o sucesso de Sistemas de Educação

a Distância já que estes quatro critérios podem refletir de forma crucial no desenho, implementação e custos de cursos e programas.

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

- O Critério “Orientação”, que examina a disponibilização de informações completas das atividades oferecidas e do funcionamento do Sistema de EaD, pode estar relacionado com os Critérios da FNQ “Pessoas” e “Processos”. Segundo a FNQ (2010), estes Critérios, respectivamente, revisam “a satisfação e motivação das pessoas” e “como são gerenciados os processos de agregação de valor”. O que pode justificar a relação entre os Critérios é que na modalidade a Distância a credibilidade de informações (orientações) tem especial impacto nas pessoas e nos processos, sendo crucial para o êxito e continuidade das atividades.

- Os Critérios “Legislação”, “Interação”, “Suporte” e “Tecnologia”, que examinam, respectivamente como ocorre a utilização de apoio e consulta a legislação relacionada à modalidade a distância pela equipe de EaD; como ocorre a interação entre alunos, professores e demais membros da equipe de suporte e atendimento; como os recursos de suporte oferecidos aos professores e alunos e, como os recursos de Tecnologia de Informação utilizados pelo Sistema de EaD, podem estar relacionados como Critério da FNQ “Processos”. Segundo a FNQ (2010), este Critério solicita como a organização “identifica os processos de agregação de valor, determina e gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio” da organização. O que pode justificar a relação entre os Critérios é que estes quatro Critérios de EaD são bastante específicos das atividades na modalidade a distância, em função da sua natureza e por isso a forte vinculação com “Processos”.

Assim, em relação ao Eixo Execução, percebeu-se que o Critério para Qualidade do Sistema de Educação a Distância melhor atendido pelos Critérios da FNQ é o “Orientação”, já que relacionou-se com os “Pessoas” e “Processos”, caracterizando-se, portanto, como a interface mais forte entre as duas avaliações. Isso reforça o aspecto já observado na avaliação do Sistema de EaD do *Senac EaD*, onde indicações de procedimentos assumem destacada importância na condução de um processo com êxito. Já o Critério da FNQ com maior aderência aos Critérios de EaD é “Processos”, relacionando-se com todos os Critérios inerentes à este Eixo Norteador, ou seja, “Legislação”, “Interação”, “Orientação”, “Suporte” e “Tecnologia”. Este aspecto, por sua vez, evidencia a relevância de aspectos de natureza prática e que interferem diretamente na qualidade do serviço prestado, incluindo estabilidade e confiabilidade no mesmo, que podem ser cruciais para que os usuários evoluam dentro de um programa ou curso.

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

- Os Critérios “Avaliação” e “Acompanhamento”, que examinam, respectivamente a realização de avaliação e auto-avaliação dos alunos e da equipe de Educação a Distância, neste caso incluindo-se os professores e o acompanhamento contínuo, pela equipe de EaD, da movimentação de professores e alunos nos cursos e da proporção de professor/aluno para a realização das atividades de forma adequada, podem estar relacionados com o Critério da FNQ “Resultados”. Segundo a FNQ (2010), este Critério “solicita que a organização informe resultados, incluindo relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio”. O que pode justificar a relação entre os Critérios é que a avaliação e o acompanhamento poderão gerar os resultados indicados pelo Critério da FNQ.

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

- Os Critérios “Informação” e “Oportunidades externas”, que examinam, respectivamente o fornecimento de informações aos gestores e outros membros da equipe no sentido de aprimorar continuamente os processos e parcerias, acordos e a identificação de oportunidades para financiamento de projetos, podem estar relacionados com o Critério da FNQ “Informações e Conhecimento”. Segundo a FNQ (2010), este Critério “gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias, acompanha o progresso dos planos de ação e subsidia a tomada de decisão”. O que pode justificar a relação entre os dois Critérios e que ambos possuem como escopo a gestão das informações na organização.

