



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ



**MESTRADO PROFISSIONAL EM TECNOLOGIAS DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO EM EAD**

NOVO DESENHO DA GESTÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE SISTEMAS EM EAD

Dissertação de Mestrado

Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia Duarte

Londrina
2007

ELIANE C. VASCONCELLOS G. DUARTE

NOVO DESENHO DA GESTÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Informação e Comunicação na Formação em EAD, Curso de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em EAD, Universidade Norte do Paraná e Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof^a. Ymiracy Nascimento de Souza Polak, Doutora.

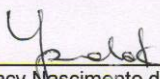
Londrina

2007


O NOVO DESENHO DA GESTÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia Duarte

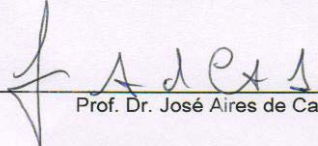
Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Universidade Norte do Paraná – UNOPAR e Universidade Federal do Ceará, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE PROFISSIONAL em **Tecnologia da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância**, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:



Profa. Dra. Ymiracy Nascimento de Souza Polak (Presidente)



Prof. Dr. Emerson Carneiro Camargo



Prof. Dr. José Aires de Castro Filho

Aprovada em 19 de novembro de 2007.

Dedicatória

*Dedico esta dissertação aos meus amados pais,
Osmar de Vasconcellos (in memoriam) e Ivete
Cordeiro de Vasconcellos, exemplos de dignidade,
força, perseverança, que me ensinaram a lutar com
honra e dignidade e nunca desistir dos meus sonhos.*

Agradecimentos

O desenvolvimento desta pesquisa contou com o apoio e a colaboração de diversas pessoas, amigos e familiares, aos quais apresento meu reconhecimento e agradecimento:

A minha amiga, irmã de todas as horas e orientadora Professora Doutora Ymiracy Nascimento de Souza Polak, por toda a dedicação, compreensão, orientação e sabedoria, pelo apoio constante e por nunca haver me abandonado em uma batalha.

Ao Professor Doutor Mauro Pequeno, Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância – UNOPAR/UFC pela compreensão em momentos difíceis.

Ao Professor Doutor José Aires Castro Filho, Docente do Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância – UNOPAR/UFC que em todos os momentos esteve presente, mesmo distante.

Ao meu amado, amigo e esposo Wilson Garcia Duarte que mesmo com minha ausência deu-me força, coragem e oportunidade para crescer e realizar este sonho.

A minha amada filha Elaine Vasconcellos Garcia Duarte, por ter compreendido minha ausência enquanto eu dava mais atenção aos estudos, à pesquisa, do que a ela.

Ao meu querido amigo Professor Doutor Emerson Carneiro Camargo, pelo apoio constante e por nunca ter me abandonado em nenhuma batalha.

Ao meu estimado amigo Ernesto Sperandio Neto da Universidade Federal do Paraná, que me presenteou com a oportunidade de cursar este Programa de Mestrado, permitindo-me condições plenas de me ausentar do trabalho para estudar.

A minha mãe e amiga Ivete Vasconcellos com grande visão, à frente de nossos tempos, visionária, enxerga nas mudanças oportunidades de melhoria, transformação e que com seu afeto não me abandonou nesta caminhada.

A minha querida madrinha Elvira Gonçalves Cordeiro que com seu carinho deu-me todo o apoio necessário durante este percurso.

Ao meu amigo, estimado Mestre Alexandre Lôbo, que em todos os momentos esteve presente, apoiando e incentivando-me com suas palavras de carinho.

A minha amiga Maria Luiza Marques Dias pelo incentivo constante e as sempre presentes palavras de carinho e apoio.

Ao meu amigo e companheiro de todas as horas Oskar Assenheimer, que com seu carinho e apoio incentivou-me nas horas de desalento.

A minha “nova” e estimada amiga Gabriela Maculan, companheira de luta, exemplo de “trabalho em time”, honestidade e caráter.

Aos meus Colegas de Curso do Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância – UNOPAR/UFC, que mesmo distantes nunca me abandonaram, principalmente a Elisa Assis.

A todos os colegas de trabalho, em especial da Faculdade Evangélica, da Universidade Federal do Paraná e da Faculdade Modelo, pelo incentivo constante e palavras de apoio.

“Não são os mais fortes da espécie que sobrevivem, nem os mais inteligentes, mas sim os que respondem melhor às mudanças.”

(CHARLES DARWIN)

DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia. **O novo desenho da Gestão do Sistema de Educação a Distância**. 2007. 119 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância, Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará.

