

**Grupo Hospitalar Conceição  
Escola Nacional de Saúde Pública  
Fundação Oswaldo Cruz  
Ministério da Saúde**

**Curso de Especialização em Gestão Hospitalar**

Elisa de Souza Conter  
Roseli Fátima Armiliatto Bortoluzzi

**IMPLANTAÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO NA MODALIDADE  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PARA PROFISSIONAIS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS  
DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2007

Elisa de Souza Conter  
Roseli Fátima Armiliatto Bortoluzzi

**IMPLANTAÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO NA MODALIDADE  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PARA PROFISSIONAIS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS  
DE PORTO ALEGRE**

Projeto de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Hospitalar apresentado ao Grupo Hospitalar Conceição e à Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista em Gestão Hospitalar.

Orientadora: Dra. Susane Lopes Garrido

Porto Alegre

2007

Elisa de Souza Conter  
Roseli Fátima Armiliatto Bortoluzzi

**IMPLANTAÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO NA MODALIDADE  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PARA PROFISSIONAIS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS  
DE PORTO ALEGRE**

Projeto de Conclusão apresentado à Escola Nacional de Saúde Pública da  
Fundação Oswaldo Cruz como requisito parcial para a obtenção de título de  
**Especialista** em Gestão Hospitalar.

Aprovado em                      de                      .

BANCA EXAMINADORA

**Professor(a)**

**Professor(a)**

**Professor(a)**

## RESUMO

O presente projeto descreve as etapas de implantação de um curso de capacitação na modalidade de educação a distância, tendo como público-alvo aproximadamente 70 lideranças do setor administrativo do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Na Educação a Distância os processos de ensino e aprendizagem ocorrem através da utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com professores e estudantes desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. A opção por esta modalidade de ensino deve-se a complexidade que envolve as organizações hospitalares. A definição do conteúdo a ser abordado no curso com o objetivo de potencializar o desenvolvimento de competências profissionais será realizada através de questionário considerando-se a metodologia da pesquisa-ação. A execução deste projeto visa avaliar a viabilidade da implantação desta modalidade como outra metodologia de capacitação e desenvolvimento a ser adotada no HCPA.

Palavras-chave: educação a distância, competências profissionais, tecnologia da informação e comunicação.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Etapas do Projeto.....	24
Tabela 2: Cronograma de Atividades do Projeto.....	27
Tabela 3: Estimativa de Custos do Projeto.....	28
Tabela 4: Matriz de Responsabilidades do Projeto.....	29
Tabela 5: Recursos Humanos.....	30

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Mapa Estratégico do HCPA.....	15
Figura 2: Visão de Desenvolvimento de Pessoas.....	15
Figura 3: Estrutura Analítica do Projeto.....	26

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

BSC – Balanced Scorecard

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

EaD - Educação a Distância

EOL - Educação On-line

HCPA – Hospital de Clínicas de Porto Alegre

NTICs - Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

RH – Recursos Humanos

RV - Realidade Virtual

SUS – Sistema Único de Saúde

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

TI – Tecnologia da Informação

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2. OBJETIVOS DO PROJETO.....</b>	<b>09</b>
2.1. OBJETIVOS GERAIS .....	09
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	09
<b>3. METAS .....</b>	<b>10</b>
<b>4. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>11</b>
4.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	12
<b>5. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE SERÁ EXECUTADO O PROJETO.....</b>	<b>14</b>
<b>6. PÚBLICO ALVO.....</b>	<b>16</b>
<b>7. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>8. PLANO DO PROJETO.....</b>	<b>23</b>
8.1. METODOLOGIA .....	23
8.2. ESCOPO DO PROJETO .....	24
8.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO .....	26
8.4. CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES .....	27
8.5. ORÇAMENTO – ESTIMATIVA DOS CUSTOS .....	28
8.6. RECURSOS HUMANOS .....	29
8.6.1. Matriz de Responsabilidades.....	29
8.6.2. Recursos Humanos - Contatos.....	30
8.7. RESULTADOS ESPERADOS.....	31
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a evolução apresentada pelas teorias administrativas também trouxe consigo uma preocupação essencial com a capacitação dos colaboradores da organização. Esta preocupação vai desde a mera sistematização de atividades, visando à minimização de falhas operacionais, características da “Escola Clássica”, até a atual gestão do conhecimento como ferramenta para a sustentação de vantagens competitivas.

Diante desta realidade, também as metodologias adotadas pelos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) passam a valer-se de novos recursos, com a utilização dos espaços virtuais para a educação e, em destaque, tem-se na educação a distância (EaD) uma emergente solução para a operacionalização das atividades de treinamento.

A atual expansão da educação a distância está diretamente vinculada à evolução das tecnologias, principalmente da Internet e da virtualização de muitos processos em vários segmentos da sociedade. Pode-se sim ter uma noção de sua amplitude pelo número de usuários, apresentado por Castells:

O uso da internet como sistema de comunicação e forma de organização explodiu nos últimos anos do segundo milênio. No final de 1995, o primeiro ano de uso disseminado da word wide web, havia cerca de 16 milhões de usuários de redes de comunicação por computador no mundo. No início de 2001, eles eram mais de 400 milhões, previsões confiáveis apontam que haverá cerca de um bilhão em 2005, e é possível que estejamos aproximando da marca de dois bilhões por volta de 2010, mesmo levando em conta uma desaceleração da difusão da Internet quando ela penetrar no mundo da pobreza e do atraso tecnológico. (2003, p. 8).

Este número expressivo de usuários da rede fez com que empresas, instituições e governos modificassem a forma de apresentação e distribuição das informações na Internet. É hoje utilizada não somente como meio de comunicação, mas, principalmente para o comércio, entretenimento e educação.

A EaD teve sua origem no século XIX e, somente agora é reconhecida, como uma eficaz modalidade de ensino. Isso se deve às suas características peculiares e ao incremento tecnológico utilizado para sua disseminação e desenvolvimento.

De acordo com Niskier (1999), esta ferramenta objetiva, dentre outros aspectos, a redução de custos, o acesso por parte de um maior número de indivíduos, a integração de diferentes recursos educativos e a possibilidade de atualização constante.

O projeto proposto “Implantação de curso de capacitação na modalidade de educação a distância para profissionais do Hospital de Clínicas de Porto Alegre” pretende desenvolver uma política de compreensão conceitual da implantação da EaD onde os processos de ensino e aprendizagem ocorrem através da utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com professores e estudantes desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. No desenvolvimento do projeto serão definidas plataformas virtuais de apoio ao ensino e aprendizagem considerando-se as características do público-alvo.

Desta forma, acredita-se que a EaD é a modalidade de ensino e de aprendizagem que poderá por suas características contemplar: o estudo individualizado, mas não individualizante e egoísta – estudar de forma autônoma e independente; o respeito a diferentes ritmos e estilos de aprendizagem; a possibilidade de cooperação e colaboração entre os profissionais (alunos) e entre estes e os tutores e professores; a tendência de adotar estruturas curriculares flexíveis por meio de módulos e créditos – tais estruturas permitem uma maior adaptação às possibilidades e aspirações individuais da clientela, além de outras.