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

Apesar de encontrar aderência com os Critérios “Mercado” e “Educação”, o Critério da FNQ “Sociedade”, questões relacionadas à ética e ao desenvolvimento social não foram observadas, revelando, outros pontos a serem incorporados na Avaliação do Sistema de EaD. O mesmo ocorreu com o Critério da FNQ “Informações e Conhecimento”, que revelou a necessidade de incrementar a gestão de informações comparativas e dos ativos intangíveis, incluindo a gestão do conhecimento na organização, como pontos de melhoria na Avaliação do Sistema de EaD. Ainda dentro desta lógica, o Critério da FNQ “Pessoas” não encontrou correspondência em questões relativas aos sistemas de trabalho e a capacitação e desenvolvimento. Enquanto isso, o Critério da FNQ “Processos”, apesar de ter encontrado correspondência na Avaliação do Sistema de EaD com “Interação”, “Legislação”, “Suporte” e “Tecnologia”, não encontrou relação com a gestão de relacionamento com os fornecedores e tão pouco com a gestão econômico-financeira, dentro desta perspectiva de análise. Fato semelhante ocorreu com o Critério da FNQ “Resultados”, que apesar de encontrar relação com “Avaliação” e “Acompanhamento”, que estão, por sua vez, fortemente relacionados aos processos principais do negócio e dos processos de apoio, podem incorporar na Avaliação do Sistema de EaD ainda resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, à sociedade, às pessoas e aos fornecedores. Retornando para a Figura 1, destaca-se que as linhas pontilhadas relacionadas aos Critérios “Acompanhamento”, “Educação”, “Informação”, “Interação”, “Legislação”, “Projeto” e “Tecnologia” podem indicar que no sentido horário dos Eixos Norteadores há uma tendência ao “giro do PDCA”. Anteriormente este movimento foi caracterizado como “mobilidade entre os distintos momentos indicados pelos Eixos norteadores”. No entanto, a partir da visualização gráfica, pode-se inferir que

estes Critérios podem se encontrar em um estado de maior complexidade ou de desenvolvimento e, por isso, esse “movimento”. Esta pode consistir em uma característica positiva a ser perseguida também pelos outros Critérios para Qualidade do SEaD, já que pode indicar que estes Critérios que tendem ao “giro” estejam tendo uma atuação mais sistêmica e voltada para o processo com um todo.

Quadro 2: Resumo das possíveis interfaces

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

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 2 traz o resumo das possíveis interfaces. Aponta no seu primeiro quadrante os Critérios de EaD mais relacionados com os Critérios de Excelência da FNQ, já no segundo quadrante encontram-se os Critérios da FNQ mais relacionados com os Critérios da pesquisa. Entendendo-se estas relações como as mais “fortes”, pode-se inferir que estes Critérios, tanto de um lado, quanto do outro, podem estar sendo suficientemente atendidos pelas duas Avaliações. Entretanto, em contrapartida, o terceiro e o quarto quadrante apontam os Critérios menos relacionados entre as duas Avaliações. Neste sentido, percebe-se que a maior parte dos Critérios de EaD encontra-se nesta situação, ou seja, não é suficientemente alcançada pelos Critérios da FNQ. Portanto, os Critérios “Equipe”, “Projeto”, “Contingência”, “Infra-estrutura”, “Educação”, “Orientação”, “Legislação”, “Interação”, “Suporte” e “Tecnologia” precisam ser melhor compreendidos e atendidos. Já os Critérios da FNQ “Liderança”, “Clientes” e “Pessoas” também não encontram suficiente relação com a Avaliação do Sistema de Educação a Distância, cabendo também neste caso, a detecção de pontos de melhoria para que esta relação seja estabelecida de forma mais harmônica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados, onde foram indicadas as possíveis interfaces entre os Critérios para Qualidade de Sistemas de Educação a Distância e os Critérios de Excelência da FNQ, reconhece-se que a análise não se encerra aqui. Ao contrário, acredita-se que de posse destes resultados o *Senac EaD* possa retornar novamente ao processo e a partir de sucessivas interações possa aprofundá-lo com a discussão e aperfeiçoamento dos Critérios. Neste sentido, os resultados até aqui apresentados podem representar um avanço para que se possa perceber onde os Referenciais do MEC precisariam melhorar para entender a Qualidade e onde a Qualidade precisaria melhorar para entender a modalidade a distância. Além disso, percebeu-se que após buscar relacionar as duas avaliações, cabe indicar a necessidade de aprofundar os Critérios da pesquisa, que possivelmente precisam ir além dos Referenciais do Ministério da Educação para dar conta dos Critérios de Excelência da FNQ. Isso também indica a necessidade de aperfeiçoar os próprios Referenciais do MEC para que possam ter uma concepção mais sistêmica e focada em gestão. Inclusive, talvez essa seja uma necessidade decorrente da própria emergência dos Sistemas de EaD. Cabe destacar ainda que com a análise destas relações, o *Senac EaD* poderá buscar a “Excelência” com mais discernimento, estando mais ciente dos seus processos e principalmente de que a busca pela qualidade, potencializada pelas características da EaD. Além disso, esta busca implica na

