

COLETÂNEA

CORONAVÍRUS

E O IMPACTO NA EDUCAÇÃO
SUPERIOR BRASILEIRA

Planejamento e gestão

no novo normal:

o processo de
ensino-aprendizagem
na educação superior

VOLUME 6

EDUX
CONSULTORIA


EDUX


CONSULTORIA

**CONSTRUINDO EDUCAÇÃO
SUPERIOR DE QUALIDADE**

WWW.EDUXCONSULT.COM.BR

 **edux@eduxconsultoria.com.br**

 **+55 61 3554-0072**

 SHN Qd. 01, Bl. "F", Entrada "A", Conj. "A"
Edifício Vision Work & Live, Salas 1301-1303
CEP: 70.701-060 - Asa Norte, Brasília/DF



COLETÂNEA

CORONAVÍRUS

E O IMPACTO NA EDUCAÇÃO
SUPERIOR BRASILEIRA

**Planejamento e gestão
no novo normal:**

o processo de
ensino-aprendizagem
na educação superior

VOLUME **6**

EDUX
CONSULTORIA



Edux Consultoria

SHN Qd. 01, Bl. "F", Entrada "A", Conj. "A" – Edifício Vision Work & Live,
Salas 1301, 1302 e 1303

CEP: 70.701-060 – Asa Norte, Brasília/DF

Tel.:(61) 3554-0072 | edux@eduxconsultoria.com.br

www.eduxconsult.com.br

Diretora Executiva

Iara de Xavier

Diretora Técnica

Patrícia A. F. Vilas Boas

Equipe

Ana Karolina Sousa

Bárbara Modesto

Carmem Oliveira

Daniela Torquato

Heverton Carvalho

Isabela Carvalho

Kaio Alves

Laiz Leite

Marco Antonio Rodrigues

Victor Vidal

Organização

Iara de Xavier

Patrícia Vilas Boas

Autoria

Carlos R. J. Longo

Elisabeth Silveira

Edição

Ana Flávia Flôres /

AF2 Comunicação

Projeto gráfico e diagramação

Gherald George

L8567p Longo, Carlos R. J.

Planejamento e gestão no novo normal: o processo de ensino-
aprendizagem na educação superior / Carlos R. J. Longo, Elisabeth
Silveira --. Brasília, EDUX Consultoria, 2020.

66p.: il. – (Coletânea Coronavírus e o Impacto na Educação Superior
Brasileira, v. 6)

ISBN: 978-65-990912-6-1

1. Pandemia – Brasil. 2. Educação Superior – Impacto - Brasil. 3.
Políticas Públicas – Brasil. 4. Coronavírus - Brasil. 5. Saúde - Brasil.
6. Planejamento. 7. Ensino. 8. Aprendizagem. 9. Gestão. I. Título. II.
Silveira, Elisabeth.

CDU 616-036.21:378(81)

SUMÁRIO

Apresentação	7
Planejamento e gestão no novo normal: o processo de ensino-aprendizagem na educação superior	9
Do contexto atual ao novo normal	13
Do novo normal às competências demandadas pelo futuro	16
Das competências demandadas pelo futuro à nova postura institucional.....	18
Da nova postura institucional a novos papéis.....	21

Dos novos papéis a novas estratégias educacionais.....	22
Das novas estratégias educacionais às novas ferramentas tecnológicas.....	25
Das novas ferramentas tecnológicas às novas práticas	30
Das novas práticas aos cursos híbridos	32
Dos cursos híbridos aos documentos institucionais	48
Dos documentos institucionais à análise do contexto e ao diagnóstico da conjuntura	54
Da análise do contexto e do diagnóstico da conjuntura ao plano de ação para um planejamento sustentável	57
Conclusão.....	62
Sobre os autores	64
Bibliografia	65

APRESENTAÇÃO

A pandemia de Covid-19 que se abateu sobre o planeta no primeiro semestre de 2020 ficará para sempre marcada na história da humanidade. Ao que tudo indica, as centenas de milhares de mortes provocadas pela doença, os novos protocolos de higiene e de interação social e as mudanças de hábitos impulsionadas por um contexto de distanciamento social serão marcas deste período de ruptura com práticas e costumes cunhados no século XX. Quiçá com o próprio século XX.

Como isso não é tudo, para além dos impactos sanitários e comportamentais, a disseminação do coronavírus trouxe uma série de desafios nas mais distintas esferas da sociedade: econômica, social, cultural, entre outras.

No âmbito da educação, os desdobramentos também foram muitos. A suspensão das aulas presenciais; a urgência na formulação de alternativas remotas para evitar a perda do ano ou do semestre letivo; os debates regulatórios em torno da validação de novas metodologias educacionais; e os desafios referentes à inclusão digital de docentes e discentes são algumas das adversidades que precisaram ser enfrentadas em um curto espaço de tempo.

Trata-se, portanto, de um momento que demanda profundas reflexões não apenas sobre os impactos da Covid-19, mas, também, sobre os seus desdobramentos.

Com o objetivo de contribuir para essas reflexões e seus encaminhamentos no universo da educação superior, a EDUX CONSULTORIA disponibiliza a coletânea Coronavírus e o Impacto na Educação Superior Brasileira. Elaborado a partir de referenciais teóricos e regulatórios, todo o conteúdo foi construído por especialistas que há anos atuam no acompanhamento, no monitoramento e na formulação de políticas públicas para a área.

Este sexto e último volume da série faz uma detalhada reflexão sobre o que deve se tornar o “novo normal” na educação superior: a formação híbrida. Partindo da atual conjuntura e das competências demandadas pelo futuro, os autores trabalham aspectos como a mudança da postura institucional, estratégias educacionais e ferramentas tecnológicas que passarão a compor esse cenário dinâmico e articulado entre o presencial e o remoto.

Importante lembrar que temas igualmente relevantes foram abordados nos cinco volumes anteriores. Por exemplo, o quinto volume trata da relevância da formação de profissionais de saúde e como o déficit pré-existente de expertos da área foi potencializado durante a crise ocasionada pela Covid-19. Já o volume quatro faz uma análise das ações governamentais com o objetivo de mitigar os impactos da pandemia na educação. O terceiro volume debate a relevância da educação superior no combate ao novo coronavírus, enquanto o segundo volume apresenta as mudanças regulatórias implementadas para adequar a oferta da educação superior ao contexto de distanciamento social. Por fim, o volume 1 aborda a contextualização da face interdisciplinar do vírus, sua chegada ao país e as reflexões e oportunidades postas para a humanidade.

É certo que, assim como os impactos, as incertezas são muitas. O mundo passa por grandes rupturas e pelo estabelecimento de novos paradigmas. No setor educacional o cenário não é diferente. Por isso, mais do que nunca, informação de qualidade é essencial para o processo de tomada de decisão das instituições de educação superior.

Boa leitura!

Planejamento e gestão no novo normal: o processo de ensino-aprendizagem na educação superior

Em 1665 a Universidade de Cambridge fechou por causa da praga. Isaac Newton decidiu trabalhar em casa. Nesse período, ele descobriu o cálculo e as leis do movimento.

A humanidade é resiliente e com capacidade infinita de se reinventar. Vamos sair melhor como sociedade quando essa crise passar.

Nos últimos 10 anos, ir à faculdade no Brasil era um caminho confiável para a mobilidade social das classes B, C e D. Nesse período, as matrículas nas instituições de educação superior (IES) privadas passaram de 4,7 milhões (2010) para 6,4 milhões (2018), consideradas as modalidades presenciais e a distância.

Após a redução do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e com a chegada da Covid-19, corremos o risco de a educação superior se transformar em mais um símbolo de privilégio do século 21 para as classes mais abastadas da sociedade. Crescimento do desemprego, redução de renda e falta de financiamento estudantil poderão fechar a porta da educação superior a muitos brasileiros.

Segundo o *The New York Times*, as instituições mais poderosas dos Estados Unidos (EUA) estão se preparando para o pior. Harvard, universidade que recebe o maior volume de doações anuais no país, anunciou medidas drásticas para gerenciar as consequências desses tempos turbulentos, incluindo cortes salariais de sua liderança e nos gastos discricionários, além do congelamento de contratações.



A maioria das universidades americanas foram forçadas a tomar decisões semelhantes. Mais ainda: preveem que se continuarem a substituir o ensino presencial pelo ensino online os estudantes lhes exigirão, pelo menos, remissão parcial das mensalidades.



Até antes da pandemia, no Brasil, a educação a distância (EAD) e o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) em sala de aula estavam relegados aos cursos com baixa mensalidade ou a algumas poucas IES ou docentes mais inovadores. Com a pandemia, a adoção de aulas remotas e conteúdo online tornou-se uma questão de sobrevivência institucional.

Assim, a partir de março deste ano, a luta para mover os cursos presenciais para aulas remotas ocorreu de forma açodada pela crise. Membros do corpo docente, do dia para a noite, foram forçados a renovar seus planos de ensino. Salvo raras exceções, até esse momento, não havia preocupação das IES com capacitação dos professores para uso de recursos tecnológicos na educação presencial.

Não se sabia que TDICs poderiam ser utilizadas nessa situação. Professores e estudantes foram forçados a se confinarem em suas residências e a ministrarem/acompanharem aulas em ambientes virtuais de aprendizagem e com acesso remoto a videoaulas por meio de ferramentas como Zoom, Skype e o Google Meet.

Não é necessário dizer que, a essa altura, em muitas residências, não havia a infraestrutura tecnológica adequada a essas experimentações. Obviamente, em função da pandemia, não havia alternativa viável.



Também não surpreende que essa experiência, tanto para os estudantes quanto para os professores, tenha deixado a desejar. De acordo com pesquisas publicadas no final do primeiro semestre de 2020, mais de 65% dos discentes não sentiram ter recebido uma experiência de aprendizagem de qualidade após o fechamento das salas de aula. Vale ressaltar que 34% dos alunos ouvidos defenderam que as aulas disponibilizadas em modalidade remota tinham qualidade.

No entanto, o que essas pesquisas ainda não conseguiram captar foram os numerosos esforços de instituições e professores para abrir novos caminhos para o processo de ensino e aprendizagem, momento disruptivo que apenas uma crise como a ocasionada pela pandemia do novo coronavírus poderia impulsionar.



De tudo isso fica uma certeza: se as IES abraçarem estrategicamente esse momento, a educação híbrida irá surgir com força total no pós-pandemia. Esta será a modalidade prevalente de ensino no novo normal.

Sem dúvida, este pode ser o impulsionador da expansão da educação superior. Mensalidades mais acessíveis em virtude da redução dos custos operacionais da educação presencial. Garantia de encontros e práticas presenciais para consolidar a aprendizagem online e fortalecer relações interpessoais entre docentes e discentes.

No entanto, o governo tem de se fazer presente com um novo modelo de financiamento estudantil. Só assim, as classes menos privilegiadas da população não serão negligenciadas. Só assim, se garantirá a inclusão social de todos no novo normal da educação.



Diante disso, nossa proposta aqui é refletir sobre as demandas de gestão e de planejamento para as IES regionais implantarem, na transição para o pós-pandemia, o processo que o novo normal acelerou emergir: a modalidade híbrida de educação.

Nossa crença é de que, no futuro próximo, a educação superior será constituída de cursos híbridos, com mais ou menos atividades e práticas presenciais, e de cursos 100% EAD para aqueles que desejam formação flexível e financeiramente sustentável para o seu padrão de vida.



Nossa opinião é de que essa crise traz oportunidades de inovação e crescimento sem precedentes para a educação superior no Brasil. No entanto, mantenedores, gestores acadêmicos e operacionais terão que sair da zona de conforto.