Orientadora: Professora Ymiracy Nascimento de Souza Polak, Dr^a.

RESUMO

A gestão do sistema de Educação a Distância necessita de subsídios que possibilitem o seu redesenho, em virtude do *novo* incorporado à velha prática da administração. Baseado nesta premissa foi desenvolvido um estudo quanti/qualitativo, exploratório e descritivo que teve como objetivo apresentar um redesenho da gestão dos sistemas de educação a distância. Para tanto, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas, que após pré-testagem, foi aplicado junto aos gestores de nove Instituições de Ensino Superior credenciadas e com longa experiência em EAD, do sul do País. A aplicação do instrumento foi feita via internet. Os resultados obtidos permitiram verificar que os gestores possuem conhecimento em EAD, mas não específico em gestão; que as atividades desenvolvidas com frequência são planejamento, controle, supervisão e provisão de toda infra-estrutura necessária à implantação e implementação dos cursos. No referente à percepção sobre seu papel de gestor, eles destacaram que se percebem como provedores de insumos necessários à execução dos processos. Destacaram também que vêem a legislação como algo necessário à normatização da EAD. No referente aos avanços eles indicaram: a maior adoção do planejamento por parte dos docentes; a familiarização com o uso das mídias; a parceria e o trabalho em grupo. No concernente aos retrocessos indicaram: a resistência docente a pouca credibilidade em EAD; a exigência de direção no retorno financeiro imediato; a precariedade da internet e o alto *turnover*. Os resultados encontrados não destoam da literatura, contudo, a falta de preparo dos gestores para o exercício da gestão deve ser considerado pelas Instituições, pois isso pode ser um dos fatores que estejam dificultando a consolidação da EAD no País e o *ir e vir* das políticas governamentais.

Palavras-chave: Educação a distância; Gestão de Sistema de EAD; Desenho da EAD; Novo Desenho da Gestão de Sistemas em EAD.

ABSTRACT

The management of Distance Education systems needs subsidies that enable its redesign, in view of the *new* incorporated to the former administration practice. Based in this premise, an exploratory and descriptive quanti/qualitative study was developed, which had as purpose to present the redesign of the management of Distance Education systems. For such, a questionnaire was elaborated with open and closed questions, which after pre-testing, was applied to the managers of nine accredited higher education Institutions with long experience in DE in South Brazil. The application was made via internet. The results obtained allowed to verify that the managers have knowledge in DE, but not specific in administration; that the activities frequently developed are planning, control, supervision and provision of all necessary infrastructure to the courses' implementation. In regarding the perception about their role as managers, the results highlight that they see themselves as providers of necessary materials to the processes execution. The results also highlighted that they see the legislation as something necessary to DE's normatization. In regarding the advances they indicated: the wider adoption of planning by the teaching staff; the acquaintance with media use; the partnership and teamwork. In what concerns the retrocessions, they indicated: The educational resistance to the little credibility in DE; the demand of direction in immediate financial return; the precariousness of the internet and high turnover. The results do not diverge from the literature, however, the managers' lack of prepare for the administration exercise should be considered by the Institutions, because it can be one of the factors that are hindering DE's consolidation in the Country and the hesitancy of government policies.

Keywords: Distance Education; administration of DE systems; design of DE; new design of DE systems management.

RESUMEN

La gestión del sistema de Educación a Distancia necesita subsidios que posibiliten su redibujo, en virtud del *nuevo* incorporado a la vieja práctica de la administración. Basado en esta premisa fue desarrollado un estudio cuanti/cualitativo, exploratorio y descriptivo que tuvo como objetivo presentar un redibujo de la gestión de los sistemas de educación a distancia. Para tanto fue elaborado un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, que después del pre-teste, fue aplicado a los gestores de nueve Instituciones de Enseñanza Superiora credenciadas y con larga experiencia en EaD del sur de Brasil. La aplicación del instrumento fue hecha vía internet. Los resultados logrados permitieron verificar que los gestores poseen conocimiento en EaD, pero no específico en gestión; que las actividades desarrolladas con frecuencia son planificación, control, supervisión y provisión de toda infraestructura necesaria a la implantación e implementación de los cursos. En el referido a la percepción sobre su papel de gestor, destacan que se perciben cómo proveedores de insumos necesarios a la ejecución de los procesos. Destacaron también que ven la legislación como algo necesario a la normatización de la EaD. En el referido a los avances ellos indicaron: la mayor adopción de la planificación por parte de los docentes; la familiarización con el uso de los medios; la aparcería y el trabajo en grupo. En el concerniente a los retrocesos indicaron: la resistencia docente a la poca credibilidad en EaD; y exigencia de dirección en el retorno financiero inmediato; la precariedad del internet y el alto *turnover*. Los resultados encontrados no divergen de la literatura, sin embargo, la falta de preparo de los gestores para el ejercicio de la gestión debe ser considerado por las Instituciones, pues eso puede ser uno de los factores que estén dificultando la consolidación de la EaD en el País y el ir y venir de las políticas gubernamentales.