O projeto piloto envolverá lideranças do setor administrativo do Hospital de Clínicas através de curso de capacitação relacionado às competências institucionais que integram o perfil do cargo das lideranças, buscando criar nexos entre teoria e prática com a intenção de prover idéias e temáticas que auxiliem a potencializar estas competências.

Conhecer e entender a EaD é o primeiro passo e de fundamental importância para determinar ou desenvolver qualquer ação pedagógica ou tecnológica nesta modalidade de ensino.

## **2 OBJETIVOS DO PROJETO**

### **2.1. Objetivo Geral**

Implantar um curso de capacitação na modalidade de educação a distância para potencializar o desenvolvimento de competências profissionais, em um grupo de aproximadamente 70 lideranças da Vice Presidência Administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, num prazo de 6 meses, a um custo de R\$ 26 325,69.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Implementar as etapas constituintes de um projeto piloto em EaD:

- Realizar o levantamento da tecnologia existente nas áreas de atuação do grupo piloto;
- Definir com os profissionais integrantes do grupo piloto, o conteúdo do curso de capacitação relacionado às competências institucionais descritas no perfil da ocupação das lideranças do HCPA;
- Identificar profissionais internos e externos que atuarão na execução do projeto;
- Sensibilizar os profissionais da área piloto para a compreensão da potencialidade da EaD para o desenvolvimento profissional e conseqüente participação no curso;
- Implementar pedagógica e tecnologicamente, o curso na modalidade de EaD;
- Avaliar a modalidade da EaD, inserida no contexto do HCPA, através do curso de capacitação realizado pelos profissionais da área piloto.

### 3 METAS

As metas definidas para avaliar os avanços do projeto são as seguintes:

- Definir até o mês de abril de 2008, profissionais internos que atuarão na execução do projeto;
- Realizar levantamento da tecnologia existente no HCPA, a fim de verificar a viabilidade da realização do curso piloto de capacitação, na modalidade de EaD, até o final do mês de maio de 2008;
- Definir, até o mês de maio de 2008, consultoria externa para assessoramento na escolha do modelo de plataforma virtual que apoiará o processo de ensino-aprendizagem e orientações pedagógicas para construção do curso;
- Realizar, junto aos profissionais pertencentes ao grupo piloto, até o mês de junho de 2008, levantamento de necessidades de capacitação para o desenvolvimento de competências gerenciais, relacionadas às competências institucionais;
- Capacitar, até o mês de julho de 2008 no mínimo, 03 profissionais internos para atuarem na modelagem e tutoria do projeto;
- Divulgar aos profissionais do grupo piloto, no mês de agosto de 2008, benefícios, informações, etapas, conteúdo e formas de avaliação adotadas para o curso de capacitação, desenvolvido na modalidade de EaD;
- Capacitar, até o mês de setembro de 2008, no curso de capacitação oferecido, no mínimo 80% dos profissionais da área piloto;
- Certificar, ao término do curso, através de avaliação junto ao grupo piloto, a viabilidade da modalidade de EaD como metodologia de capacitação.

## 4 JUSTIFICATIVA

As organizações hospitalares em virtude da diversidade que envolve este setor apresentam-se como uma das mais complexas do mundo organizacional. Neste contexto, existe uma dificuldade de agregar espaços de capacitação e desenvolvimento de acordo com as características e necessidades do trabalho: profissionais geográfica e temporalmente dispersos, com a dificuldade de participar em aulas presenciais e horários predeterminados; uma clientela adulta cuja motivação para o aprendizado é, em grande parte, a busca por conhecimentos que possam ser utilizados na resolução de problemas de sua vida pessoal e profissional; uma clientela trabalhadora que precisa dar continuidade a seu processo de formação ou atualização profissional e pessoal e que não tem tempo para se deslocar.

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre é uma Empresa Pública de Direito Privado, integrante da rede de hospitais universitários do Ministério de Educação e vinculado academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Esta Instituição é reconhecida como centro de referência em assistência, na formação de profissionais e na geração de conhecimentos. Devido a estas características o Hospital de Clínicas investe fortemente em atividades de capacitação e desenvolvimento, possuindo atualmente, 4.155 profissionais.

Atualmente, a prática de capacitação e desenvolvimento no HCPA, ocorre através de grupos de estudo, oficinas, *coaching* e aulas presenciais. Entretanto estas práticas não atendem a demanda, em razão do elevado contingente a ser capacitado, das diferentes necessidades e também pela prática dos profissionais da saúde, que normalmente atuam em mais de uma instituição, comprometendo assim a disponibilidade de horários.

Analisando este cenário entende-se que a inserção da modalidade de EaD, facilitará o acesso ao conhecimento necessário para o desenvolvimento de competências descritas no perfil do cargo das lideranças do HCPA. Além disto, a modalidade de EaD é um sistema que está sendo aplicado em programas de formação acadêmica e corporativa, em capacitação e formação de competências. As empresas têm buscado através desta modalidade, ter um diferencial competitivo dentro do ambiente em que estão inseridas, com o objetivo de elevar o conhecimento e a performance dos profissionais e potencializar a flexibilidade de

tempo e de espaço. Outra ênfase é a busca do autodesenvolvimento como estratégia de aprendizagem contínua baseada em um perfil pró-ativo.

A inovação tecnológica chegou ao setor de recursos humanos e, ao prometer maior produtividade, colocou em xeque os métodos tradicionais de capacitação, que não mais respondem as necessidades de formação das pessoas e às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes.

A modalidade de EaD é regulamentada pelo Decreto N° 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Do Decreto, surgem os referenciais de qualidade do Ministério da Educação os quais consideram que a diferença básica entre educação presencial e a distância está no fato de que, nesta, o aluno constrói conhecimento – ou seja, aprende - e desenvolve competências, habilidades, atitudes e hábitos relativos ao estudo, à profissão e a sua própria vida, no tempo e local que lhe são adequados, não com a ajuda em tempo integral da aula de um professor, mas com a mediação de professores (orientadores ou tutores), atuando ora a distância, ora em presença física ou virtual, e com o apoio de sistemas de gestão e operacionalização específicos, bem como de materiais didáticos intencionalmente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente.

A utilização da EaD em programas de educação corporativa oferece diversas vantagens, como a redução do deslocamento de funcionários para receberem cursos de capacitação, a maior interatividade entre alunos e professores, a criação de equipes multidisciplinares e de dinâmicas virtuais, a redução de custos de operacionalização, entre outras. (LEVY, 1999 apud NAKAYAMA e SILVEIRA, 2005)

#### **4.1. Formulação do Problema**

Um dos desafios do século XXI é tornar os profissionais cada vez mais capacitados a diagnosticar, procurar respostas e solucionar problemas. A partir desta nova exigência do mercado é cada vez maior a procura por formação continuada, que proporcione atualização e requalificação profissional.

O HCPA possui no seu quadro funcional profissionais que necessitam de atualização constante e de capacitação específica para desenvolver as novas competências exigidas no perfil gerencial, alinhadas a proposta estratégica de “desenvolvimento de lideranças e trabalho em equipe”. Atualmente as atividades de

capacitação são proporcionadas através de aulas presenciais, grupos de estudos e oficinas com horários determinados, não atendendo a demanda em razão do elevado contingente de lideranças a serem capacitadas e pelo fato dos profissionais da saúde normalmente atuarem em mais de uma instituição, comprometendo assim, a disponibilidade de horários, o que dificulta a participação nas atividades propostas.