socialização das percepções dos membros da equipe sobre os processos e atividades, que foi incentivada pela pesquisa. Este pode se constituir em um fator bastante relevante para que se tenha mais êxito nos futuros processos avaliativos. Por fim, destaca-se ainda a importância de um ambiente organizacional que favoreça o diálogo, a discussão dos conceitos e a reflexão sobre a prática, como se observou no *Senac EaD*. Estas características podem ser cruciais para a conquista de resultados organizacionais consistentes, valorizando e potencializando as ações num ciclo de melhoria contínua e incremental.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M. O que há de nacional no Prêmio Nacional da Qualidade? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEO, 2006.
- ALDRIDGE, S. C.; PARKER, M. L. Evaluating quality in fully online U.S. university courses: a comparison of University of Maryland University College and Troy University. In: ICDE – WORLD CONFERENCE ON DISTANCE EDUCATION, 22., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ICDE, 2006.
- AVISON, David *et al.* Action research. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 1, p. 94-97, Jan. 1999.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.
- BARROS, Daniela Melaré Vieira. **Educação a distância e o universo do trabalho**. São Paulo: EDUSC, 2003.
- BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.
- BOF, M. B. Gestão de sistemas de educação a distância. In: ALMEIDA, M. E. B.; MORAN, J. M. (org). **Integração das tecnologias na educação** Brasília: Ministério da Educação, 2005.
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 6. ed. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DIAS, F. S. Análise da Intersecção e Alinhamento entre os Sistemas de Informação e o Planejamento Estratégico. IN: SMSI – Simpósio Mineiro de Sistemas de Informação, 2004, **Anais...** Belo Horizonte, 2004.
- ECKES, G. **A revolução Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- EDEN, C.; HUXHAM, C.. Action research for the study of organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 2001. pp. 526-542.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: Previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência**. São Paulo: FPNQ, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, M. A. F. Avaliação de cursos em EaD. IN: SENAED – Seminário Nacional ABED de Educação a Distância, 4, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: SENAED, 2006.
- GUARAGNA, E. V. C. **O aprendizado nas organizações vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2004.
- HARTOG, D. N. D.; VERBURG, R. M. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. **Human Resource Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 55-78, 2004.
- JURAN, J. M. **Na liderança pela qualidade**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

- KRAMER, E. C. **Educação a distância: da teoria à prática**. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- LAURINDO, J. B. L. **Tecnologia da Informação: planejamento e gestão de estratégias**. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEE, P. Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. **The TQM Magazine**, v. 14, n. 3, p. 142-149, 2002.
- LONDON, M.; MONE, E. M.; SCOTT, J. M. Performance management and assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 319–336, Winter 2004.
- MACDONALD, C. J.; THOMPSON, T. L. Structure, content, delivery, service, and outcomes: quality e-learning in higher education. **The International Review of Research in Open and Distance Learning**, v. 6, n. 2, 2005.
- MATHIESON, M. Improving organisational performance through developing our people. **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 2, p. 70-77, 2006.
- MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Referenciais de qualidade para cursos a distância**. Brasília, 2007.
- MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- NISKIER, A. **Educação a distância - a tecnologia da esperança, políticas e estratégias para a implantação de um sistema nacional de educação aberta e a distância**. São Paulo: Loyola, 2001.
- OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total: o caminho para aperfeiçoar o desempenho**. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. **Focus group, método qualitativo de pesquisa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- PAES, F. P. **Análise da relação entre a gestão da qualidade e estratégia organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A.F. **Tecnologia da Informação: Aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- VARGAS, M. R. M. Treinamento a distância por videoconferência: o caso da Embrapa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.