É preciso aprender a analisar e a diagnosticar seus atributos e qualidades. É preciso entender as expectativas e necessidades de seu público interno e externo. É preciso inovar mais no processo de ensino e aprendizagem do que na aquisição de *gadgets* tecnológicos – que, por sua notoriedade, causam impactos de curto prazo, mas agregam muito pouco na formação de *stakeholders*.

Análise de dados, eficiência administrativa operacional, planejamento e inovação acadêmica serão as palavras de ordem do novo normal na educação superior.

DO CONTEXTO ATUAL AO NOVO NORMAL

Desde as mudanças do Fies, em 2016, e a implementação da *Portaria nº 11/2017*, com o novo marco legal que flexibiliza a criação de polos de EAD, o mercado privado de educação superior no Brasil vem vivendo momentos de expansão e turbulência com excesso de oferta e redução do *ticket* médio dos cursos na modalidade a distância.

Por um lado, na modalidade presencial há de se ressaltar a tentativa da substituição do Fies por ofertas de bolsas de até 50%, financiamento próprio das mensalidades e oferta de financiamento por cooperativas de crédito ou bancos. Neste último caso, para as IES e para os tomadores do empréstimo, as taxas de juros são altas e os custos elevados. Por outro lado, o novo marco legal flexibilizou a abertura de novos polos; fato que, para instituições regionais, configurou-se em oportunidade de crescimento e caminho de entrada na EAD.



Esse era o contexto da educação superior no pré-Covid19. Com sua chegada, os desafios impostos às IES se agigantaram.

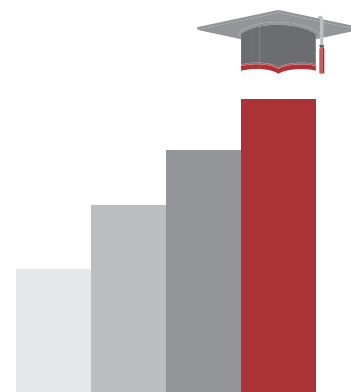
No atual cenário de pandemia, com redução de renda, aumento do desemprego e sem financiamento público subsidiado, as classes C e D – que entraram na educação superior graças ao Fies e ao Programa Universidade para Todos (ProUni) – não estão conseguindo pagar as mensalidades de seus cursos, mesmo com 50% de desconto. Consequentemente, tem sido recorrente ajuste para baixo no preço médio dos cursos e guerra de promoções; sinais de que, possivelmente, no período do Fies, o crescimento dos valores médios das mensalidades estava artificialmente ajustado.



O aumento da oferta de vagas na EAD, ocorrido a partir da flexibilização de abertura de polos, tem sido muito maior do que o crescimento da demanda. Em 2018, havia em torno de 300 IES credenciadas para EAD, com 6 mil polos. Em 2019, mais de 500 IES credenciadas e 28 mil polos. Provavelmente, ao final de 2020, teremos cerca de 1.000 IES credenciadas para EAD e muitos processos aguardando credenciamento do Ministério da Educação (MEC). Na prática, tal crescimento tem gerado aumento no custo de captação e, ao mesmo tempo, indução da redução do *ticket* médio mensal da EAD. Hoje, esse ticket é inferior a 180 reais por mês.

Estratégia e planejamento

Antes da pandemia, já se observava a transferência de estudantes da modalidade presencial para a modalidade a distância, com *tickets* médios 60% menores. Algumas IES até apresentaram crescimento no número absoluto de estudantes. No entanto, com a redução de suas margens, acirrou-se a demissão de professores, do corpo técnico administrativo, entre outros. Para as IES regionais, trata-se de uma trajetória de alto risco podendo, no futuro, levar à sua insustentabilidade financeira.



No enfrentamento à Covid-19, as lições aprendidas com a transformação de cursos presenciais em “educação remota” evidenciaram a necessidade de mantenedores e gestores reverem suas estratégias, planejamentos e práticas. Tal quadro se sobressai mais ainda com a flexibilização da regulação da educação a distância – *Portaria MEC nº 2.177, de dezembro de 2019* –, a qual possibilita que até 40% do currículo de cursos presenciais sejam ofertados como EAD, exceto medicina.

Nesse contexto, instituições de educação superior de grande porte estão optando por usar nos cursos presenciais conteúdos e recursos criados para seus programas de EAD, acrescentando-lhes eventuais encontros via vídeo online, com provável unificação de turmas. Soluções lógicas para grandes IES com extenso acervo de EAD. No entanto, para IES regionais, cujo corpo discente oscila entre 1.000 e 10 mil estudantes, tal solução – embora pareça mais fácil – é um erro estratégico para sua sobrevivência no médio prazo.

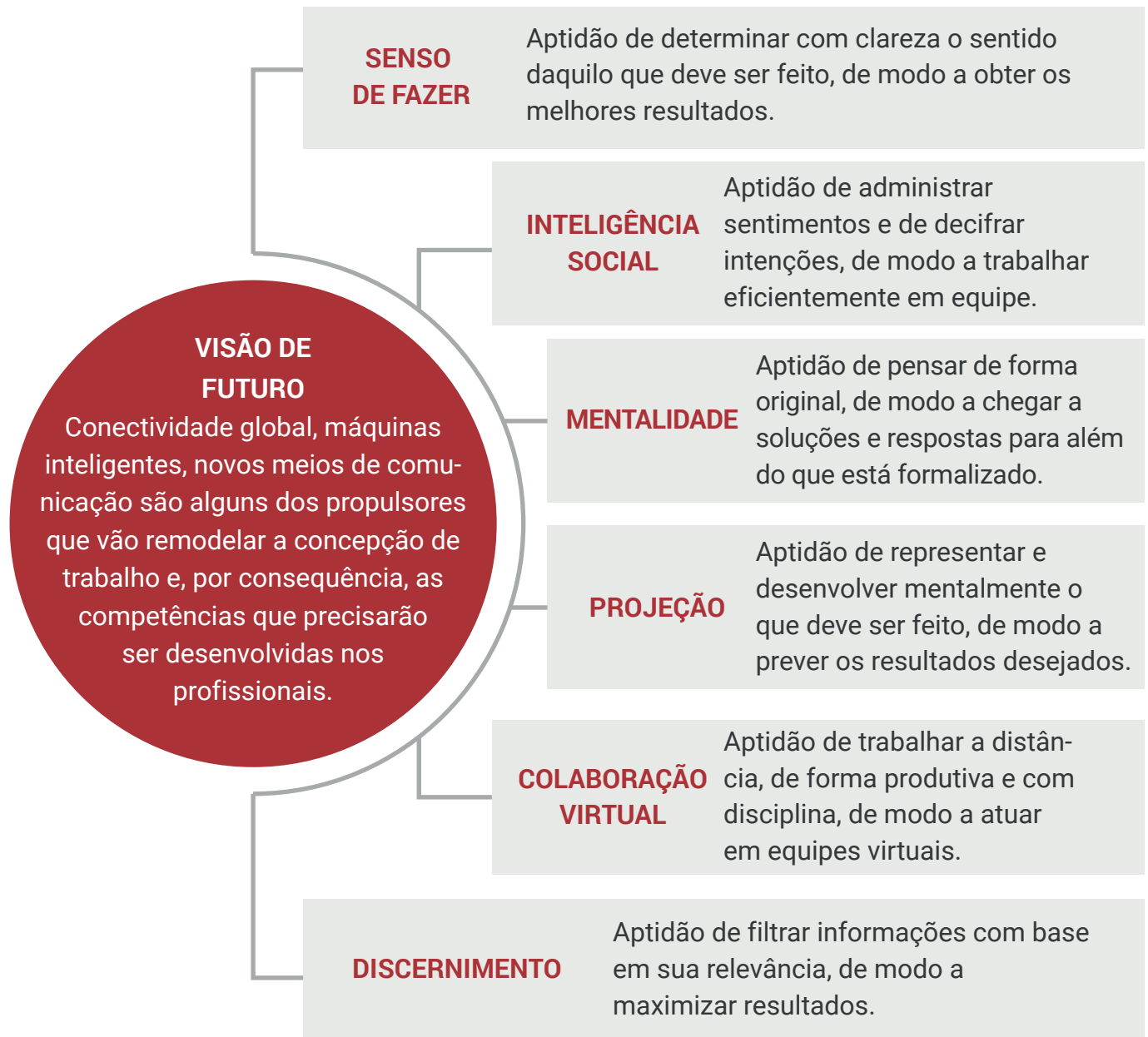
- Sem dúvida, as IES regionais precisam buscar estratégias de fortalecimento, sustentabilidade e crescimento por meio da diferenciação local. Ao invés de simplesmente *seguir a manada*, elas têm de pensar fora da caixa para construir diferenciais para agregar valor a seus serviços educacionais. Faz-se necessário um diagnóstico para viabilizar o planejamento e a gestão adequados ao novo normal, o qual deverá se consolidar no pós-pandemia. Além, é claro, da revisão de seus programas, cursos e processos de ensino e aprendizagem.

DO NOVO NORMAL ÀS COMPETÊNCIAS DEMANDADAS PELO FUTURO

Como professores de cursos da educação superior, acreditamos que a formação profissional é construída por meio da promoção de oportunidades de aprendizagem com foco no desenvolvimento das quatro dimensões das competências – conhecimentos, habilidades, atitudes e valores –, de modo que os egressos estejam aptos a:

- prever futuras tendências, de modo a se prepararem para enfrentar as mudanças que desafiam seu cotidiano;
- dotar de maior qualidade e produtividade suas ações, de modo a apresentarem resultados efetivos em ambientes de crescente complexidade; e
- ter visão estratégica, de modo a garantir os diferenciais profissionais e de bem-estar social, por meio da aquisição contínua de novas competências.

No entanto, quando analisamos, ao longo do tempo, a evolução dos modelos de formação profissional, constatamos que pouco se ancoram nas novas exigências sociais e pouco estendem seu olhar para as competências demandadas pelo futuro:



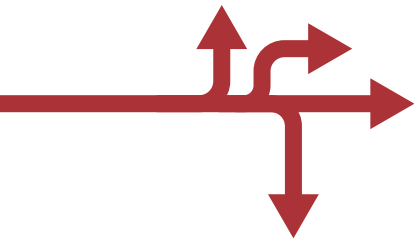
Fonte: <https://www.iftf.org/home/> Acesso mar. 2019.

A formação superior deveria, assim, a partir do desenvolvimento de competências, atender às constantes mudanças do mundo contemporâneo, ressaltando a criatividade, o espírito empreendedor e o posicionamento crítico orientado para uma agenda positiva de transformações da sociedade. Mas, isso nem sempre é verdadeiro.

DAS COMPETÊNCIAS DEMANDADAS PELO FUTURO À NOVA POSTURA INSTITUCIONAL

Com base nas competências demandadas pelo futuro e na expectativa do perfil desenhado para os egressos, a educação superior tem de:

Incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora e da compreensão do processo tecnológico, em suas causas e seus efeitos.



- Superar o enfoque tradicional da formação profissional como capacitação técnica para ocupação de um posto de trabalho.
- Incentivar a postura de que não basta dominar a técnica do trabalho.
- Motivar a reflexão sobre a possibilidade de se fazer de várias formas.