Palabras-llave: Educación a distancia; Gestión de Sistema de EaD; Dibujo de la EaD; Nuevo dibujo de la Gestión de Sistemas en EaD.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL.....	23
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
2	REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1	A EDUCAÇÃO	25
2.2	A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO MUNDO	28
2.2.1	A Educação a Distância no Brasil.....	33
2.3	A GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	38
2.3.1	Os Sistemas de Educação a Distância	48
3	O PERCURSO METODOLÓGICO	51
3.1	A POPULAÇÃO E O CENÁRIO DE ESTUDO	54
3.2	DO INSTRUMENTO DE COLETA	55
4	A ANÁLISE E A DISCUSSÃO DOS DADOS	57
4.1	O PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	57
4.2	OS DADOS REFERENTES À GESTÃO	61
5	SÍNTESE REFLEXIVA	95
6	REFERÊNCIAS	104
	APÊNDICE I	112
	APÊNDICE II	114
	APÊNDICE III	116

FIGURAS

FIGURA 1	17
FIGURA 2	19
FIGURA 3	31
FIGURA 4	39
FIGURA 5	40
FIGURA 6	42
FIGURA 7	47
FIGURA 8	49
FIGURA 9	103

GRÁFICOS

GRÁFICO 1	58
GRÁFICO 2	59
GRÁFICO 3	60
GRÁFICO 4	61

1 INTRODUÇÃO

A educação no século XXI é um dos palcos do processo de construção e reconstrução do conhecimento, quando a informação se torna conhecimento, ao possibilitar e agilizar processos sociais de mudanças tão necessários ao mundo atual. Esta realidade exige que o professor e o aprendiz desenvolvam não apenas a cognição, mas também a competência emocional e sejam capazes de “aprender a conviver” e de “saber fazer”.

A educação, neste cenário, vive uma transição paradigmática, dado que está a superar o paradigma conservador, reducionista e verticalizante, assumindo o paradigma holístico, o qual valoriza a totalidade, a diferença e a complexidade (BUARQUE, 2003; MORIN, 2004).

A gestão da educação, neste contexto, é vista como um espaço de encontro de corporeidades, de “diferentes mundos humanos”, do “entrelugar”, quando se evidencia ser impossível pensar a gestão sem uma conexão com o estar no mundo ou o com o “ser no mundo”. O “estar no mundo” é acompanhado de novas exigências, novas formas de pensar e fazer gestão, o que exige o desempenho de novos papéis. (POLAK, 1997 E 2006; CARBONARA E SAYÃO, 2004; HEIDEGGER, 1995)

Desta forma, fica explícito que a gestão da educação a distância traz nova proposta de (re)significação de espaciotemporalidade dos papéis do gestor, do professor e do aprendiz. Este processo de resignificação oportuniza o emergir do novo conceito de presencialidade, que ultrapassa o “face a face”, desprovido de mediação tecnológica (DUARTE, 2003). No que concerne a presencialidade, ela transcende a já conhecida existência de uma coisa ou pessoas em certo lugar, e assume o papel de gestão educacional mediada pelas tecnologias de informação e comunicação nos estudantes, professores e técnicos desenvolvendo atividades educativas/administrativas em lugares ou tempos diversos.

A Gestão da EAD nos dias atuais consolida-se graças à convergência de tecnologias que possibilitam o trabalho coletivo e colaborativo, a partir das individualidades que não exigem o “*face a face*” físico conhecido pelo senso

comum, mas o “*face a face*” virtualizado, com o qual se convive no *ciberespaço*. Neste sentido, a gestão da EAD traz em seu bojo uma verdadeira revolução ao mundo acadêmico e se constitui o novo, o que na realidade não é novo, dado que se faz presente desde muitos anos, enfatizando em sua operacionalização o papel do docente (como especialista e tutor) e o tecnológico, valorizando muito pouco o papel do gestor. Este fato é observado em toda a sua história. Os registros históricos evidenciam que a primeira experiência em EAD, ocorreu em meados do ano de 1728, nos Estados Unidos, com cursos por correspondência, mediante envio semanal de lições e tarefas. O anúncio destes cursos foi veiculado pelo Jornal “*The Boston Gazette*” (TODESCATT, 2004). Este ensaio exigiu planejamento e gestão do processo, contudo é citado apenas como uma experiência de ensino, desconsiderando o que possibilitou sua objetivação.