Neste contexto, o desenvolvimento da atual tecnologia, principalmente com a possibilidade de comunicação propiciada pela rede mundial, a Internet, onde computadores estão conectados em diferentes localidades, em diferentes temporalidades, a educação a distância ganha novos horizontes, possibilidades e desafios.

A utilização dos pressupostos conceituais próprios da educação a distância, como a autonomia, a aprendizagem colaborativa, as comunidades virtuais de aprendizagem, podem fornecer subsídios teóricos, metodológicos e experimentais para uma modificação na modalidade presencial, criando assim o “desenho” de uma modalidade híbrida de educação, a educação semi-presencial. (MORAN, 2004)

Acredita-se que as novas tecnologias digitais de informação e comunicação possam auxiliar no desenvolvimento dos profissionais do HCPA, proporcionando um maior número de participações às atividades de capacitação, contribuindo para o alcance das competências profissionais exigidas para a função de liderança.

## 5 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE SERÁ EXECUTADO O PROJETO

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre é público, geral e universitário, ligado ao Ministério da Educação e possui vínculo acadêmico com a UFRGS. Assim, além de prestar assistência aos pacientes - na sua quase totalidade, usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), desenvolve atividades de ensino e pesquisa em saúde.

Atuam no Hospital 4.155 profissionais contratados pelo regime da Consolidação das Leis do trabalho (CLT), 282 docentes da UFRGS e 331 médicos residentes e prestam assistência em 62 especialidades, com elevada produtividade.

As atividades desenvolvidas pelo Hospital de Clínicas são regidas por sólidos princípios estabelecidos na missão institucional, visão, negócio, política e valores.

Missão: “Prestar assistência de excelência e referência com responsabilidade social, formar recursos humanos e gerar conhecimento, atuando decisivamente na transformação de realidades e no desenvolvimento da cidadania”.

Visão: “Ser um referencial público de alta confiabilidade em saúde”.

Negócio: assistência, ensino e pesquisa.

Considerando-se os princípios que regem a Instituição, associados à complexidade e diversidade que envolve as organizações hospitalares, o HCPA tem adotado como prática de gestão o uso de planejamento que estabelece as prioridades para onde serão canalizados os recursos da empresa, visando construir e implementar uma gestão por resultados. Em 2005, o Hospital estabeleceu uma nova sistemática para o desenvolvimento e acompanhamento de seu planejamento estratégico, o *Balanced Scorecard* (BSC).

## - MAPA ESTRATÉGICO -

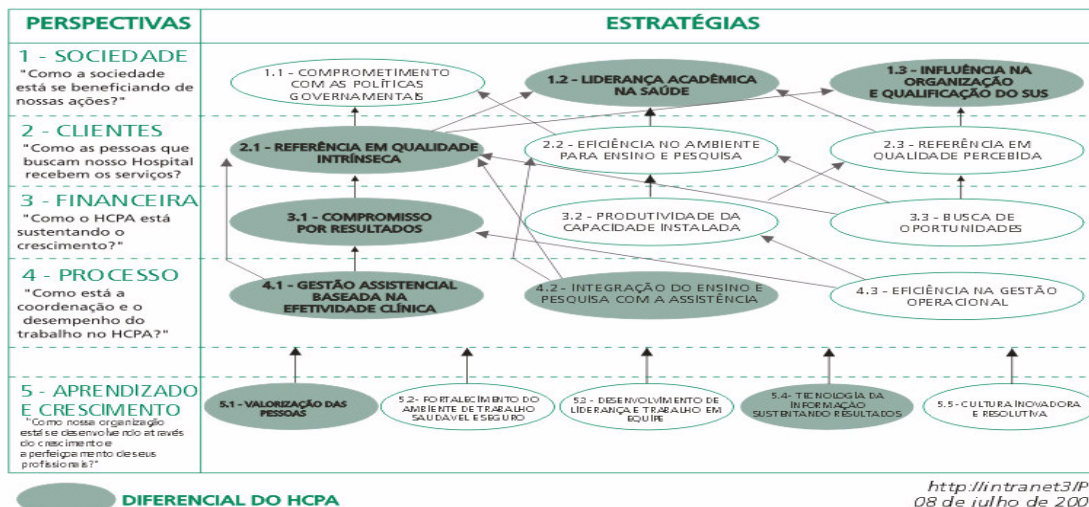


Figura 1: Mapa Estratégico do HCPA

As estratégias em destaque representam os diferenciais que posicionam o Hospital de Clínicas no cenário da saúde como uma empresa pública de referência.

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas com o objetivo de alinhar suas ações ao planejamento estratégico definiram a Missão e a Visão de Desenvolvimento de Pessoas.

Missão: “Atuar de forma representativa e de referência, promovendo a gestão de pessoas, através da valorização e do desenvolvimento dos recursos humanos, visando a excelência no atendimento ao cliente e o alcance dos resultados, em consonância com as estratégias da Instituição”.

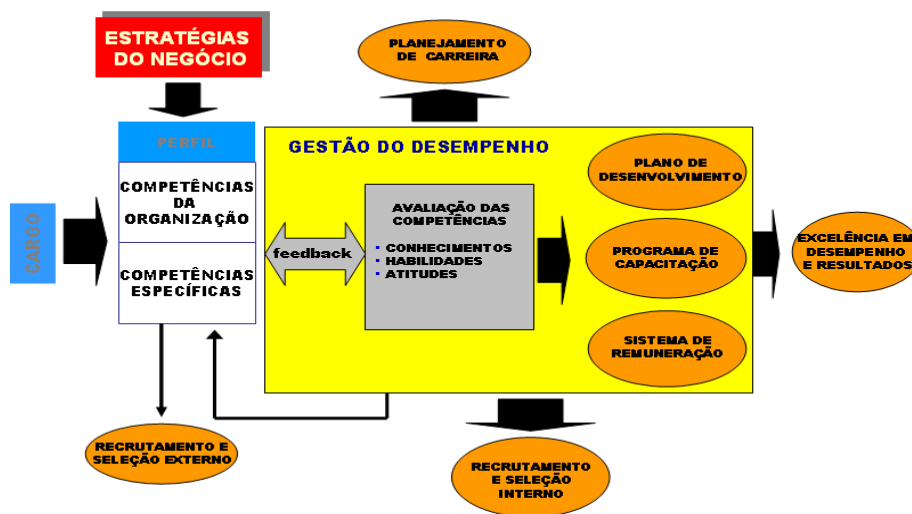


Figura 2 - Visão de Desenvolvimento de Pessoas (Coordenadoria de Gestão de Pessoas – HCPA)

## 6 PÚBLICO ALVO

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre há quatro anos vem inserindo de forma mais efetiva o papel do administrador junto às áreas assistenciais, instituindo colegiados que são compostos por diferentes profissionais (área médica, enfermagem e administrativo). A relação entre eles fortalece-se através da discussão e construção dos planos de ação das áreas no intuito de atender os objetivos estratégicos estabelecidos no BSC. Constatamos que o contato diário e a troca entre estes profissionais e os especialistas favorecem a otimização de recursos e melhores resultados institucionais.