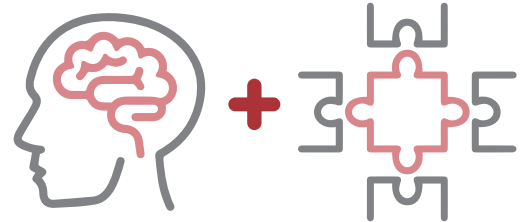
Incentivar a produção e a inovação científico-tecnológica, assim como suas aplicações ao mundo do trabalho.

- Vincular propostas pedagógicas ao mundo do trabalho e à prática social.
- Flexibilizar itinerários formativos para atender a diferentes condições ocupacionais.
- Planejar estratégias que levem a aprender a aprender, aprender a pensar, aprender a continuar aprendendo.

- Promover a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando teoria e prática.
- Tratar o currículo de forma interdisciplinar, trançando componentes curriculares e integrando o desenvolvimento de competências ímpares.
- Motivar o desenvolvimento da capacidade de analisar, explicar, prever, intervir para orientar a prática profissional.

Desenvolver competências profissionais para a gestão de processos e a produção de bens e serviços.

- Mobilizar, articular e aplicar os conhecimentos adquiridos à realização eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico.
- Relacionar o conhecimento à prática do trabalho, transcendendo a mera ação motora.
- Preservar valores, no julgamento da pertinência da ação, na qualidade do trabalho, na ética, na convivência.



Propiciar a compreensão e a avaliação dos impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias.

- Ressaltar estratégias de desenvolvimento que conciliem o crescimento econômico à preservação ambiental.
- Apresentar alternativas para melhoria do desempenho ambiental dos processos produtivos com a consequente redução de seus impactos.
- Incentivar a compreensão dos impactos da introdução de novas tecnologias e de sistemas de gestão que preservem o meio ambiente.

- Fortalecer a demanda de produção mais limpa e de práticas profissionais compromissadas com a responsabilidade socioambiental.
- Apontar novas tecnologias capazes de reduzir o consumo de recursos naturais e de ampliar a ecoeficiência dos processos produtivos nos aspectos humanos e nos fenômenos sociais.



Promover a capacidade de continuar aprendendo e de acompanhar as mudanças nas condições do trabalho, com prosseguimento dos estudos em programas de educação continuada.

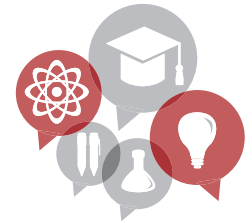
- Promover a busca constante da qualidade dos produtos e serviços resultantes do trabalho.
- Incentivar a exigência de aprimoramento contínuo da capacidade de aprender e de continuar aprendendo.
- Motivar a flexibilidade da adaptação às constantes mudanças das condições do trabalho.



Em resumo, ao preparar os estudantes para o enfrentamento das mudanças em seu ambiente social e no trabalho, as IES deverão preocupar-se com o desenvolvimento de uma visão estratégica que lhes garanta a geração de diferenciais competitivos e bem-estar social. Ou seja, prepará-los para as demandas do futuro.

DA NOVA POSTURA INSTITUCIONAL A NOVOS PAPÉIS

Se acreditamos que a educação é instrumento político-filosófico, temos de concebê-la como fator estratégico do processo de desenvolvimento econômico, cultural e social coadunado a compromissos sociais em direção à geração e socialização de conhecimentos.



Se acreditamos que os estudantes são a razão de ser de nosso trabalho, temos de concebê-los como sujeitos capazes de descobrir caminhos próprios e não como *sujeitos*, ouvintes passivos por nós coreografados.



Se acreditamos que, enquanto professores, não somos meros porta-vozes do que já está dito e sabido, temos de incorporar a inquietude, a curiosidade, o questionamento à nossa prática, tornando as salas de aula, virtual e/ou presencial, espaços verdadeiros de aprendizagem.

Se acreditamos que nossa prática não se pauta em ideias preconcebidas, temos de concebê-la como ferramenta para desafiar os estudantes a buscar respostas próprias, dispensando a instrução a favor da construção e reconstrução do conhecimento.

Por fim, se centramos nosso trabalho em sujeitos que constroem sua própria história, alteramos nosso papel – de professores passamos a facilitadores do processo de construção de competências.

Alteram-se, por consequência, as práticas que historicamente ocorrem na sala de aula, pois substituímos a reprodução pela originalidade, o *dar conta* de conteúdos pelo o que é relevante, o dizer sozinho pela negociação, o produto da aprendizagem pelo processo de aprendizagem, o espaço físico pelo espaço virtual em conformidade com o mundo que vivemos.



DOS NOVOS PAPÉIS A NOVAS ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS

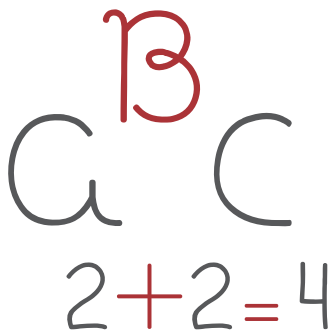
Avalanche de informações, efemeridade do conhecimento, radicais mudanças no saber institucionalizado, eficientes meios de busca de informação, novos métodos de construção e reconstrução do conhecimento... Passamos da sociedade da informação à sociedade do conhecimento.

Nesse contexto, no âmbito dos espaços educativos, fortalece-se uma estratégia educacional que possibilita o acesso ao conhecimento por sujeitos que, por alguma razão, não podem ou não querem realizar somente presencialmente seus estudos: a educação a distância.

Textos, sons, gráficos, imagens fixas e cinéticas disponibilizam o controle do conhecimento. A interatividade dos ambientes multimídia possibilita o acesso, o tratamento e a difusão de todos os tipos de informações suscetíveis de serem digitalizadas. A formação ganha nova forma.



Sem fronteiras, a *sala de aula virtual* transita entre diferentes espaços, permitindo que um curso flua, ao mesmo tempo, em diferentes direções, sendo, assim, ofertado sem os limites do tempo e do espaço. Vivemos um novo universo digital, articulado ao espaço presencial, a caminho de uma educação híbrida.



O universo digital da EAD é permeado por dois conceitos – alfabetização e letramento digital –, os quais podem ser associados ao que tradicionalmente entendemos por alfabetização e letramento: a alfabetização se refere à aquisição da tecnologia do ler e do escrever (alfabetização digital, aquisição da tecnologia das TDICs); o letramento refere-se aos níveis de uso de leitura e da escrita, o que implica usar adequadamente a língua em situações diversas (letramento digital, uso das TDICs em situações diversas).

Mais ainda. Os conceitos de alfabetização e letramento digitais complementam-se com o conceito de fluência digital, o qual envolve:

- saber onde acessar, com rapidez e precisão, informações válidas;
- determinar o valor e a relevância das informações;
- produzir conteúdos digitais com foco no perfil dos interlocutores ao qual se dirigem; e
- utilizar as tecnologias digitais de forma responsável, incluindo segurança digital e respeito aos direitos autorais.

Considerada a velocidade que impacta o universo digital, a alfabetização e o letramento digital são necessidades incontestáveis. E, para tal, muitas vezes, temos de aprender a aprender. Todos somos aprendizes. No entanto, a cultura digital enfrenta alguns desafios no âmbito dos espaços educativos, pois:

- Um número significativo de professores não sabe explorar adequadamente as ferramentas digitais para otimizar a aprendizagem. É necessário capacitá-los.
- Os objetivos de aprendizagem estão focados na apreensão de conhecimentos, não na troca, na cooperação. É necessário reformulá-los.
- O uso das tecnologias digitais desmascara a defasagem de metodologias, planos e processos de ensino. É necessário atualizá-los.
- Os materiais didáticos resumem-se a textos digitais e a vídeos produzidos em *smartphones*, ignorando a riqueza dos recursos multimidiáticos. É necessário utilizá-los.
- As exposições teóricas e a apresentação de exercícios são priorizadas, em lugar da realização de dinâmicas que explorem a autonomia e a colaboração dos estudantes. É necessário adotá-las.



- A interação entre os estudantes, em atividades síncronas presenciais e/ou virtuais, não é estratégia de aprendizagem. É necessário considerá-la.
- A avaliação da aprendizagem se resume à verificação da aquisição de conhecimentos, ignorando o valor das formas de construção do conhecimento. É necessário reformatá-la.

Para que a cultura digital, realmente, se instaure nos ambientes educativos, fazem-se necessários:

- Currículos dinâmicos e conteúdos realmente significativos, para manter os estudantes sintonizados à realidade em que se inserem.
- Professores letrados digitalmente, para a máxima exploração das ferramentas em prol do aprendizado.
- Metodologias, estratégias, práticas e materiais didáticos alinhados às tecnologias, para maximizar os resultados acadêmicos.
- Ferramentas de redes sociais integradas a ambientes virtuais de aprendizagem.
- Agenda e horários – virtuais e presenciais – flexibilizados, para que os estudantes adequem seu tempo às atividades planejadas.
- Instrumentos de avaliação pautados na construção e na evolução do conhecimento e não na absorção dos conteúdos expostos.



Essas são mudanças estruturais. Necessárias e desejadas. No entanto, não é simples implementá-las. Elas devem ser pensadas em função da estrutura e do planejamento da IES, em conformidade com o novo normal que estamos vivendo. Somente as IES que forem capazes de promover essas mudanças irão abrir caminhos para seu sucesso no pós-pandemia.

DAS NOVAS ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS ÀS NOVAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

Para dar conta das estratégias educacionais relacionadas à educação híbrida, as ferramentas tecnológicas deverão promover:

Socialização do conhecimento



Todos os estudantes deverão poder ter acesso à educação de qualidade. Logo, as ferramentas tecnológicas utilizadas nas atividades a distância não poderão ser um fator de impedimento nas regiões com infraestrutura tecnológica deficitária. Se necessário, devem ser criados modelos alternativos para regiões com baixa infraestrutura digital.

Ensino individualizado

Todos os estudantes deverão poder concentrar seus esforços naquilo que consideram ser mais significativo para sua formação profissional. Logo, as ferramentas tecnológicas deverão possibilitar que todos possam ir além dos conteúdos obrigatórios, aprofundando seu estudo com vários outros tipos de materiais apresentados pelo professor.

Flexibilidade

Todos os estudantes deverão poder acessar conteúdos e atividades exatamente no momento e do local em que desejarem. Logo, as ferramentas tecnológicas não poderão limitar as fronteiras de espaço e de tempo.

Satisfação das necessidades pessoais de aprendizagem



Todos os estudantes deverão poder gerir seu processo de aprendizagem. Logo, as ferramentas tecnológicas terão de facilitar a autoavaliação, de modo que todos possam fazer a gestão de sua aprendizagem.

Controle da aprendizagem

Todos os estudantes deverão poder respeitar seu ritmo de estudo. Logo, as ferramentas tecnológicas terão de permitir que todos possam ter acesso a uma unidade de estudo enquanto não sentir seu aprendizado sobre ela consolidado.

Produtividade

Todos os estudantes deverão poder interagir com todos os participantes da turma. Logo, as ferramentas tecnológicas terão de dispor de funcionalidades propícias a tipos e níveis distintos de interação, dando suporte desde o atendimento personalizado do estudante a fóruns de discussão que envolvam toda turma.



Motivação

Todos os estudantes deverão ser incentivados a se envolverem fortemente com seus colegas de turma. Logo, as ferramentas tecnológicas terão de ser ergonômicas para dar suporte à realização de trabalhos em grupo.