No Brasil a EAD teve seu incremento com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDBEN nº. 9394/96, chamada Lei Darcy Ribeiro (UFPR, 1997). Este diploma legal trouxe consigo consideráveis mudanças na organização educacional brasileira, pois o ensino superior era privilégio somente das instituições sem fins lucrativos, filantrópicas, confessionais ou públicas. A partir da LDB surge o mercado do ensino superior privado para atender a demanda inicialmente reprimida, voltado para a formação de docentes leigos. A seguir foi criada a Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação - SEED/MEC, que se constituiu em outro avanço e que trouxe esperanças para os segmentos envolvidos com a EAD, órgão criado para definir estratégias políticas e parâmetros de qualidade para a área. Também na LDB a ênfase foi emergencial, voltada para os aspectos acadêmicos, enfatizando prioritariamente o pedagógico, de forma discreta o tecnológico e, desconhecendo ou não, explicitando os processos gerenciais responsáveis pela garantia do preconizado no artigo 80.

Talvez este fato seja um dos retrocessos determinantes dos entraves da EAD, sobretudo por parte da sociedade em geral. Dentre os retrocessos, também podem ser enumerados: o desconhecimento de muitos sobre a metodologia utilizada, pois a maioria das pessoas formou-se segundo métodos

tradicionais de ensino; receio de docentes perderem o *status quo*¹; cultura da pouca leitura existente no país; falta de visão dos gestores de que a EAD seja uma prática pouco dispendiosa e de retorno rápido. Outro fator restritivo talvez seja a tratativa dada à EAD em inúmeras Instituições credenciadas, quando é vinculada a Núcleos ou Centros ligados às Pró-Reitorias. Em alguns casos, quando é elevada ao status de Pró-Reitoria, sofre o encarceramento das demais Pró-Reitorias que a vêem como uma atividade meio e não fim.

Somando-se a isto, observa-se da parte do Governo uma diferença de tratamento entre as Instituições Públicas e as Privadas, exigindo das IES privadas maior supervisão, visita de Comissões Avaliadoras para autorização de cursos já autorizados para serem ofertados no presencial, bem como a fiscalização dos pólos. Nas IES públicas isto não é verificado, conforme se observa na Portaria Normativa nº. 02/2007-SEED/MEC. Os aspectos numerados são denúncias da falta de gestão competente, o que se reflete também nas IES públicas, dado que se convive a cada dia com novas legislações e regulamentações, que também não são aceitas pelas instituições educacionais e desconhecidas pelos gestores.

Os retrocessos, os recuos ou a inércia dos Programas de Educação a Distância, objeto deste estudo, talvez decorram do desconhecimento do trabalho em rede e da falta do planejamento estratégico viável. Outro fator também, muito relevante é o alto *turnover*² dos gestores, complementando-se com o absenteísmo, pela pouca confiabilidade das propostas, dado que os mesmos só podem ser implementados, mediante uma teia, na qual cada nó é representado por um parceiro responsável pela sustentabilidade e qualidade do produto, esta importância pode ser visualizada na figura 1, a seguir:

¹ Expressão latina que designa o estado atual das coisas em que momento for.

² A rotatividade de pessoal na Instituição. É o indicador de saúde da mesma.