Por isto, definimos como público-alvo do projeto piloto, aproximadamente 70 lideranças do setor administrativo do Hospital, em sua maioria administradores.

No perfil da função destes profissionais estão descritas as competências institucionais necessárias para o desempenho profissional:

- Analisar o cenário de saúde e do HCPA, além de sua área de atuação, identificando as necessidades e as perspectivas do cliente interno e externo da Instituição.

- Executar as ações estabelecidas no planejamento da área, em consonância com os objetivos do HCPA, atingindo os resultados esperados, dentro dos prazos pré-definidos.

Estas competências são desenvolvidas através de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Considerando-se o importante trabalho realizado por estes profissionais na interface com a assistência, a necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências para atingir um resultado satisfatório em termos de desempenho das áreas e a orientação estratégica da Instituição de “valorização das pessoas, desenvolvimento de lideranças e trabalho em equipe” (Figura 1), entendemos que estes são os profissionais que melhor atendem aos requisitos para compor o grupo que fará parte do projeto piloto.

## 7 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, o setor de gestão de pessoas dentro das organizações tem papel essencial na formação de funcionários alinhados com a estratégia organizacional. No passado, o papel essencial do setor corporativo, com relação às atividades de recursos humanos (RH), consistia em “assegurar a contratação, o treinamento e a promoção das pessoas certas, com o simultâneo desenvolvimento de políticas e procedimentos que assegurassem a regularidade pelo seu desempenho” (ODENWALD; MATHENY, 1996 apud SCHRÖEDER, 2005, p.28). Porém, hoje, mais do que à mera “atração e conservação” das “melhores” pessoas, o sucesso do setor de RH deve-se à ênfase no desenvolvimento de táticas que resultem em funcionários dotados de múltiplas competências e capazes de lidar com mudanças rápidas e de se adaptar a diferentes expectativas por parte da clientela.

O trabalho está mudando, e os métodos de treinamento precisam migrar na mesma direção. O que já se verifica como importante tendência é a definição do treinamento: de um evento direcionado para os trabalhadores internos para um processo de aprendizado vitalício, abrangendo também os membros da cadeia de clientes/fornecedores da empresa como empregados internos. Com o permanente redesenho das organizações, os indivíduos precisam aprender a gerir suas próprias carreiras e desenvolver as competências necessárias ao aproveitamento de cada oportunidade. Os profissionais de recursos humanos estão se transformando em agentes de administração de um conjunto de programas de talento, olhando o desenvolvimento de carreira de uma perspectiva ampla, com um correspondente novo conjunto de habilidades a aprender. Na economia regida pelo conhecimento, o capital de conhecimento deve aumentar; como resultado, as empresas solicitarão experiências de aprendizado ‘sob encomenda’ e ‘*Just-in-time*’. Crescerá acentuadamente o desenvolvimento de ensino interativo por computador e por recursos multimídia. (ODENWALD; MATHENY, 1996 apud SCHRÖEDER, 2005, p.29).

Decorrente destas mudanças organizacionais as lideranças vêm sendo solicitadas a exercerem funções estratégicas e, portanto precisam ser capacitadas, desenvolvidas para atuarem neste atual contexto.

A área de gestão de pessoas precisa estar atenta a este processo onde o líder deixa de ser controlador e passa a ser facilitador, em lugar de pretender a disciplina de seus funcionários, motiva o comprometimento. O comportamento individual passa a ser focado na valorização das ações de equipe e formação de times.

Com o surgimento dos novos espaços virtuais de aprendizagem, aponta-se para a iminência de uma nova era educacional. A aprendizagem que era descrita como “aprendizagem moderna” com um currículo fechado, a partir dos espaços virtuais passa a ser considerada como “pós-moderna”, ou seja, não linear, sendo agora associativa, colaborativa, interativa e distributiva. O currículo é aberto, com isso, apresenta-se uma nova dimensão de estrutura e abordagem pedagógica (PETERS, 2003).

Desta forma, ocorreu à fomentação de outras modalidades de educação, que não fosse somente a formal. A educação a distância de acordo com os referenciais de qualidade do Ministério da Educação, proporcionam o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e hábitos relativos ao estudo, à profissão e à sua própria vida, no tempo e local que lhe são adequados. Desta forma, passando a ocupar lugar de destaque no processo educacional atual.

A educação a distância é descrita como:

Um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massiva e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos (ARETIO, 1994 apud COMASSETTO, 2004, p. 35).

Diante disto, a busca pela educação tornou-se algo obrigatório e inevitável, para a inserção e a sobrevivência do trabalhador no mercado de trabalho. Por conta disto, os sistemas educativos formais, apresentaram-se incapazes em atender às necessidades de educação e formação. Assim, são imprescindíveis as mudanças nos aspectos pedagógicos e tecnológicos para atender um público tão disperso geograficamente e temporalmente.

A atual expansão da educação a distância está diretamente vinculada à evolução das tecnologias, principalmente da Internet e da virtualização de muitos processos em vários segmentos da sociedade.

Para compreender o processo da EaD e ter uma visão de seu desenvolvimento, há a necessidade de uma análise da diferença entre esta modalidade de ensino e a educação presencial, a associação de seu passado com seu presente.

A separação entre quem ensina e quem aprende é a principal característica da educação a distância, que a distingue de outras modalidades de educação. É a

mais implícita e ao mesmo tempo mais explícita, tornando-se o aspecto mais típico e necessário para a definição desta modalidade de ensino, conforme descreve a professora Maria E. B. Oliveira,

[...] a separação aluno-professor se apresenta como a essência da EaD e, essa relação educativa não direta entre o estudante e o professor se vale de meios que não são os da explicação e da relação cara à cara, pois se realiza em momentos e lugares diferentes do presencial, fazendo o uso de uma organização de apoio (OLIVEIRA, 2002 apud COMASSETTO, 2006, p. 53).

A educação a distância *on-line* é uma conseqüência da utilização dos espaços virtuais da internet para o segmento da educação. Para Marco Silva, a EaD *on-line* “é uma exigência da cibercultura”, ele a observa como sendo uma “demanda da sociedade da informação, isto é do novo contexto sócio-econômico-tecnológico”, (...) “cuja característica geral não está mais centralizada na produção fabril ou da mídia de massa, mas na informação digitalizada como nova infra-estrutura básica, como novo modelo de produção” (SILVA, 2003, p. 11).

A primeira forma de ensino a distância utiliza-se basicamente de mídias impressas, rádio e televisão, mas o aparecimento da Internet e a disseminação de tecnologias de informação e comunicação em redes informatizadas ampliaram a infra-estrutura para o desenvolvimento do ensino a distância.

José Manuel Moran (2003) define, num primeiro plano, o que é educação *online* – EOL e faz uma diferenciação com relação a educação a distância, como segue:

Pode-se definir educação *on-line* como o conjunto de ações de ensino-aprendizagem desenvolvidas por meio de meios telemáticos, como a internet, a videoconferência e a teleconferência. A educação *on-line* acontece cada vez mais em situações bem amplas e diferentes, da educação infantil até a pós-graduação, dos cursos regulares aos cursos corporativos. Abrange desde cursos totalmente virtuais, sem contato físico – passando por cursos semipresenciais – até cursos presenciais com atividades complementares fora da sala de aula, pela internet. A educação a distância é um conceito mais amplo que o de educação *on-line*. Um curso por correspondência é à distância e não é *on-line*. (MORAN, 2003, p.39).