Das ferramentas tecnológicas utilizadas na educação, lugar de destaque é ocupado pelo ambiente virtual de aprendizagem (AVA), cujas funcionalidades podem ter uso administrativo ou pedagógico:

RECURSO COMUNICACIONAL	USO ADMINISTRATIVO	USO PEDAGÓGICO
<p>Acesso Local de acesso com login e senha.</p>	<p>Controlar acesso e frequência.</p>	
<p>Navegação Módulos e áreas com funcionalidades distintas.</p>	<p>Controlar o acesso a cada módulo ou área visitada.</p>	<p>Verificar atividades realizadas.</p>
<p>Perfil Ferramenta de registro de informações sobre o perfil dos participantes da turma.</p>	<p>Validar a identidade dos participantes.</p>	<p>Conhecer os participantes para estabelecer vínculos emocionais entre eles.</p>
<p>Aviso Ferramenta de postagem de informações.</p>	<p>Enviar recados e avisos.</p>	<p>Verificar quantidade e qualidade das postagens.</p>
<p>E-mail Ferramenta de envio de mensagens para os participantes da turma.</p>	<p>Enviar mensagens de cunho administrativo.</p>	<p>Buscar estudantes ausentes e lembrar atividades em andamento.</p>
<p>Alertas Ferramenta de informação sobre as últimas postagens feitas nas salas de aula virtual ou fórum.</p>	<p>Controlar frequência.</p>	<p>Verificar quantidade e qualidade das mensagens .</p>

(continuação)

RECURSO COMUNICACIONAL	USO ADMINISTRATIVO	USO PEDAGÓGICO
Área de conteúdo Local de apresentação do conteúdo.	Gerenciar conteúdo e atividades.	Apresentar o conteúdo teórico e as atividades.
Tarefa Local de entrega de trabalhos.	Verificar pontualidade do estudante na entrega de atividades obrigatórias.	Verificar organização e disciplina do estudante no envio das atividades obrigatórias.
Antiplágio Ferramenta de verificação de similaridade entre o trabalho do estudante e textos de terceiros.	Verificar o cumprimento das normas da instituição.	Identifica a autoria na composição dos trabalhos.
Fórum / Sala de Aula Virtual Local de interação assíncrona entre os participantes da turma.	Controlar frequência.	Discutir e aprofundar conteúdos. Orientar atividades. Esclarecer dúvidas.
Reuniões Via Webconferência Ferramenta de reuniões síncronas com áudio e vídeo.	Fazer reuniões entre tutores, docentes e coordenação.	Fazer reuniões com os estudantes, com propostas de atividades específicas.
Reuniões Via Chat Ferramenta de reuniões síncronas com texto escrito.		Fazer reuniões com os estudantes, com propostas de atividades específicas.
Wiki Ferramenta de elaboração compartilhada de trabalhos.	Compartilhar a elaboração de normas.	Compartilhar a elaboração de trabalhos. Consolidar tarefas individuais nos trabalhos da equipe.

(continua)

(continuação)

RECURSO COMUNICACIONAL	USO ADMINISTRATIVO	USO PEDAGÓGICO
Comunidade de Prática Ferramenta de troca de experiências e de criação de <i>network</i> .		Registrar experiências, exitosas ou não, e lições aprendidas. Criar <i>network</i> entre os participantes da turma.
Lista de Participantes Local de registro de todos os integrantes da turma.	Controlar acesso e participação do estudante.	Conhecer perfis para gerar vínculo emocional.
Desempenho Ferramenta de registro de notas.	Controlar o desempenho do estudante.	Registrar notas devidamente comentadas. Controlar o desempenho do estudante.
Biblioteca Virtual Local de publicação de materiais complementares.		Realizar pesquisas Buscar material para aprimoramento do conteúdo.
Calendário Ferramenta de agendamento das atividades previstas.	Agendar atividades da turma.	Organizar plano de estudos para otimizar resultados.

Uma tendência que tem se fortalecido nos últimos tempos é o desenvolvimento de aplicativos específicos integrados aos ambientes virtuais de aprendizagem, bem como a incorporação de alguns aplicativos abertos.

Tais aplicativos têm como objetivo inovar e incentivar os estudantes a participarem, de forma mais construtiva e colaborativa, dos cursos online. Vale esclarecer, no entanto, que a escolha de um aplicativo se dá em função da necessidade a que se



quer atender, sendo que um aplicativo pode atender a uma ou mais dessas necessidades em seus diferentes níveis.

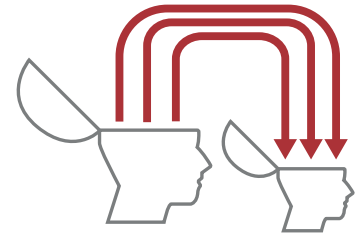


À medida que vamos nos apropriando desses recursos digitais e de suas possibilidades, descobrimos novos usos para eles. Por exemplo, o aplicativo WhatsApp pode ser adotado tanto para fins de realização pessoal – formação de grupo de discussão de especialistas sobre um tema comum – quanto para fins de relacionamento – criação de grupo de membros de uma família.

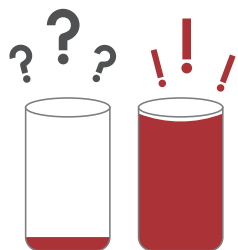
DAS NOVAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS ÀS NOVAS PRÁTICAS

Sem dúvida, instaura-se na educação um novo paradigma: a educação híbrida, com atividades presenciais mescladas a atividades a distância, atividades online. No entanto, não basta a nós, professores, conhecermos os recursos tecnológicos. Não basta utilizarmos os recursos que usamos em redes sociais para trabalharmos em cursos híbridos.

O sucesso de nosso trabalho na educação híbrida dependerá do quanto estamos dispostos a assumir novos papéis. O quanto conseguimos aprender, criar com o que aprendemos, ensinar o que aprendemos. O quanto conseguimos compartilhar, tornar comum, interagir, caminhar em direção ao outro. Aprender a aprender.



O sucesso de nosso trabalho na educação híbrida dependerá da compreensão de que as cristalizadas práticas educacionais diferem, substancialmente, daquelas que veem a nós e aos estudantes como sujeitos aos quais não basta conhecer para se fazer compreender; daquelas em que sentidos são compartilhados entre sujeitos por meio da produção interativa de conhecimentos, por meio da escuta ativa, do diálogo.



O sucesso de nosso trabalho na educação híbrida dependerá da dosagem de atividades, pois a falta e o excesso são improdutivo. Improdutivo também é alongar exposições sobre determinado tema sem ter clareza de que os estudantes estão nos compreendendo; esquecermos de aproveitar nossa fala para provocar inquietações; ignorar a argumentação, o posicionamento crítico dos estudantes.

O sucesso de nosso trabalho na educação híbrida dependerá da otimização da autonomia dos estudantes, aumentando, dessa forma, sua independência em relação à nossa intervenção.

O sucesso de nosso trabalho na educação híbrida dependerá da superação da distância emocional – não da distância física –, fazendo-nos presentes e atenciosos com os estudantes de forma que eles, ao se sentirem isolados, não negligenciem as atividades programadas.



Exatamente por estarmos, na educação híbrida, em alguns momentos atuando a distância, temos de criar vínculos, ajustar a presença social das relações entre nós e os estudantes para estreitar relações interpessoais, trocar ideias e experiências, refletir sobre a vida, sobre o mundo...

Nesse contexto, a educação híbrida, abre um leque de novas possibilidades:

- Construção do conhecimento pelo estudante em substituição à mera transmissão-reprodução de conteúdo.
- Amplo acesso do estudante ao conhecimento – de qualquer local, a qualquer tempo.
- Dinamização do conteúdo pelo professor com recursos multimidiáticos, hipertextos e links.
- Acompanhamento e orientação individual dos estudantes pelo professor.

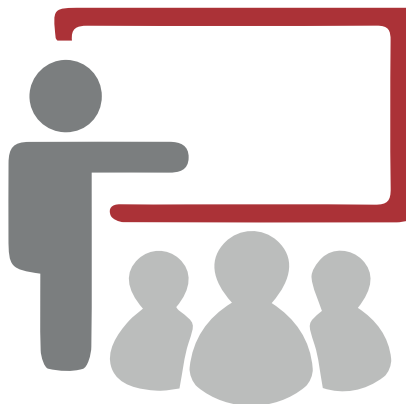


- Intensificação da interação entre os estudantes, sem as segmentações excludentes dos grupos.
- Autonomia do estudante em relação à sua dedicação a cada tópico em estudo.
- Incremento pelo professor, nos encontros presenciais, de práticas para a construção de habilidades, desenvolvimento da criatividade individualmente e em grupo.
- Letramento digital do professor e dos estudantes no uso da tecnologia aplicada ao processo de ensino e aprendizagem.

DAS NOVAS PRÁTICAS AOS CURSOS HÍBRIDOS

Reguladores, mantenedores, gestores acadêmicos e operacionais e a sociedade reconhecem que a educação – seu valor, preço, produto – irá mudar de forma disruptiva no pós-pandemia.

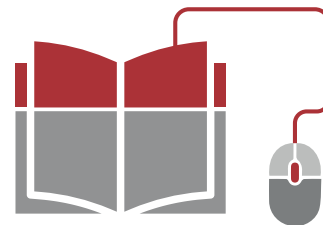
Modelos e metodologias educacionais do ensino presencial se transformarão. Nossa percepção de qualidade será construída pela associação das experiências presenciais mescladas a atividades desenvolvidas em ambientes virtuais de aprendizagem, ou seja, a distância.



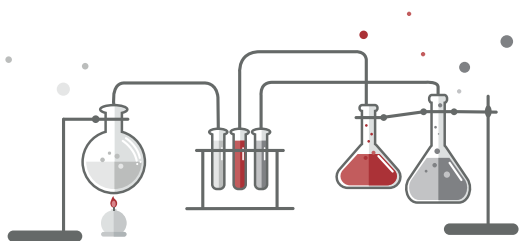
No novo normal, embora tenhamos, após a oferta de vacina, retorno ao convívio social e às aulas presenciais, o modelo de educação que tenderá a ser o mais adotado será o híbrido – nem totalmente presencial, nem totalmente EAD.

Modelos de EAD, cada vez mais, irão migrar para 100% online, incluindo avaliações e projetos de pesquisa, tendo de forma presencial apenas as cargas horárias compulsórias definidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de cada área ou curso.

Cursos presenciais serão híbridos, podendo variar tanto metodologicamente quanto em relação ao percentual das cargas horárias presencial e a distância, lembrando que a Portaria nº 2117/2019 limita a até 40% da carga horária total do curso presencial que poderá ser realizado a distância, exceto para o curso de medicina.



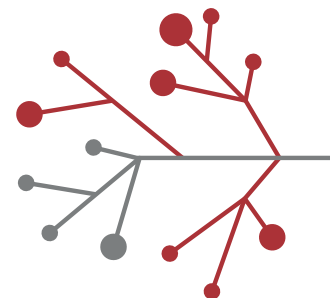
Em breve, inauguraremos o novo normal – além do modelo já estabelecido de cursos a distância –, marcado pela transição de aulas remotas para o ensino híbrido. Com suporte das TDICs e com a utilização de ambientes virtuais de aprendizagem, serão disponibilizados planos de ensino, conteúdos, recursos multimidiáticos, listas de exercícios, questionários, questões e temas para fomentar debates...



Para dinamizar o processo de ensino e aprendizagem, a atividade presencial irá se centrar na articulação entre teoria e prática, desenvolvendo-se em diversos ambientes como salas de aula, laboratórios específicos e de informática, visitas técnicas, entre outros.

Em resumo, será fortalecida a abordagem educacional híbrida que articula atividades presenciais a atividades a distância. Reduz-se a carga horária presencial tradicional, transpondo-a para carga horária online.