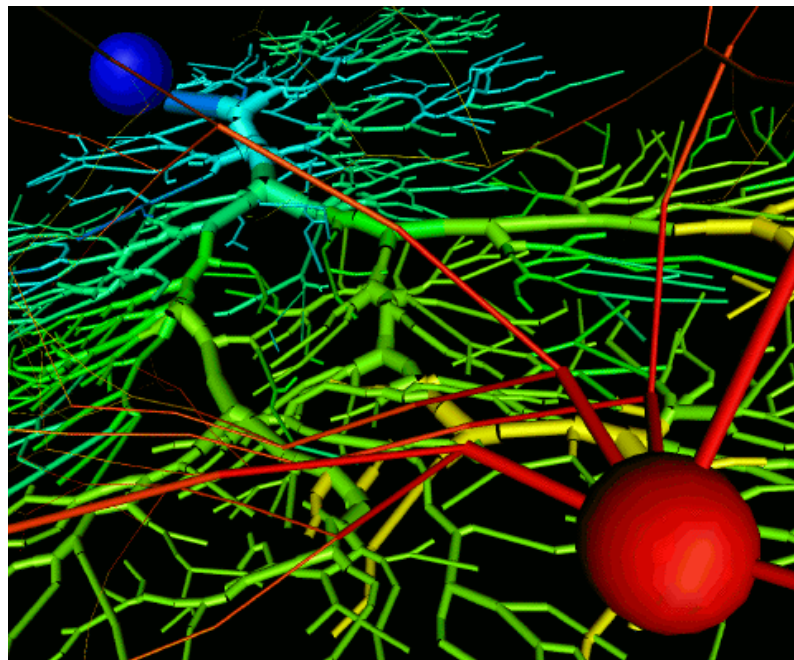


Figura 1: Rede de Parceria.

Fonte: www.cerebromente.org.br, 2007.

Na Legislação alguns dos segmentos também não são considerados, como a educação média e fundamental no Decreto nº. 5.622/2005, ou são apenas apresentados como ocorre com a pós-graduação, *stricto sensu* em seu artigo 9º. Esta realidade é lamentável, considerando-se o significado político, social e econômico da EAD ao levar a escola para fora de seus muros, graças ao suporte midiático e o uso de novas linguagens.

A apropriação das novas linguagens midiáticas no processo educativo vem desestabilizar (muitas vezes, até desestruturar) o modelo escolar essencialmente presencial, requalificando-o diante das novas possibilidades de acesso à informação e à formação. Se a política, a estética e a cultura estão se rearticulando diante das transformações sociais desencadeadas pelas novas tecnologias da comunicação, pelas redes telemáticas e pelos sistemas de informação, é chegada à hora de rever suas repercussões sobre o ensinar e o aprender.

Na gestão de EAD, o ensinar e o aprender amedrontam os segmentos conservadores tradicionalistas, que insistem em continuar com métodos clássicos de ensino, nos quais o trabalho multidisciplinar, colaborativo e interativo ainda é pouco aplicado. Neste cenário predomina a reprodução do

conhecimento, a endogenia³, a centralização do poder, a gestão verticalizada e a concepção de docente não condizente com a sociedade globalizada.

Com todas as dificuldades presentes no discurso de EAD, no Brasil registra-se um grande número de Instituições credenciadas que atuam com cursos superiores de graduação. Em 2007, encontra-se 45 (quarenta e cinco) públicas, 48 (quarenta e oito) privadas e 5 (cinco) comunitárias, bem como o Projeto Veredas e a Universidade Virtual do Brasil (MEC/SESu, 2007). Este número evidencia o avanço, contudo, verifica-se ainda um enfraquecimento apesar do elevado número de estudantes matriculados nos cursos ofertados na modalidade semipresencial ou a distância. Em sua grande maioria os alunos estão matriculados nos Cursos: Normal Superior, Pedagogia, Administração e Superiores de Tecnologia. Em 2006 houve uma ampliação com a oferta dos cursos de Licenciaturas em Letras, Serviço Social e História. Existe também um elevado número de cursos *lato sensu* e, lamentavelmente, somente um *stricto sensu*. Esta realidade mostra uma “chaga” da EAD no País: a não formação de quadros para pesquisa e de massa crítica que possa validar seus processos.

A falta de pesquisa excluiu a reflexão da área, que fica presa ao “fazer pedagógico” e ao “fazer tecnológico” responsáveis pelo número crescente de alunos, o que é antagônico com o inexpressivo índice de pesquisa existente na área. Este problema foi denunciado pela ANPED (2005), no Manifesto sobre o Plano de Pós-Graduação, ao defender a ampliação do espaço para pós-graduação para professores do ensino fundamental e médio.

Ser gestor de um sistema de EAD implica em transitar no “entrelugar”, em conviver com o diferente, assegurando os objetivos únicos, o trabalho em rede, multidisciplinar com infra-estrutura física e tecnológica adequadas. (REFERENCIAIS DE QUALIDADE, 2003; POLAK, 2006).