No contexto *on-line*, o aluno pode estudar, interagir com outros alunos, professores, tutores e instituição, refletir e aprender em local e horário de sua escolha, bastando para isto ter acesso a um computador conectado à Internet. Outra modificação é o papel do professor, que deixa de ser o centro das atenções, para se

tornar um facilitador, alguém que aponta direções aos participantes, ajuda quando necessário, estimula o compartilhamento de idéias e experiências no grupo, e media a interação.

Com isso, o aluno também passa a ter um papel diferente, cabe a ele assumir mais responsabilidade pelo seu próprio aprendizado e desenvolver sua capacidade de autodirecionamento e automonitoração, uma mudança de postura que vai ao encontro dos anseios da maioria das organizações modernas.

O conteúdo disponibilizado ganha novo desenho instrucional, apresenta-se na forma de hipertexto e não mais linear como ocorre normalmente nos materiais impressos. Outra mudança de característica é a facilidade e rapidez em que o aluno pode buscar informações. A internet disponibiliza inúmeras bibliotecas virtuais e bases de dados, que, conjuntamente com o conteúdo e as ferramentas de comunicação e interação, enriquecem o processo educacional.

A utilização da realidade virtual – RV na EaD on-line começa a obter espaço. De forma ampla a RV refere-se a uma experiência imersiva e interativa baseada em imagens gráficas tridimensionais em tempo real. A imersão e a interatividade são duas características importantes em sistemas e ambientes de RV. A imersão pelo seu poder de prender a atenção do usuário, e a interatividade, no que diz respeito à comunicação com o usuário do sistema e a simulação, possibilitam ao aluno estar praticando a teoria aprendida. Outra característica é o envolvimento que objetiva a exploração do ambiente virtual.

Com essas mudanças, a EaD on-line traz benefícios relevantes aos alunos, professores, tutores e instituição de ensino, tais como: aumento da comunicação e interação de forma multidirecional, viabilização de técnicas de ensino e de aprendizagem centradas no aluno, disponibilidade de acesso ao material do curso a qualquer hora, avaliação contínua do progresso do aluno e a redução de trabalhos administrativos.

Para o desenvolvimento com sucesso de um curso na EaD, segundo Lisboa (2005, p.1) “depende, em sua quase totalidade, de um bom planejamento em todas as suas etapas e, é claro, da escolha de um modelo de EaD que seja adequado às características do conteúdo e do aprendiz”. A partir da explanação dos modelos para a EaD, dos desenhos pedagógicos e das teorias instrucionais e cognitivas, buscamos definir os que mais se ajustam às características desta modalidade de ensino, objetivando fornecer subsídios que resultarão em qualidade no processo de

ensino e de aprendizagem de um curso. É importante destacar que não se pode tratar destes itens separadamente. Um complementa o outro, e juntos constituem um curso.

Na EaD, há tendências para teorias instrucionais e cognitivas mais abertas e flexíveis. Silva (2003) e Belloni (2005) apontam para as contribuições de Vygotsky e Piaget, através do interacionismo, construtivismo e modelos de aprendizagem cooperativos e colaborativos que enfocam a autonomia e a construção do conhecimento através da cooperação de informações e colaboração de todos integrantes do processo educacional.

O número de plataformas disponíveis para a EaD on-line tem crescido muito nestes últimos anos. Além das já consagradas, como TelEduc, AulAnet, DotLRN, WebAula, Moodle, etc., várias instituições de ensino e empresas vêm desenvolvendo e utilizando suas próprias plataformas virtuais. Essa forma autônoma de evolução e de modificações resultou em aprendizados, produções e aperfeiçoamentos instantâneos, que fez a Internet crescer, numa velocidade surpreendente não só em tecnologias, mas também em aplicações. Tornou-se um meio propulsor para a ampliação e formação de novos espaços e de novas formas de atuação no mundo contemporâneo. Sua aplicação é tão vasta, que dificilmente conseguiríamos relatar todas essas formas.

Este número expressivo de usuários da rede fez com que empresas, instituições e governos modificassem a forma de apresentação e distribuição das informações na Internet. É hoje utilizada não somente como meio de comunicação, mas, principalmente para o comércio, entretenimento e educação.

Para entendermos essas mudanças, não podemos avaliar as plataformas virtuais apenas como ferramentas tecnológicas. “É necessário avaliar a concepção de currículo, de comunicação e de aprendizagem utilizada pelos autores e gestores da comunidade de aprendizagem” (OKADA & SANTOS, 2003, p. 7).

Para Schlemmer, quando da escolha de uma plataforma virtual de apoio ao ensino e a aprendizagem:

o primeiro e mais importante item a ser analisado é o critério didático-pedagógico do software, pois todo e qualquer desenvolvimento de um produto para a educação é permeado por uma concepção epistemológica, ou seja, por uma crença de como se dá a aquisição do conhecimento, de como o sujeito aprende. Essa concepção é a base do desenvolvimento do processo educacional expresso nas ações educativas.

Em alguns ambientes, é possível identificar a aplicação de uma concepção epistemológica em particular ao processo escolhido (SCHLEMMER, 2005 p. 35 e 36).

Além dos vários fatores sociais, tecnológicos e econômicos que exercem uma pressão constante sobre os indivíduos, conduzindo-os à necessidade de uma formação contínua, diversos estudos demonstram que a formação que os trabalhadores recebem tendem a tornar-se obsoletas dentro de três a cinco anos. Há, ainda, o fato de que cada pessoa que entra novamente no mercado de trabalho passará, em média, por seis a sete profissões diferentes até o fim de sua vida profissional.

Pinto (2003) retrata que a pressão sofrida pelas instituições de ensino demanda o desenvolvimento de sistemas capazes de:

- a) aumentar a velocidade, a flexibilidade e o alcance da formação e da educação;
- b) reduzir os custos associados com a oferta de formação em sala de aula;
- c) disponibilizar o conhecimento dos professores a um maior número de pessoas e
- d) disponibilizar aprendizagem e colaboração em equipe para a melhoria do desempenho.

Cardoso e Pestana (2001) mencionam a disposição, no mercado, de cursos feitos presencialmente com discussões virtuais, ou mesmo entregas virtuais de conteúdo com discussões presenciais. É o que chamam de “soluções integradas”.

Uma vez que o perfil do treinando está mudando e, com ele, a forma de estimular o aprendizado, a modalidade integrada torna-se uma arma capaz de gerar comprometimento com o aprendizado.

Aplicações de soluções integradas podem trazer grandes benefícios para a corporação e para o aprendizado. Em situações onde é necessária uma compreensão maior das necessidades de um determinado grupo, trabalhos a distância podem desenhar um cenário mais realista de suas necessidades, direcionando ações presenciais de forma precisa e elaborada diante de dados reais de pesquisa. (CARDOSO; PESTANA, 2001, p. 214).