Vários modelos educacionais podem derivar da modalidade híbrida. Em encontros presenciais, os estudantes poderão ser envolvidos em experiências de aprendizado práticas e colaborativas. Nos componentes online – geralmente ofertados como pré e pós-aula presencial – podem traduzir os conteúdos teóricos em telas de *e-learning* e videoaulas. Podem ser gamificados, dinamizando a aprendizagem, trabalhando conteúdos que serão resgatados e, interdisciplinarmente, explorados em encontros presenciais.



Das vantagens do trabalho com atividades online, destacam-se:

Aperfeiçoamento linguístico

Incremento das habilidades de leitura e escrita.

Acesso permanente

Disponibilidade do material sem limitações de espaço e tempo.

Flexibilidade

Satisfação das necessidades de aprendizagem com acesso à ampla gama de recursos e de atividades de aprendizagem.

Gestão da aprendizagem

Busca e seleção de informações e conhecimentos, revisão de conteúdo, definição das estratégias de estudo e aprendizagem.

Controle da aprendizagem

Foco em um conteúdo até a consolidação do conhecimento.

Aumento da produtividade

Atividades interativas como âncora da aquisição dos conhecimentos.

Vale reforçar: segundo o *Online Learning Consortium*, que fornece um conjunto de definições de EAD, híbrido não significa ministrar aulas presencialmente e encomendar aos estudantes leituras e tarefas online – ou seja, em casa.



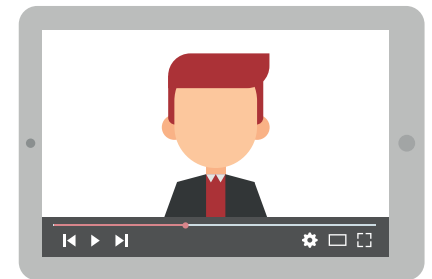
A eficácia do modelo híbrido pauta-se na interação dos estudantes, de forma independente ou assíncrona, com conteúdo online e a participação em atividades de aprendizagem antes, durante e depois das aulas presenciais. Presencialmente, os estudantes são levados a, sincronicamente, aplicar o que foi estudado em experimentações diversas, a trabalhar em equipe para a realização de tarefas complexas, ou seja, um modelo que equilibra e mescla os ambientes de aprendizado presencial e online.

Os cursos híbridos requerem uma integração planejada de atividades presenciais a conteúdo online. Atividades mais favoráveis ao contato pessoal devem compor os momentos presenciais. Atividades que exigem maior reflexão, introspecção, funcionam melhor no ambiente online. No entanto, inúmeras variáveis podem ser desenhadas com professores ou tutores para facilitar tanto os momentos presenciais quanto os online.

Em resumo, as atividades online de um curso híbrido devem complementar as atividades presenciais de forma que os estudantes reconheçam a relevância das atividades de pré-aula, assim como compreendam como elas se articulam às atividades do pós-aula.

Além de conteúdos em *e-books* e videoaulas, algumas práticas podem ser utilizadas no AVA:

- cases em vídeos complementares;
- fóruns de discussões temáticos com suporte de tutoria;
- projetos desenvolvidos em duplas ou grupos;
- simuladores e laboratórios virtuais; e
- pesquisas virtuais.



Como as atividades presenciais de um curso híbrido devem estar em conformidade com as atividades online que as precedem – pré-aula –, de forma a conduzir à conclusão das atividades no pós-aula, é necessário selecionar estratégias que tenham aderência a essa modalidade de curso, como:



- estudos de caso;
- discussões em dupla ou em grupo;
- jogos didáticos;
- projetos colaborativos;
- TBL, *peer instruction*, PBL, metodologias ativas em geral; e
- exercícios de simulação em laboratórios especializados.

Independente do formato e das metodologias utilizadas, no desenho dos cursos híbridos, devem ser inseridas, no AVA, atividades relativas à pré-aula e à pós-aula, ou seja, para serem realizadas antes e depois dos eventos presenciais.

Podem ser modelos de cursos híbridos:

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Conteúdo online	E-book Vídeos Fóruns Exercícios de fixação Atividades assíncronas	E-book Vídeos Fóruns Games Atividades síncronas	E-book Vídeos Fóruns Games Simuladores Atividades assíncronas
Aula presencial	Laboratório de práticas & Sala de aula tradicional	Laboratório de práticas & Metodologias ativas	Laboratório de práticas & Metodologias ativas
Material de estudo	100% online	Online & Material impresso	Online & Material impresso
Frequência de encontros presenciais	1 a 2 vezes na semana	1ª vez por semana	1 vez a cada 15 dias

A Universidade da Pensilvânia, localizada na Filadélfia (EUA), formulou diretrizes gerais que podem auxiliar o desenho de projetos pedagógicos de cursos híbridos:

- Os trabalhos realizados presencialmente e online devem ser complementares, de modo a tratar um conteúdo como uma unidade, possibilitando que os estudantes se concentrem no tópico em estudo.
- Cada unidade deve ser iniciada com atividades que promovam os objetivos de aprendizagem e, a seguir, com aquelas que fixem ou ampliem, de forma interdisciplinar, o conteúdo trabalhado.
- A síndrome do “curso e meio” – o professor faz tudo, desde aulas presenciais a conteúdos

e atividades online – deve ser evitada. Materiais multimidiáticos devem ser criados por profissionais capacitados para tal.

- Na modalidade online, devem ser concentradas as atividades que exigem mais horas de pesquisa, de estudo, de trabalho. Presencialmente, aquelas que podem ser realizadas em menor tempo.
- O limitado tempo presencial – mas valioso – deve ser maximizado com atividades envolventes, colaborativas.
- Avaliações formais, tradicionais, podem ser feitas em ambientes online de baixo risco. Avaliações práticas devem ser feitas, preferencialmente, no ambiente presencial.
- Finalmente, o conteúdo dita o melhor método de entrega.

Por fim, migrar um curso presencial para a modalidade híbrida, necessariamente, exigirá tanto a reformulação de seu projeto pedagógico, a capacitação do corpo docente em metodologias ativas e a reformatação dos planos de ensino, quanto a definição de estratégias para a produção do material online, para as quais deverão ser consideradas as seguintes especificidades:



Elaboração do material

Produção dos programas, conteúdos, atividades do componente curricular pelos professores e validação pelo coordenador de curso de modo a eliminar *gaps* de conteúdo, conceituações imprecisas, má formulação dos enunciados das atividades e redundâncias.

Tratamento do material

Cuidado linguístico e didático com o material elaborado pelos docentes, de modo a adequá-lo ao perfil dos estudantes e às ferramentas eleitas.

Produção de recursos multimidiáticos

Transformação do material em recursos multimidiáticos (textos digitais, vídeos de diferentes tipos, *podcast*, *storyteeling*, animações de diversas complexidades, telas de *scorm*...), de modo a adequá-lo à oferta a distância.

Inserção do material no AVA

Inclusão dos recursos multimidiáticos produzidos para o componente curricular, assim como as tarefas e material complementar, no ambiente virtual de aprendizagem.

Revisão permanente

Revisão do material online a partir da avaliação do professor e dos estudantes que com ele trabalharam. Essa avaliação – registrada em instrumentos próprios – resulta na realização de ajustes para que o componente curricular seja efetivamente eficaz para a aprendizagem dos estudantes.



Do material online do componente curricular devem constar:

Apresentação do componente curricular

Indicação das unidades que constituem o componente curricular, contextualizando-as em relação ao curso do qual fazem parte, assim como apontando sua relevância para as práticas profissionais a elas associadas.

Competências trabalhadas

Descrição dos requisitos das competências a serem trabalhadas em cada unidade com base nas competências demandadas pelo perfil profissional do egresso.

Dinâmica do trabalho

Descrição da dinâmica do trabalho, abrangendo orientação e acompanhamento dos estudantes na realização de tarefas e nas discussões.

Metodologia da avaliação

Descrição da sistemática da avaliação do desempenho dos estudantes, com base nas competências que definem o perfil do egresso, e registro dessa avaliação no AVA para compor séries históricas ao longo do curso.

Bibliografia básica digital

Apresentação de bibliografia básica digital previamente comentada.

Conteúdo

O conteúdo das unidades é constituído de textos, elaborados pelo professor para explanação teórica, o qual deve ser transformado em material multimidiático (telas em *scorm*, videoaula, vídeo depoimento, vídeo entrevista, *podcast*, pdf, animações de diferentes complexidades...), assim como material multimidiático, de caráter optativo, disponível na internet ou em outras fontes, selecionado pelo autor para compor o material complementar.

Atividades

Em função de seu objetivo, as atividades podem ser, entre outras, roteiros de reuniões assíncronas e síncronas para discussão de conteúdos ou orientação de atividades, autoavaliação constituída de questões objetivas automaticamente corrigidas, jogos didáticos para consolidação de conceitos e atividade individual ou em grupo. Devem ser formalmente avaliadas para articular o trabalho realizado em todas as unidades.



Biblioteca virtual

Seleção de material diverso para compor a biblioteca virtual do componente curricular.



Migrar um curso presencial para a modalidade híbrida exigirá a formulação de estratégias institucionais para o trabalho online:

ESTUDANTES ON-LINE	ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS
Foco dos programas	<ul style="list-style-type: none"> • Os programas devem atender às necessidades educacionais do estudante. • Os programas têm de ter bom custo-benefício. • A tecnologia deve ser confiável e de fácil navegação. • Os programas devem promover um volume adequado de situações de interação. • Os estudantes têm de ser informados sobre o que fazer para obter sucesso.
Capacitação para o uso da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • O treinamento do estudante – online ou presencial – tem de ser regular • O acesso às ferramentas tem de estar descrito em tutoriais online e perguntas frequentes. • O suporte técnico tem de estar disponível dia e noite – especialmente à noite e aos finais de semana.

(continua)

(continuação)

ESTUDANTES ON-LINE	ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS
Acesso aos mesmos serviços dos programas presenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Os serviços típicos dos programas presenciais – consultoria, crédito educativo, livraria, biblioteca, aconselhamento profissional – devem ser também oferecidos ao estudante. • A integração social dos estudantes deve ser promovida em espaços online especialmente criados para esse fim. • Os comunicados e notícias devem ser postados em área própria. • Os serviços prestados aos estudantes têm de ser feitos por pessoal qualificado.
Apoio das políticas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • As expectativas dos estudantes e dos professores devem ser consideradas – tempo de <i>feedback</i>, avaliação, propriedade intelectual, direito autoral e comportamento aceitável online.

Migrar um curso presencial para a modalidade híbrida exigirá também cuidado com as estratégias pedagógico-comunicacionais, as quais, segundo MELLO (2011), são:

ESTUDANTES ON-LINE	ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICO-COMUNICACIONAIS
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Usar somente tecnologia adequada aos objetivos de aprendizagem. • Tornar transparentes os recursos de tecnologia ao estudante. • Garantir que os estudantes tenham as habilidades necessárias ao uso da tecnologia. • Controlar o volume de textos, imagens e gráficos por página da web. • Limitar o uso de áudio e vídeo. • Garantir o uso correto das interações síncronas.