O entrelugar e o diferente se situam e se caracterizam pelos dois mundos presentes no sistema de EAD, ou seja, a sede e os pólos. Na sede desenham-se políticas, filosofias, grades curriculares, nem sempre condizentes com os pólos, unidades receptoras dos conteúdos e onde acontece o processo de ensino e aprendizagem. Estas ações são desenvolvidas pela academia em

³ Crescimento dentro de uma camada interna.

parceria com comunidades que não estão habituadas a se nortearem pelo senso comum ou pelo conhecimento popular, que por sua vez desconhecem os rituais prescritos pela universidade, o templo sagrado do saber. Por sua vez, a universidade representada pela sede, também desconhece a socialidade, o cotidiano das pequenas cidades, vilarejos, das empresas e das comunidades rurais e ribeirinhas que se constituem em parceiros potenciais na implementação dos seus programas e projetos de qualquer nível de formação. Estes dois mundos distintos unem-se a objetivos comuns, mas com linguagem, interesses e políticas diferentes. (POLAK, 2004). Na figura 2, a seguir, pode-se observar a “teia” que permeia os pólos e a sede.

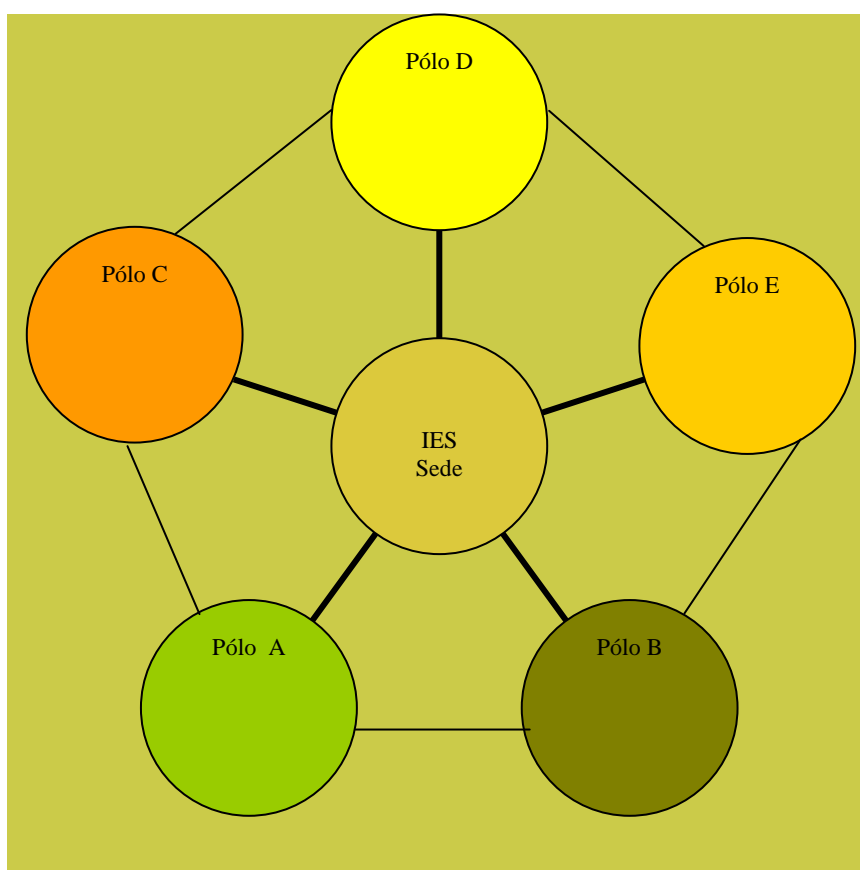


Figura 2: Organização da Gestão da EAD.

Fonte: do Autor

Neste cenário fica explícita a importância do papel da gestão no contexto educacional, pois é a mesma que dá novos matizes à EAD e traz consigo a

questão do poder que se faz presente neste panorama, de forma implícita ou explícita, determinando condutas a depender do contexto e da concepção adotada, em que o gestor tem um papel de fundamental importância e responsabilidade. Segundo Polak (2004), compete ao gestor, neste cenário:

“Prover o aporte e o controle dos recursos financeiros bem como a prestação de contas à sua Instituição ou ao parceiro. Prover o quadro de colaboradores capacitando-os adequadamente. Supervisionar as equipes de produtoras de materiais didáticos, fazendo cumprir os prazos pré-estabelecidos. Contratar serviços especializados para produção de recursos didáticos. Garantir que os colaboradores estejam disponíveis em horários e locais previamente definidos com o intuito de atender a clientela com qualidade. Monitorar e avaliar os processos assegurando a credibilidade dos mesmos bem como detectando os gargalos existentes. Selecionar materiais de instrução. Assegurar a estrutura de ensino adotada. Definir a área de abrangência; realizar capacitações com a tecnologia de ensino escolhida. Prover a logística do processo, e outras.” (p. 8 e 9).