A educação continuada dos profissionais pode contribuir para ampliar as oportunidades de desenvolvimento profissional, principalmente com a utilização das novas tecnologias, garantindo uma qualificação permanente a profissionais de todas as áreas.

## 8 PLANO DO PROJETO

### 8.1 METODOLOGIA

O presente projeto foi desenvolvido, metodologicamente, à luz dos conceitos e conteúdos apresentados em aula, por ocasião da Oficina de Elaboração de Projetos, tendo como referência principal o PMBOK®.

Com o objetivo de melhor identificar as necessidades de capacitação das lideranças será realizada coleta de dados através da metodologia da pesquisa-ação com os profissionais do grupo piloto.

A pesquisa-ação é um método de pesquisa que agrega diversas técnicas de pesquisa social, com as quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa, no nível de captação da informação, requer, portanto a participação das pessoas envolvidas no problema investigado. Esse método volta-se para a descrição de situações concretas e para intervenção orientada em função da resolução dos problemas efetivamente detectados na coletividade considerada.

A pesquisa-ação é uma estratégia metodológica da pesquisa social, na qual existe ampla e explícita interação entre o pesquisador e as pessoas envolvidas na situação investigada; dessa interação resulta a priorização dos problemas.

A definição do conteúdo ocorrerá através da aplicação de questionário para coleta de dados junto ao público-alvo. O questionário abordará itens relacionados aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento das competências institucionais descritas no perfil do cargo destes profissionais. Desta forma, a pesquisa amplia a base do conhecimento, proporcionando um direcionamento mais eficiente da ação.

A plataforma virtual de apoio ao ensino e aprendizagem será definida considerando-se as possibilidades de interação (docentes e alunos e alunos entre si), através de recanto, fórum, diário de bordo, *Chat* e correio, permitindo que os profissionais (alunos) possam realizar consultas com especialistas, intercambiar opiniões, problemas ou propostas com outros usuários, enquanto aprendem a utilizar programas que atualizem a informação de maneira constante.

Anterior a implantação do curso será realizado encontro com o objetivo de sensibilizar os profissionais para a compreensão da potencialidade da EaD no

desenvolvimento profissional. Este encontro será organizado pelos coordenadores do projeto e consultoria contratada.

(...) assim como a cultura é um instrumento mediador, as ferramentas utilizadas pelo homem também o são, as quais representam produtos da cultura. Ensinar a trabalhar com tecnologias como instrumentos da cultura implica mediatizá-los e, ao mesmo tempo configurar relações particulares como meio físico e social. (LITWIN, 2001)

O acompanhamento e a avaliação do projeto levarão em consideração as etapas de interação dentro da modalidade de EaD, através de relatórios individuais do número de acessos ao site e de participações nos fóruns e, também atividades de conhecimento sobre o conteúdo abordado. Estes relatórios serão definidos após escolha da plataforma virtual pelos coordenadores e tutores que atuarão no projeto.

## 8.2 ESCOPO DO PROJETO

O projeto descreve as etapas de implantação de um curso de capacitação na modalidade de EaD para potencializar o desenvolvimento de competências para profissionais da área administrativa do HCPA. Na execução do projeto estão previstas as etapas de:

<b>Fase de Iniciação</b>	Leituras, visitas de <i>benchmarking</i> e participação em eventos de EaD
	Aprovação do Termo de Relevância do projeto pela Administração do HCPA
	Elaboração do Projeto
<b>Fase de Planejamento</b>	Aprovação do Projeto
	Identificação de profissionais internos para execução do projeto.
	Levantamento da tecnologia digital existente nos locais de trabalho dos profissionais da área piloto.
	Identificação e definição do conteúdo a ser desenvolvido no curso piloto.
	Identificação e contratação de consultoria externa.
	Elaboração do <i>design</i> pedagógico do projeto do curso
	Definição da plataforma virtual
<b>Fase de Execução</b>	Formatação dos ambientes virtuais necessários
	Capacitação dos profissionais que atuarão na execução do projeto.
	Planejamento do curso e preparo da estrutura.
	Sensibilização dos profissionais da área piloto.
	Execução do curso.
<b>Fase de Encerramento</b>	Acompanhamento e Avaliação da modalidade de EaD.

Tabela 1: Etapas do Projeto

Este projeto foi elaborado considerando-se a situação problema identificado pela área de capacitação do HCPA no desenvolvimento de competências gerenciais.

CAUSA	AÇÃO	RECURSOS	PRODUTO	RESULTADOS
Dificuldade de conciliar horários dos profissionais para participação nas atividades de capacitação e desenvolvimento.	Implantar um curso de capacitação em EaD para 70 lideranças da área administrativa	Humanos Financeiros Materiais	Curso de Capacitação a distância	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais habilitados nas competências requeridas para o desenvolvimento de suas funções;</li> <li>• Capacitação de um maior nº de profissionais em um menor espaço de tempo;</li> <li>• Implantação da modalidade de EaD como metodologia de capacitação e desenvolvimento no HCPA.</li> </ul>

**Produto do Projeto:** Curso de Capacitação utilizando a modalidade de educação a distância como um projeto-piloto implementado para avaliação de sua efetividade como outra metodologia de capacitação e desenvolvimento a ser adotado no HCPA.

**Fatores de sucesso do Projeto:** Ações que impliquem em mudanças nos processos já estabelecidos nas instituições, apresentam fatores que facilitam ou restringem a implantação. A implantação de um curso na modalidade de educação à distância envolve essencialmente a dimensão de pessoas da organização.

*Fatores facilitadores:*

- Alinhamento com a perspectiva do Aprendizado e Crescimento descrito no Planejamento Estratégico;
- Apoio da alta direção;
- Ser uma instituição de ensino e pesquisa;
- Estrutura organizacional contendo: - Gerência de Sistemas; - Serviço de Desenvolvimento Organizacional; - Equipamentos de informática disponíveis a todos os profissionais da área piloto; - Serviço de Atendimento ao Usuário quanto à tecnologia de informática.

*Fatores restritivos:*

- Limitação Orçamentária;
- Falta de recursos humanos especializados na modalidade de educação a distância;
- Atividades de capacitação e desenvolvimento, realizadas na sua maioria através do ensino presencial.

**Entregas do Projeto:** Plano do Projeto; Capacitação dos profissionais executores do projeto; Instalação da plataforma e ambientes virtuais; Projeto Piloto Executado; Relatório de Avaliação da modalidade de EaD.