(continua)

(continuação)

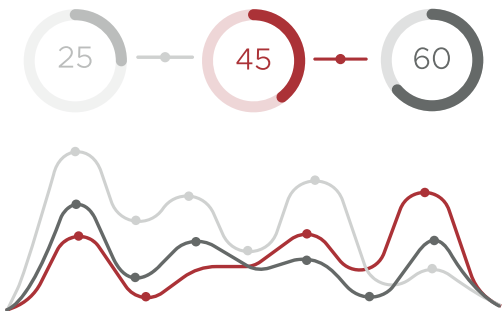
ESTUDANTES ON-LINE	ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICO-COMUNICACIONAIS
Abertura do curso	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar o curso com apresentações, criação de perfis. • Priorizar dinâmicas que <i>quebrem o gelo</i>. • Dispor de presença social para os estudantes interagirem informalmente.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a participação na criação de diretrizes de comunicação online, incluindo “netiqueta”. • Demonstrar como realizar uma comunicação adequada.
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar os estudantes em relação à gestão do tempo. • Informar claramente os procedimentos para realização de trabalhos, prazos de entrega e critérios de avaliação. • Informar claramente os requisitos para publicação dos trabalhos. • Seguir a agenda de entrega dos trabalhos.
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a avaliação de trabalhos por pares. • Priorizar perguntas abertas para estimular a discussão. • Reforçar as mensagens substanciais que contribuem com as discussões. • Ficar atento à participação dos estudantes.
Reflexão	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar atividades direcionadas à experiência dos estudantes e à resolução de problemas. • Trabalhar estudos de caso, tarefas em pequenos grupos, simulações para incentivar o pensamento crítico. • Incentivar a reflexão e a elaboração de respostas off-line antes de sua postagem. • Fazer perguntas abertas para estimular a reflexão e a discussão. • Incentivar a associação dos conteúdos à realidade.

(continua)

(continuação)

ESTUDANTES ON-LINE	ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICO-COMUNICACIONAIS
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Variar as atividades para atender a todos os estilos de aprendizagem. • Oferecer abordagens variadas para os tópicos trabalhados. • Tratar a internet como ferramenta e recurso de ensino para incentivar os estudantes a buscarem referências a serem compartilhadas.

Migrar um curso presencial para a modalidade híbrida exigirá ainda cuidado com os mecanismos de avaliação, já que, para ser um instrumento democrático, o caráter classificatório deve ser substituído pela função formativa.



Nesse sentido, a avaliação tem de ser concebida como uma forma de diagnosticar o desempenho do estudante de modo a que possam ser tomadas decisões adequadas ao seu pleno desenvolvimento. Essa forma de entender, propor e realizar a avaliação exige que ela auxilie o processo de aprendizagem e não se limite a um mecanismo de aprovação ou reprovação. Desse princípio, decorre a articulação de todos os outros elementos da avaliação – seleção, elaboração e utilização de instrumentos, leitura e utilização dos resultados obtidos.

Mais ainda. A avaliação nos cursos híbridos tem de considerar uma metodologia centrada na interação, na participação, na autoavaliação e nos posicionamentos tomados pelo estudante nas diferentes atividades propostas. O acompanhamento da sua participação informa muito mais sobre o aluno do que, normalmente, podemos constatar por meio das avaliações formais. Ou seja, a avaliação só é plena se der conta tanto do conteúdo que lhes foi transmitido quanto dos processos por eles vivenciados.



Nesse contexto, as premissas da rubrica “participação do estudante no AVA” contemplam técnicas de avaliação somativa, conferindo orientação, transparência, clareza e objetividade a esses processos, tanto para o professor quanto para o estudante. Por exemplo:

CRITÉRIOS	EXCELENTE	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
Apresentação das tarefas	Apresentou as tarefas com informações além das previstas, no prazo estabelecido no calendário.	Apresentou as tarefas com as informações previstas no prazo estabelecido no calendário.	Apresentou as tarefas com as informações previstas fora do prazo estabelecido no calendário.	Não apresentou as tarefas previstas.
Respeito às opiniões dos colegas	Comentou as sugestões dos colegas sobre sua tarefa e ajustou seu trabalho.	Considerou as sugestões dos colegas sobre sua tarefa e ajustou seu trabalho.	Não considerou as sugestões dos colegas sobre sua tarefa.	Não participou.
Comentários sobre o trabalho dos colegas	Comentou o trabalho dos colegas, justificando seus pontos de vista com base nas fontes indicadas e nas informações pesquisadas.	Comentou o trabalho dos colegas, justificando seus pontos de vista com base nas fontes indicadas.	Comentou o trabalho dos colegas sem justificar seus pontos de vista.	Não participou.

(continua)

(continuação)

CRITÉRIOS	EXCELENTE	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
Apresentação de sugestões ao trabalho dos colegas	Ajustou sua tarefa e apresentou sugestões para complementar o trabalho da equipe.	Apresentou sugestões para complementar o trabalho da equipe.	Não apresentou sugestões para complementar o trabalho da equipe.	Não participou.

Finalmente, migrar um curso presencial para a modalidade híbrida exigirá a definição de estratégias pedagógicas direcionadas ao controle da evasão, comum no trabalho online. Entre essas estratégias, destacam-se:

Exposição do conhecimento prévio

A aprendizagem resulta da forma como o conhecimento é disponibilizado e das situações em que ele é aplicado. Proporcionar a vivência de experiências, por meio da análise de situações – reais ou suas representações –, para promover, por meio da reflexão, a exposição do conhecimento que o estudante já tem sobre o conteúdo ali implicado.

Interação

A interação tem espaço privilegiado no trabalho online. Compartilhar descobertas, apoiar uns aos outros na resolução de problemas, trabalhar cooperativamente em projetos, lidar de maneira eficiente com conflitos são habilidades necessárias a qualquer prática profissional. À medida que se comunica, estabelecem-se, entre o estudante e a turma, sentidos que modelam ideias, aspirações, expectativas, crenças, desejos; sentidos que compartilham modos de vida, comportamentos, hábitos, costumes, conhecimentos.



Discussão

A discussão é uma estratégia determinante do processo de (re)construção de conhecimentos. O debate permite avaliar a lógica e a evidência de pontos de vista, desenvolver táticas linguísticas de persuasão, argumentar e contra-argumentar, rever posições, superar erros, revelar a simplificação das respostas prontas, equilibrar o desafio da crítica com a orientação sustentada. Sem dúvida, a eficácia de uma disciplina a distância está diretamente relacionada à eficácia das discussões na sala de aula virtual.

Problematização

O foco aqui não é resolver problemas, mas administrá-los adequadamente. Reconhecer que toda realidade é dinâmica e volátil, conscientizar-se de que emergem novos problemas de cada solução apresentada. Analisar, identificar relações de causa e efeito, apresentar pontos de vista, não se restringir a exposições teóricas, não priorizar a memorização, pensar. Essas são habilidades propiciadas pelas discussões no ambiente online.

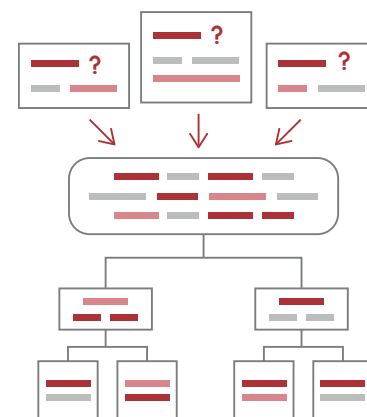


Busca de informações

A prática da pesquisa alarga os limites da busca por informações. Explorar novos espaços, avaliar a relevância e a pertinência de fontes digitais. Grande variedade de sites, com um volume quase infinito de informações, tratam de temas abordados nas disciplinas. A riqueza é imensa. Entretanto, faz-se necessário separar o joio do trigo.

Participação

Como, principalmente na educação a distância, não há (re)construção de conhecimentos sem interação, sem participação, o envolvimento do estudante com o curso, com seus colegas de turma, com seu professor é fundamental. O incentivo à participação é um forte antídoto da evasão.



DOS CURSOS HÍBRIDOS AOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

Os documentos institucionais, por nortear oficialmente a política, a filosofia e as diretrizes científico-acadêmicas das IES, têm de referenciar corretamente a opção pela oferta de cursos híbridos. Entre esses documentos, destacam-se:

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Instrumento de gestão, formatado como planejamento para um determinado tempo. Descreve, em um contexto sociogeográfico específico, a missão, os objetivos e as metas da IES, associando-os às políticas acadêmico-científicas e às infraestruturas de pessoal, física e financeira, determinantes da realização desse planejamento.

Projeto Pedagógico Institucional (PPI)

Instrumento administrativo-pedagógico que descreve os eixos norteadores das atividades acadêmico-científicas, associando-os às ações vocacionadas à obtenção da missão, objetivos e metas institucionais.

Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

Instrumento teórico-metodológico, orientado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e pelas diretrizes institucionais, que referencia um curso, descrevendo sua organização curricular, o corpo docente, as ações pedagógicas e os mecanismos de avaliação.

Embora sejam documentos distintos, o PDI, o PPI e o PPC têm de construir estreita sintonia entre as informações por eles referenciadas de modo a nortear, sem ambiguidade ou omissões, as linhas de ação da instituição para o atendimento à sua missão, objetivos e metas, os quais se concretizam em sua gestão administrativa e de pessoal, na organização acadêmica, na identidade formativa, no atendimento aos estudantes e na responsabilidade socioambiental.



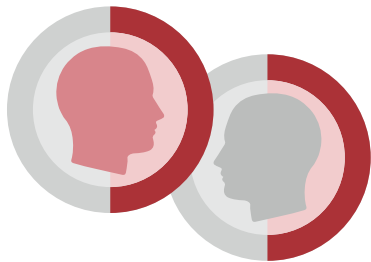
Consequentemente, ao optar pela oferta de cursos presenciais, híbridos ou totalmente a distância, a IES tem de referenciá-los claramente desde o planejamento de sua abertura no **PDI** à forma como se dará sua oferta (**PPC**).

Embora não haja novidade no teor desses documentos, existe novidade na adoção, em cursos presenciais, de aulas remotas e de conteúdos online, além dos 40% permitidos pela legislação educacional.

Transtornos ocasionados pela pandemia forçaram professores, que não estavam capacitados, a formatar, apressadamente, suas aulas com recursos tecnológicos. Muitos estudantes não contavam, em suas residências, com a infraestrutura tecnológica adequada a essas experimentações. O resultado foi bastante estresse. Mas, sabemos, não há/havia alternativa viável.



Infraestrutura tecnológica



Vimos, também, que a pandemia, além de afetar a vida acadêmica das IES, impactou, por tabela, sua vida financeira. Porém, como moedas que têm duas faces, o imprevisto descortinou cenários que, se adequadamente implantados, trarão, por meio da inovação, fôlego financeiro para as instituições.

Estamos falando da implantação de cursos híbridos na pós-pandemia. No entanto, para tal, as IES têm que sair da zona de conforto. Isso significa diagnosticar, analisar, rever, planejar e registrar esse novo normal nos documentos institucionais.

O ponto de partida desse registro é o **PDI**. Previsão de abertura de novos cursos (híbridos) ou de fechamento dos existentes (totalmente presenciais, talvez), embasada em pesquisas direcio-

nadas à demanda e ao perfil do público-alvo, inclusive financeiro, associada a referências de como a IES, com esses cursos, contribuirá com o desenvolvimento regional e do país.

Ao registrar sua intenção de ofertar cursos híbridos, a IES, ainda no PDI, tem de dedicar espaço para tratar do investimento em ferramentas de informação e comunicação como garantia de que todos os estudantes poderão acessá-las exatamente no local e momento em que desejarem.

No PPI essas ferramentas deverão ser descritas com a indicação das funcionalidades para veiculação de materiais multimidiáticos diversos, para organização dos conteúdos de programas e cursos, para o desenvolvimento de atividades individuais e de equipes, para o atendimento das turmas ou individual do estudante pelo professor.