Pelo exposto, pode-se verificar que o exercício da gestão requer muitas competências, habilidades e atitudes específicas do gestor que, cada vez mais, se defronta com novos desafios reiterados pela globalização, descentralização, *downsizing*⁴, terceirização e outros. Este ator responde por todo o processo, tendo em suas mãos “o poder”. O poder tem como base a autoridade que é definida como o direito de comandar ou de dar ordens e a coerção, que muitas vezes pode ser vista como manifestação de autoritarismo, dado que se caracteriza pela dominação e subordinação. Poder, na concepção de Faria (1985), é a capacidade de uma classe ou segmento de classe de realizar ou propor seus interesses ou objetivos opondo-se a resistência, independente dos níveis estruturais em que esteve estruturada.

O poder é o ponto até o qual uma pessoa é capaz de influenciar outras para que elas obedeçam a ordens de outros. Quanto maior for esta habilidade

⁴ Redução do tamanho da instituição e/ou organização.

maior poder tem o indivíduo (CERTO, 2003). Neste sentido, o poder é decorrente das relações sociais de classes ou segmentos de classes sociais e não apenas de indivíduos. Desta forma, o poder manifesta-se nos segmentos que detêm o conhecimento ou o poder econômico sobre aqueles menos favorecidos, havendo uma dominação velada em algumas estruturas que maquam a dominação e reitera a verticalidade das relações, aspecto tão importante no ensino não presencial, que tem como um de seus pré-requisitos o trabalho consorciado. (POLAK, 2003).

No contexto da EAD, observa-se uma tendência do deslocamento do poder e uma inversão da pirâmide organizacional, tendo em vista a horizontalização da gestão, quando é necessário que o gestor perceba a si próprio como eixo articulador que pode garantir o trabalho em rede e a parceria. (LIMA, 2006)

Como se verifica, a gestão do sistema de EAD convive em novo cenário, no qual o trabalho multidisciplinar, a comunicação interativa e a ética são elementos basilares, e que se caracterizam pela interatividade, por um *design* ativo que propicia o conceito de “*aprender fazendo*”; que exige monitoramento, orientação e avaliação contínua, por profissionais competentes e multidisciplinares.

Neste sentido, pode-se inferir que os gestores estão sendo desafiados a encontrar novos modelos para novos quadros que se descortinam, exigindo a busca contínua, o trabalho colaborativo, multidisciplinar e o redesenho das práticas desenvolvidas no contexto da EAD, a saber: *de gestão, pedagógicas e tecnológicas*, de forma a possibilitar um trabalho conectado e interativo, numa rede *sociocognitiva e autopoietica*⁵. (VALENTINI, 2006)

Além dos desafios supramencionados, é necessário que o gestor conheça os aspectos legais para a definição de diretrizes e parâmetros de avaliação e monitoramento das suas práticas.

Acompanhando as questões apontadas até então, vemos que os atores, governo e instituições necessitam mobilizar-se e assegurar uma sintonia entre o discurso e a realidade da EAD. Que os gestores atentem para o legal com discernimento, ou seja, é necessário bom senso na definição de parâmetros de

⁵ Onde os sistemas podem ser produtores e produtos.

avaliação e monitoramento das atividades de EAD e que elas sejam condizentes com a realidade. É pertinente que a EAD no Brasil não seja engessada, dado que isso não ocorre nos demais países, nos quais a preocupação não é com a regulação, mas sim, com a qualidade de seus processos.

É necessária uma análise crítica das ocorrências, no que concerne à legislação e à gestão dos sistemas e subsistemas de EAD, dado que é premente a revisão do que vem sendo vivenciado, para que se possa prevenir o exposto pelo Presidente da CAPES no 5º Seminário Regional de EAD, em Recife – Pernambuco, em abril de 2007, de que está existindo “*uma injúria, uma banalização e um aviltamento do ensino*”.

Ao assegurar-se uma sintonia entre a legislação, a gestão e o contexto social onde se dá o processo de aprendizagem, pode-se constatar que o enriquecimento da gestão da EAD, não decorre apenas do suporte midiático, mas sim de todo um esforço coletivo e colaborativo.

Reforça-se que a preocupação do presente estudo é um redesenho da gestão do sistema de EAD e, evitar e prevenir os possíveis aspectos que impedem a consolidação da modalidade no Brasil, problema não verificado nos demais países, nos quais a preocupação é maior com o fomento e com a qualidade que com a regulação.