### 8.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

Na execução do projeto prevemos as seguintes etapas:

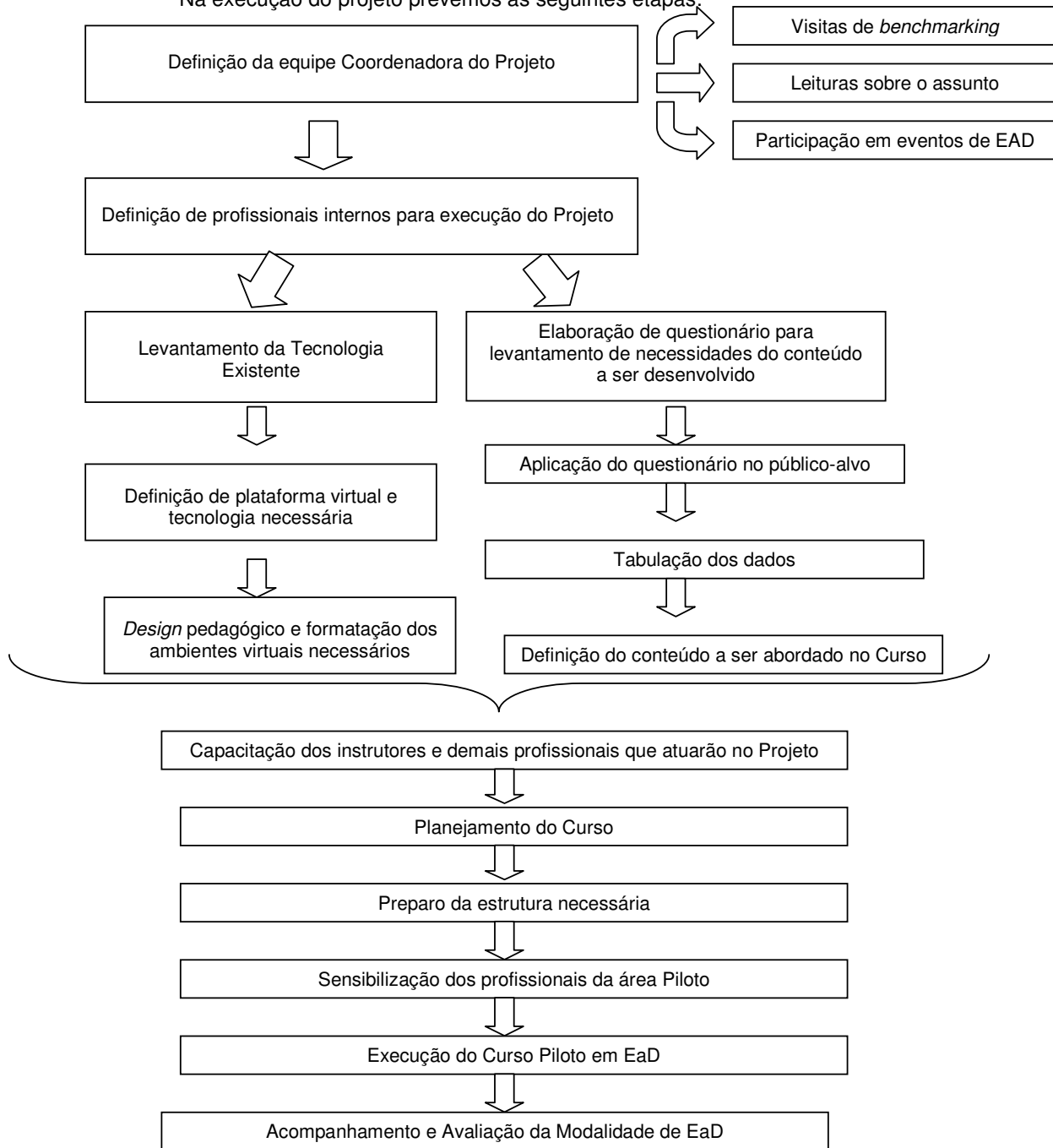


Figura 3: Estrutura Analítica do Projeto

### 8.4 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES

O projeto terá início no mês de abril de 2008, com previsão de duração de aproximadamente 6 meses.

Nº	Atividades	Ano		2007					2008					
		Mês	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
1	Leituras, Visitas de benchmarking e participação em eventos de EaD		X	X	X	X								
2	Aprovação do Termo de Relevância				X									
3	Elaboração do Projeto				X	X	X							
4	Aprovação do Projeto							X						
5	Identificação de profissionais internos para execução do projeto.								X					
6	Levantamento da tecnologia digital existente nos locais de trabalho dos profissionais da área piloto.								X	X				
7	Elaboração do questionário para levantamento das necessidades de capacitação.								X					
8	Aplicação do questionário no público-alvo.									X				
9	Tabulação dos dados.										X			
10	Definição do conteúdo e programa do curso piloto										X			
11	Identificação de consultores externos para assessoramento no projeto de EaD									X				
12	Autorização para contratação da consultoria externa.									X				
13	Contratação da consultoria externa										X			
14	Elaboração de <i>design</i> pedagógico do projeto do curso										X			
15	Definição da plataforma virtual e tecnologia necessária.										X	X		
16	Formatação dos ambientes virtuais necessários											X		
17	Capacitação dos profissionais que atuarão na execução do projeto											X		
18	Planejamento do curso e preparo da estrutura necessária												X	
19	Sensibilização dos profissionais da área piloto												X	
20	Execução/ Acompanhamento do curso piloto em EaD													X

Tabela 2: Cronograma de Atividades do Projeto

## 8.5 ORÇAMENTO – ESTIMATIVA DOS CUSTOS

O orçamento para este projeto foi estimado em aproximadamente R\$ 26 325,69.

Nº	Atividades	Estimativa - R\$
1	Leituras, visitas de benchmarking e participação em eventos de EaD	3.007,00
2	Elaboração do Projeto	4.155,20
3	Levantamento da tecnologia digital existente nos locais de trabalho dos profissionais da área piloto.	1.038,80
4	Elaboração do questionário para levantamento das necessidades de capacitação.	435,52
5	Aplicação do questionário no público-alvo.	960,89
6	Tabulação dos dados.	103,16
7	Definição do conteúdo e programa do curso piloto	207,76
8	Identificação de consultores externos para assessoramento no projeto de EaD	309,48
9	Elaboração do <i>design</i> e formatação dos ambientes virtuais necessários	AVAs <i>free</i> ou pagos: 700,00
10	Capacitação dos profissionais que atuarão na execução do projeto	6.000,00
11	Planejamento do curso e preparo da estrutura necessária	519,40
12	Sensibilização dos profissionais da área piloto	1.856,88
13	Execução/ Acompanhamento do curso piloto em EaD	7.031,60
TOTAL		26.325,69

Tabela 3: Estimativa de Custos do Projeto

Foram apropriados ao projeto, para efeitos de estimativa e orçamentação, o custo médio do valor hora (com encargos sociais) dos recursos humanos internos e material de apoio. Não foram contabilizados os recursos de infra-estrutura tais como: salas de aula e tecnologia de informática, em virtude dos profissionais da área piloto, possuírem computadores atualizados a sua disposição.