No PPC deve ser indicado como essas ferramentas serão utilizadas por professores e estudantes para realizar, com qualidade acadêmica, os cursos da instituição. Nesse documento cabe, ainda, ressaltar a funcionalidade das ferramentas específicas à efetiva interação do estudante com o conteúdo, com sua equipe, com seus colegas de turma, com seus professores.

Currículo

Após a definição da infraestrutura tecnológica, a IES deve tratar, no PDI, do desenho dos currículos, direcionando-os à sólida formação geral e técnica, fortalecida pela articulação entre teoria e prática, pela valorização da pesquisa científica e tecnológica, pela participação em projetos de extensão, pelo respeito ao outro e pelo cuidado com o meio ambiente.



No âmbito da organização curricular, no **PPI** deve ser aberto capítulo para descrição das estratégias de flexibilização. No caso dos cursos híbridos, esse é um capítulo que merece atenção: a oferta de componentes curriculares eletivos, a distância, garante ao estudante, além da possibilidade de construir seu processo de formação, liberdade de tempo e espaço, condição essencial em tempo de estágio curricular. Nesse documento deve ser destacado ainda como os tópicos das políticas de educação ambiental e das relações étnico-raciais serão tratados de forma transversal nos currículos.



Já no **PPC** devem ser indicadas as dimensões das competências – conhecimento, habilidades, atitudes e valores – trabalhadas no currículo do curso de modo a possibilitar que o estudante construa o perfil desenhado para os egressos. Aqui vale ressaltar que, nos cursos híbridos, uma das habilidades fortemente trabalhada é o uso dos recursos tecnológicos para estudar. Estudar hoje; trabalhar com elas amanhã.

No **PPC** deve ser descrita ainda a estratégia de abordagem interdisciplinar dos conteúdos, permeando componentes curriculares, criando condições de apropriação, pelo estudante, de um conhecimento mais abrangente e contextualizado.

Metodologia e estratégias

A seguir, é o momento da descrição, no **PDI**, da metodologia eleita pela instituição. No caso dos cursos híbridos, isso tem de ser feito em sincronia com a funcionalidade das ferramentas.



No **PPI**, nessa modalidade de curso, o foco deve ser a indicação das formas de incentivo a práticas independentes de estudo, visando à progressiva autonomia profissional e intelectual do estudante.

No **PPC** abre-se espaço para o registro das especificidades metodológicas de um curso híbrido, enfatizada a centralidade do estudante na construção de seu próprio conhecimento por meio do processo emancipatório de aprendizagem, da autodisciplina e do conforto nas sessões de estudo.

Feito isso, agora é hora de serem referenciadas, no **PPI**, as estratégias de tratamento do conhecimento como processo, tendo em vista que ele deve ser retomado, superado e transformado.

No **PPC** isso significa indicar estratégias didáticas para viabilizar posicionamentos críticos, propiciar o saber pensar – não apenas aplicar de forma mecânica fórmulas predefinidas –, otimizar a argumentação e a contra argumentação para comprovar e dar sustentação a pontos de vista, fomentar a problematização e a construção de respostas próprias. No caso dos cursos híbridos, é essencial, aqui, salientar o papel dos recursos tecnológicos, explorando os esforços de cooperação no enfrentamento de desafios.



Diretrizes

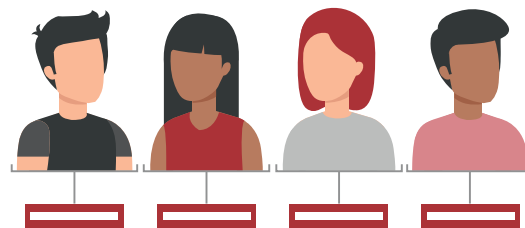
Definidas a organização curricular, a metodologia e as estratégias didáticas, no caso de cursos híbridos e dos totalmente a distância, é a hora de, no **PPI**, descrever as diretrizes didático-pedagógicas da elaboração de conteúdos e da seleção de atividades, de modo a explorar, ao máximo, as funcionalidades das ferramentas eleitas pela IES.



Diversificar materiais e mídias, para além do que é obrigatório, é regra essencial para atender ao interesse dos estudantes em aprofundar os tópicos estudados, mantendo-os motivados e, conseqüentemente, minimizando a evasão.

É o momento ainda de definir diretrizes de tratamento didático do material de modo a, com recursos inovadores, torná-lo ergonômico e com linguagem inclusiva. Há de se tratar, por fim, ainda no PPI, da forma como se dará a transposição multimidiática do material, considerados o perfil dos estudantes e suas limitações tecnológicas.

Consequentemente, no PDI, é necessário descrever as funções da equipe multidisciplinar – *designers* instrucionais, revisores, equipe de produção de vídeos, *webdesigners*, entre outros – envolvida no desenvolvimento do material didático.



Com a descrição no PDI dos parâmetros de constituição do corpo docente, no PPC, devem ser indicados os professores de cada componente do curso, coadunando formação e experiência profissional aos objetivos do curso. No caso dos cursos híbridos, deve ser dedicado espaço, no PDI, à capacitação dos professores para que, por meio da exploração das ferramentas disponibilizadas pela instituição, possam atuar como orientadores e facilitadores da aprendizagem.

Acolhimento

Há de se cuidar agora, no PDI, das ações de atendimento ao estudante, como suporte tecnológico e orientação da gestão das sessões e estratégias de estudo, de modo a auxiliá-lo a controlar seu aprendizado e incrementar o autodidatismo.



No PPI, essas ações são redimensionadas na metodologia da avaliação e da autoavaliação, como ferramentas de diagnóstico, com a indicação de métodos, técnicas e instrumentos de avaliação. Nos cursos híbridos, deve ser dado espaço à avaliação da participação do estudante para dar conta não apenas do que ele apreendeu, mas também dos processos por ele vivenciados no desenvolvimento das competências.

No PPI, deve ser feita a indicação da forma de registro dos resultados da avaliação em séries históricas do desempenho dos estudantes ao longo do curso. Isso se dá por meio de um conjunto de ações voltadas ao mapeamento das competências que definem o perfil profissional do egresso, envolvendo a aplicação periódica de instrumentos de avaliação com o intuito de obter uma estimativa consistente do valor adicionado pelo curso à formação profissional dos estudantes.



Já o estabelecimento de mecanismos de avaliações periódicas que informem à comunidade acadêmica o desenvolvimento das atividades da instituição, assim como o acompanhamento dos egressos como forma de avaliar a qualidade dos cursos oferecidos, é tarefa do PDI.



Para ofertar um curso com boa avaliação de seus egressos no mercado de trabalho, muitas são as decisões e as ações da instituição para dar conta de seu PDI, das diretrizes registradas no PPI e no atendimento às especificidades de cada curso descritas no PPC. Por isso, a relevância de registros corretamente feitos e da socialização das informações na comunidade acadêmica. Improvisos nunca mais.

DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS À ANÁLISE DO CONTEXTO E AO DIAGNÓSTICO DA CONJUNTURA

No rastro da pandemia de Covid-19, em meio a grandes desafios acadêmicos, financeiros e operacionais, muitas vezes ficamos reativos à solução dos problemas de curto prazo e perdemos as perspectivas holísticas para planejamento e gestão do futuro. No caso das IES, esquecem-se dos estudantes, dos professores, dos colaboradores administrativos.



Mantenedores, gestores acadêmicos e administrativos passaram o primeiro semestre de 2020 praticamente reagindo a situações inusitadas de saúde pública, bem como a idas e vindas de decisões governamentais e regulatórias. Além disso, tiveram de lidar com o corpo discente e de transformar o corpo docente – de forma geral, com baixa capacitação tecnológica – em *experts* de ensino remoto mediado por tecnologias de informação e comunicação digitais.

Para aprofundar nossas reflexões sobre esse momento, devemos, inicialmente, considerar o potencial de mercado da educação superior para, a seguir, explorar, de forma positiva, esse mercado.

Pautados na tabela que se segue, com base em dados do Inep, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e de pesquisas da Educa Insights, podemos afirmar que, no Brasil, o mercado potencial da educação superior – público na faixa etária de 17 a 49 anos – é quase o dobro do volume de estudantes atendidos pelas IES. Ou seja, apesar da crise, há espaço para crescimento.

Mercado potencial ES nacional	
População 17-49 anos	110.553.430
Sem ensino Médio Completo	86.732.760
Matrículas Educação Superior (ES) Censo ES 2018	8.449.521
Potencial de Ingressantes Ensino Superior	15.371.149

Fonte: INEP (Censo ES & EB 2018); Estudos EducaInsights 2019, IBGE 2018

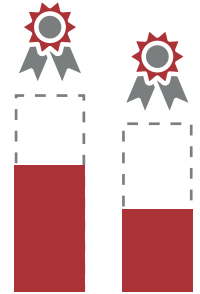
Considerando que a perda no nível de renda e a recuperação econômica deverão se estender de dois a três anos, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) prevê recuperação lenta e desigual na economia global, com a provável queda de 6% na economia mundial.



No Brasil, a previsão no melhor cenário é de perda de 7,4% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2020, crescimento pequeno em 2021 e PIB positivo apenas em 2022. Essas conjunturas macroeconômicas sinalizam forte pressão na redução das mensalidades da educação superior no Brasil.

Instituições de grande porte, com forte atuação em educação a distância, provavelmente, irão optar por utilizar, nos cursos presenciais, conteúdos e recursos de seus programas de EAD, acrescentando-lhes eventuais encontros síncronos ou gravações de aulas remotas via ferramentas de vídeo e voz disponíveis. Soluções lógicas que provavelmente reduzirão os custos diretos. Com isso, essas instituições poderão conceder descontos maiores aos estudantes e oferecer promoções a ingressantes.

No entanto, para as IES regionais, cujo volume de matrículas oscila entre 1.000 e 10 mil estudantes, tal solução dificilmente será viável, tanto pela falta de acervo de EAD quanto pelo nível de expectativa da qualidade dos serviços por seus atuais e futuros estudantes.



Face a esse cenário, faz-se necessário análise mais consistente da expectativa e da necessidade de estudantes e de candidatos à educação superior para que as IES se preparem para o novo normal pós-pandemia.



A pesquisa *MKT4EDU - Impacto da covid-19 nas matrículas para o 2º semestre de 2020*, com amostra nacional de mais de 5.000 candidatos a uma vaga na educação superior, aponta que quase 40% desses candidatos podem, em 2021, desistir de se matricular. Do grupo pesquisado, 90% das pessoas foram impactadas por redução de renda.

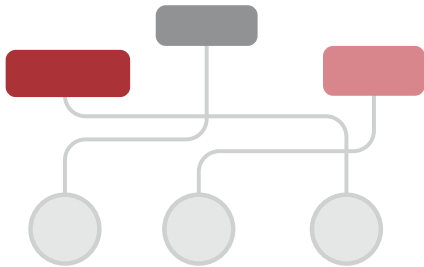
Para 80%, importa a qualidade dos cursos, a valorização do mercado de trabalho, o corpo docente, a solução da IES para a Covid-19 e o valor da mensalidade. Apesar desse quadro, espera-se que, com o tempo e a redução do impacto ocasionado pela pandemia, esse efeito seja reduzido.