## 8.6 RECURSOS HUMANOS

### 8.6.1 Matriz de Responsabilidades

Nº	Atividades	Coordenadoria Gestão Pessoas	Grupo de Sistemas	Financeiro	Administração Central	Consultoria Externa
1	Leituras, Visitas de benchmarking e participação em eventos de EAD	X	X			
2	Aprovação do Termo de Relevância				X	
3	Elaboração do Projeto	X	X			
4	Aprovação do Projeto				X	
5	Identificação de profissionais internos para execução do projeto.	X	X			
6	Levantamento da tecnologia digital existente nos locais de trabalho dos profissionais da área piloto.		X			
7	Elaboração do questionário para levantamento das necessidades de capacitação.	X				
8	Aplicação do questionário no público-alvo.	X				
9	Tabulação dos dados.	X				
10	Definição do conteúdo e programa do curso piloto	X				
11	Identificação de consultores externos para assessoramento no projeto de EaD	X	X			
12	Autorização para contratação da consultoria externa.			X	X	
13	Contratação da consultoria externa	X				
14	Elaboração de <i>design</i> pedagógico do projeto do curso					X
15	Definição da plataforma virtual e tecnologia necessária.	X	X			X
16	Formatação dos ambientes virtuais necessários		X			X
17	Capacitação dos profissionais que atuarão na execução do projeto	X	X			X
18	Planejamento do curso e preparo da estrutura necessária	X	X			X
19	Sensibilização dos profissionais da área piloto	X	X			X
20	Execução do curso piloto em EaD	X	X			X
20	Execução/ Acompanhamento do curso piloto em EaD	X	X			X
21	Acompanhamento e avaliação da modalidade de EaD	X	X			X

Tabela 4: Matriz de Responsabilidades do Projeto

### 8.6.2 Recursos Humanos – Contatos

<b>Nome dos profissionais</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Telefone</b>	<b>e-mail</b>
Elisa de Souza Conter	Capacitação	(51) 2101 7629	eruiz@hcpa.ufrgs.br
Roseli A. Bortoluzzi	Desenvolvimento Organizacional	(51) 2101 8649	rbortoluzzi@hcpa.ufrgs.br

Tabela 5: Recursos Humanos

Os demais profissionais serão definidos ao longo do projeto.

## 8.7 RESULTADOS ESPERADOS

Considerando-se os objetivos específicos definidos neste projeto, esperam-se como resultados:

- Profissionais habilitados nas competências requeridas para o desenvolvimento de suas funções;

- Capacitação de um maior número de profissionais em um menor espaço de tempo;

- Implantação da modalidade de EaD como metodologia de capacitação e desenvolvimento no HCPA.

Os objetivos estabelecidos neste projeto e conseqüentes resultados estão relacionados às perspectivas do mapa estratégico da Instituição. O sucesso da implantação da EaD nas ações de capacitação e desenvolvimento está vinculado a perspectiva de aprendizado e crescimento e as estratégias de valorização das pessoas, desenvolvimento de lideranças, trabalho em equipe e TI sustentando resultados. Todas as medidas selecionadas para um *Scorecard* devem fazer parte de uma cadeia de relação de causa e efeito. Desta forma, estes resultados repercutirão a longo prazo nas demais perspectivas: processo, financeira, clientes e sociedade.

O desenvolvimento e utilização das novas tecnologia de informação e comunicação (NTICs) em treinamentos corporativos e abertos estão se tornando essenciais para facilitar a aquisição e atualização de conhecimento dos indivíduos.

Borges-Andrade (2002, p. 31) faz uma observação às rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que estão ocorrendo no ambiente de trabalho e das organizações.

Segundo o autor, a busca pelo desenvolvimento de competências pessoais deixou de ser uma decisão pessoal e passou a ser estratégia organizacional e treinamento, por sua vez, passa a ser visto pelos indivíduos como oportunidade de melhorar o desempenho, não somente no cargo atual como também em cargos futuros em outras organizações. O autor concluiu que os conceitos de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) podem estar apresentando um enfraquecimento nas fronteiras que os separavam há menos de duas décadas, já que programas de desenvolvimento e educação, assim como treinamentos, estão sendo usados pelas empresas e organizações como estratégia organizacional.

Verifica-se que, apesar de diferentes conceitualmente, as ações de TD&E, instrução e informação, quando usadas adequadamente e em conjunto, visam promover e acelerar o processo de aprendizagem nas organizações. As diferenças entre elas, na verdade, são as vantagens específicas que cada ação pode oferecer para a organização.

## REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância mais aprendizagem aberta.** Disponível [www.educacaoonline.pro.br/art\\_educacao\\_a\\_distancia.asp](http://www.educacaoonline.pro.br/art_educacao_a_distancia.asp). Acesso em: 02 de setembro de 2007.

BITENCOURT, Claudia Cristina (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004. 528 p.

BORGES – ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** Estudos de Psicologia. São Paulo: 7 (especial), 2002. p. 31-43

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005.** Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece diretrizes e bases da educação nacional.

CARDOSO, Fernando de Carvalho; PESTANA, Thiago Martinelli Pinto. **Treinamento online (e-learning).** In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron, 2001. p. 205-220.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet reflexões sobre Internet, os negócios e a sociedade.** Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

COMASSETTO, Liamara S. **Comunicação e interatividade na EAD.** Curso de Capacitação em EAD on-line. UnC Concórdia, 2004.

\_\_\_\_\_. **Novos Espaços Virtuais para o Ensino e a Aprendizagem a Distância.** *Estudo da aplicabilidade dos desenhos pedagógicos.* Tese de Doutorado. Florianópolis, 2006.

FRANCO, Maria Amélia S. **Pedagogia da Pesquisa-Ação.** Universidade Católica de Santos. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

LEITE, M. M. J.: et al. **A pesquisa-ação como método para reconstrução de um processo de avaliação de desempenho.** 2006. 59 p.

LISBOA, Patrícia. **Educação a distância: abordagens teórico-metodológicas para um modelo sistêmico.** 2002. Disponível em: [www.abt-br.org.br/modules.php](http://www.abt-br.org.br/modules.php)  
Acesso em: 15 de agosto de 2007.

LITWIN, Edith. **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa.** Porto Alegre: Artmed, 2001. 110 p.

MORAN, José Manuel. **Contribuições para uma pedagogia da educação online**  
In SILVA. Marco. **Educação online.** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

NISKIER, Arnaldo. **Educação a distância: a tecnologia da esperança.** São Paulo: Loyola, 1999. 414 p.

OKADA, A. L. P.; SANTOS, E. **A construção de ambientes virtuais de aprendizagem: por autorias plurais e gratuitas no ciberespaço.** In: 26ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2003. Disponível em <http://www.projeto.org.br/alexandra/publication.htm> . Acesso em: 05 de setembro de 2007.

PETERS, Otto. **A educação a distância em transição.** Tradução Leila F. De Souza Mendes: UNISINOS, 2003.

PINTO, Carlos A.S. **Ensino/aprendizagem a distância – uma perspectiva global.** Braga: Universidade do Minho, 2003. Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/699/capitulo\\_brasil.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/699/capitulo_brasil.pdf). Acesso em: 03 de agosto de 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Referenciais de Qualidade. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ReferenciaisQualidadeEAD.pdf>. Acesso em 10 de setembro de 2007.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. **CRITÉRIOS E INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SISTEMAS DE TREINAMENTO CORPORATIVO VIRTUAL: UM MODELO PARA MEDIR RESULTADOS.** Porto Alegre: 2005.

SCHLEMMER, Eliane. **Metodologias para educação a distância no contexto da formação de comunidades virtuais de aprendizagem.** In BARBOSA, Rommel M. **Ambientes virtuais de aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

SILVA, Marco (org). **Educação online.** São Paulo: Loyola 2003.

VIEIRA, Martha B.; LUCIANO, Naura A. **Construção e Reconstrução de um Ambiente de Aprendizagem para Educação à Distância.** 2002. Disponível em: <http://www.abed.org.br/publique>. Acesso em 06 de setembro de 2007.