DA ANÁLISE DO CONTEXTO E DO DIAGNÓSTICO DA CONJUNTURA AO PLANO DE AÇÃO PARA UM PLANEJAMENTO SUSTENTÁVEL

Ao fazer uma análise do contexto da instituição e traçar um diagnóstico, os gestores têm a base para construir um planejamento sustentável para curto e médio prazos, considerados os próximos dois ou três anos. Na construção desse planejamento deverão ser operacionalizados os seguintes aspectos:

- Definição dos modelos e metodologias de educação presencial, híbrida e EAD que a instituição irá adotar.
- Seleção das tecnologias a serem adotadas – existentes e as que deverão ser adquiridas e ou terceirizadas.
- Revisão dos PPCs e matrizes curriculares adaptadas ao novo normal, com redimensionamento de carga horária presencial e a distância.
- Revisão de processos operacionais para aumentar a eficiência e reduzir custos operacionais.
- Redimensionamento dos recursos humanos, *softwares* e *hardwares*.
- Criação de canais de comunicação com representantes de turmas para promover *feedback* e *follow-up* das ações institucionais e, ao mesmo tempo, otimizar a escuta do corpo discente.

- Reformulação do portfólio de oferta de cursos e serviços educacionais de forma a aumentar a capacidade competitiva no mercado local e regional.
- Definição de um plano estratégico para os cursos EAD de forma a atuar regionalmente com um número reduzido de polos, ocupando locais onde a reputação e a marca da instituição tenham reconhecimento social e mercado de trabalho.
- Elaboração de orçamento matricial integrado aos custos operacionais e acadêmicos.
- Definição da estratégia competitiva dos principais concorrentes.



Para executar adequadamente o plano de ação, a instituição precisa levar em conta sua realidade. No entanto, é também fundamental comparar os atributos que atuais e futuros estudantes consideram na escolha de uma IES para sua formação. Os dados dessa análise devem direcionar o planejamento e determinar as ações prioritárias a serem implementadas.

Um modelo de comparação simples e que pode ser implementado pelas IES pauta-se em uma matriz de relacionamento, com um critério numérico de pesos, para classificar a importância do impacto positivo ou negativo de cada atributo da instituição *versus* os mesmos atributos focados nos principais concorrentes. A classificação de impacto e os pesos a serem utilizados podem ser: Forte = 9; Moderado = 3 e Baixo = 1.

Para definir a classificação da instituição e a de seus concorrentes, podem ser utilizados os critérios como *market share*, taxa anual de crescimento de matrículas, Exame Nacional de Desempenho (Enade) e Índice Geral de Cursos (IGC).



Essas informações são obtidas facilmente via dados públicos (Inep/MEC) e por meio de dados apurados pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA) e em pesquisas de mercado realizadas pela instituição. Essa análise deve ser feita para a IES como um todo ou para cada curso por ela ofertado.

Segue exemplo ilustrativo da comparação do Curso A na modalidade EAD:

Atributos Mercado	IES	Concorrente Local 1	Concorrente Local 2	Concorrente Nacional 1
Infraestrutura Física	9	9	3	3
Impacto Mídias Sociais	3	9	1	9
Uso de TDICs	1	3	3	9
Corpo Docente	9	9	3	1
Indicadores MEC	3	9	3	3
Valor Mensalidades	3	9	3	9
Escore Competitivo	28	48	16	34
Market Share	10%	30%	5%	20%

Pesos relativos: Forte = 9; Moderado = 3; Baixo = 1

No exemplo, pode-se inferir que para o **Curso A na modalidade EAD** a instituição precisa focar no aperfeiçoamento do uso das TDICs, na melhoria do resultado do Enade e na avaliação da elasticidade de preço existente para aumentar seu potencial de captação por meio de promoções.

Para atribuir os pesos de impacto dos atributos de mercado, deve-se observar:

Infraestrutura física	Registro da percepção dos estudantes por meio de pesquisas da CPA e avaliação da infraestrutura dos concorrentes.
Impacto das mídias sociais	Análise de <i>Business Inteligency</i> feita pelo time de marketing.
Uso de TDICs	Registro da percepção dos estudantes por meio de pesquisas da CPA e pesquisas externas com estudantes das IES concorrentes.
Corpo docente	Análise comparativa com dados do mercado local e censo do Inep/MEC.
Indicadores do MEC	Análise comparativa do Enade do curso.
Market share	Censo Inep/MEC.

Esse tipo de análise deve ser feita para estrutura de custos, fluxos financeiros, processos acadêmicos e operacionais de forma a se ter uma avaliação holística e sistêmica da instituição, comparando-a aos principais concorrentes locais e aos grupos nacionais que atuam na região.

Para tomar decisões com base em uma análise numérica, são fatores críticos de sucesso:

- Criar o conceito de coleta de dados com informações de mercado e com informações da própria instituição.
- Trabalhar o conceito de *Business Inteligency*, disseminando a análise dos dados em todas as áreas – financeira, operacional e acadêmica.
- Analisar os impactos na captação de novos estudantes pela flutuação dos valores das mensalidades e das promoções das instituições para estudar a elasticidade de preço *versus* a preferência da instituição e de seus principais concorrentes.

- Dar sustentação ao marketing com a avaliação de *market share*.
- Acompanhar as variações de preços e promoções, assim como seus efeitos na captação e retenção de estudantes.
- Monitorar, de forma permanente, as redes sociais e seus impactos.
- Criar projetos de pertencimento para estudantes.
- Propor atividades regulares, com temas transversais de interesse comum, para os representantes de turma, de forma a criar um canal de comunicação entre a gestão da IES e os estudantes líderes.
- Aproximar a instituição de EduTecs que possam agregar a custos acessíveis soluções digitais, tais como:
 - Avaliação digital inovadora de alta qualidade, acessível e adaptativa, possibilitando intervenções eficazes e melhoria contínua na qualidade acadêmica.
 - Plataformas de aprendizagem modernas, LMS que contenham *business analytics* embarcado e com ferramentas para implantação de currículos por competência, sistemas de gestão acadêmica de aplicação em nuvem e ferramentas de vídeo e voz.
 - Plataforma de comunicação e colaboração com API de inteligência artificial de forma a melhorar o desempenho de atendimento e serviços para estudantes e *prospects*.
 - Fornecedores de conteúdo e simuladores como modelo de prestação de serviços, entre outros.

CONCLUSÃO

Sem dúvida, no contexto da pós-pandemia, as IES regionais terão de buscar estratégias que lhes tragam sustentabilidade e crescimento. Ao invés de simplesmente colocarem-se no lugar comum, terão de pensar fora da caixa, a fim de construir diferenciais para agregar valor a seus serviços educacionais, para reduzir a evasão – seja por falta de renda, seja por dificuldade de acompanhar as aulas por causa da pandemia – e para captar novos estudantes.



Mantenedores e seus gestores acadêmicos e operacionais terão de fazer pesquisas para entender o atual contexto, para saber como a renda de seus estudantes foi afetada pela crise, para avaliar o perfil e a causa da inadimplência e da evasão, para identificar quais foram as dificuldades dos professores e dos estudantes para produzir/acompanhar aulas remotas e para selecionar a melhor solução disponível por tipo de curso ou componente curricular.

As IES precisarão ainda mensurar a necessidade de investimentos em TDICs e em produção de conteúdo, além de capacitar os docentes. Para retorno das atividades presenciais, além de adequar sua infraestrutura às determinações sanitárias, terão de dimensionar o tempo e a capacidade física de estacionamentos, áreas de uso comum, salas de aula, laboratórios, entre outros espaços.

Obviamente, existirão ganhos de produtividade e redução de custos com a diminuição da carga horária administrativa, viabilizada pela eficácia dos serviços online, e com a redução de gastos como o de energia.

Esse é o momento de *cortar gorduras* e aumentar a produtividade operacional por meio de serviços automatizados via internet. Eventualmente, talvez seja necessário um auxílio externo para mapeamento e otimização de processos administrativos e operacionais, a fim de otimizar ganhos e melhorar a qualidade dos serviços educacionais oferecidos aos estudantes.

Esse é o futuro. Nele, os cursos híbridos abrem espaços mais sólidos para as IES. É nisso que realmente acreditamos.



SOBRE OS AUTORES



Carlos R. J. Longo

PhD em Gestão pela Universidade de Newcastle (Reino Unido). Vice-presidente da Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED). Atuou como diretor executivo e reitor de instituições de educação superior no Brasil e na América Latina, tendo sido dirigente na FGV, Ibmecc, HSM e Laureate. Foi Pró-reitor Acadêmico da Universidade Positivo. Head Brasil GENIUS SIS, fundador e consultor sênior da Sabre Inovação e Consultoria Educacional.



Elisabeth Silveira

Doutora em Linguística e Mestre em Língua Portuguesa. Professora Titular aposentada da Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Na Fundação Getúlio Vargas, participou da criação do FGV Online. Como consultora, atua em instituições públicas e privadas para a elaboração de projetos pedagógicos, implantação, acompanhamento e avaliação de universidades corporativas e de programas de educação a distância.

BIBLIOGRAFIA

CONRAD, Rita-Marie; DONALDSON, J. Ana. *Engage the online learner - activities and resources for creative instruction*. São Francisco: Jossey-Bass, 2014.

GARRISON, Randy; AKYOL, Zehra. *The community of inquiry theoretical framework: in the context of online and blended learning*. Publicado em dezembro-2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284306348_The_Community_of_Inquiry_Theoretical_Framework

MELLO, L.F. *Educomunicação na educação a distância: o diálogo a partir das mediações do tutor*. Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Linha de Pesquisa Comunicação-Educação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MILGRAM, Paul. *Augmented reality: a class of displays on the reality-virtuality continuum*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228537162_Augmented_reality_A_class_of_displays_on_the_reality-virtuality_continuum

MOORE, M.; KEARSLEY, G. *Educação a distância: uma visão integrada*. São Paulo: Cengage, 2007.

SALMON, Gilly. *E-Moderating – the key to teaching and learning online*. Londres: Routledge, 2004.

RUMBLEY, Laura E. Coping with COVID-19: International higher education in Europe. The European Association for International Education (EAIE), março de 2020.

WALSH, James D. The Coming Disruption, NewYork Magazine - Higher Education, maio de 2020. Disponível em: <https://nymag.com/intelligencer/2020/05/scott-galloway-future-of-college.html>

LONGO, Carlos. O mundo após a crise: previsões para o cenário da educação. Quero Educação, abril de 2020. Disponível em: <https://gestao.quero.com/noticias/o-mundo-apos-a-crise-previsoes-para-o-cenario-da-educacao/>

COVAC, Fernando; CAPELATO, Rodrigo. Tendências de oferta, matrícula e evasão no ensino superior. O que o big data e as redes sociais revelam neste momento de pandemia da covid-19. Relatório da pesquisa da Expertise Educação, junho de 2020. Disponível em: www.expertiseeducacao.com.br

THE NEW YORK TIMES. The Future of College Is Online, and It's Cheaper by Hans Tappan. Maio de 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/05/25/opinion/online-college-coronavirus.html>

MKT4EDU. Pesquisa Nacional Impacto da COVID-19 nas matrículas para o 2º semestre de 2020.

Online Learning Consortium (2015). E-Learning Definitions. Disponível em: <http://onlinelearningconsortium.org/updated-e-learning-definitions-2/>

Penn State University. (2020). Disponível em: <https://sites.psu.edu/hybridlearning/what-is-hybrid/>


EDUX

CONSULTORIA

 WWW.EDUXCONSULT.COM.BR

 edux@eduxconsultoria.com.br

 +55 61 3554-0072

 SHN Qd. 01, Bl. "F", Entrada "A", Conj. "A"
Edifício Vision Work & Live, Salas 1301-1303
CEP: 70.701-060 - Asa Norte, Brasília/DF