É imperativo construir uma nova forma de gestão, a adoção da gestão participativa onde todos tenham voz ativa e busquem o mesmo horizonte. Desta forma, espera-se que sejam excluídos e marginalizados os modelos organizacionais hierarquizados, autoritários e resgatados às especificidades das comunidades de aprendizagem, nas quais os sujeitos-aprendizes recolocam-se no centro das discussões, no novo desenho, na nova configuração do sistema educacional. Esta reconfiguração implica em uma nova escola em que os docentes terão domínio, pelo menos básico, do uso das tecnologias e das novas metodologias de ensino e trabalho.

Neste novo cenário, a EAD é a resposta e a alternativa mais viável e eficiente para promover a capacitação de mão-de-obra qualificada nos lugares mais remotos, pois nivela o ensino mediante o uso de tecnologias emergentes.

Segundo o Professor canadense Mohamed Ally (2007), da Athabasca University, palestrante no 13º Congresso Internacional de Educação a Distância, realizado em Curitiba – Paraná, no período de 2 a 5 de setembro de 2007:

“Hoje, há um novo tipo de aluno no mundo e ele está nas localidades mais remotas, Então, é preciso mudar a cultura, chegar a esses alunos através das tecnologias. No Brasil são 5.563 cidades e 60% da população abaixo dos 30 anos. É preciso preparar essa população para ser produtiva no futuro”.

A regulamentação de EAD também foi assunto no Congresso Nacional, no dia 16 de outubro de 2007, quando foram discutidas as regras criadas recentemente para essa modalidade de ensino e trabalho, bem como os instrumentos de avaliação de IES, de pólos de apoio presencial e autorização de cursos. De acordo com o Professor Carlos Eduardo Bielschowsky, Secretário de Educação a Distância do MEC, somente a regulação deve promover a qualidade dessa modalidade.

Frente ao exposto e com o intuito de auxiliar a minimizar os problemas vivenciados pelo gestor ao elaborar projetos de EAD, bem como no monitoramento e avaliação de seus processos e produtos formula-se a questão de estudo: ***Quais os fatores facilitadores e impeditivos aos projetos de gestão do sistema de EAD?***

Considerando a questão, o estudo tem como objetivos:

1.1 OBJETIVO GERAL

- Propor um desenho da gestão do sistema de Educação a Distância, segundo o vivenciado pelos gestores neste cenário.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Delinear o perfil do gestor do sistema de EAD.
- Verificar junto aos gestores as atividades desenvolvidas com mais frequência e os fatores mais relevantes.

- Identificar os aspectos que afetam o fluxo de seus projetos, ora agilizando, ora “engessando” os mesmos.
- Aprender como os gestores se percebem no papel de direção e como vêem a legislação de EAD.

O trabalho ora apresentado está contido em 5 tópicos que contemplam o objeto do estudo, assim detalhado:

- O tópico **1** contém a introdução, a contextualização destacando os aspectos históricos e políticos da gestão de EAD no país, os objetos e a questão do estudo.
- No tópico **2** abrange-se os conceitos centrais do estudo à luz da literatura, do experienciado pelo pesquisador quando se procurou dar ao leitor subsídios teóricos necessários à compreensão do fenômeno em estudo.
- No tópico **3** descreve-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, destacando-se o instrumento de coleta, o cenário e os aspectos éticos da mesma.
- No tópico **4** é apresentado um redesenho da gestão a partir do expresso pelos gestores em estudo.
- O tópico **5** coteja a questão com os objetivos e os dados encontrados, contendo as impressões do pesquisador obtidas no desenvolvimento do estudo.

Por sua vez, espera-se que os resultados do estudo possam contribuir com um novo desenho dos processos de gestão no contexto da EAD, fortalecendo os fatores de fomento no tempo em que servirão de *feedback* para a correção dos fluxos dos projetos potenciais e dos que já se encontram em implementação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Visando melhor compreensão do tema em foco este tópico foi subdividido em três partes. Na primeira parte são contemplados os aspectos referentes à educação geral; na segunda parte aborda-se a EAD no mundo e no Brasil, pontuando seus principais marcos. Na terceira, destaca-se a Gestão de Sistemas e subsistemas de EAD.

2.1 A EDUCAÇÃO

A educação tem como premissa básica e como compromisso social garantir que todas as pessoas tenham conhecimentos que lhes assegurem uma vida digna e cidadã. Desta forma, pode-se inferir que a educação é algo indispensável à humanidade, dado que assegura a manutenção da paz, da liberdade e da justiça social, portanto deve ser vista como um dever do Estado. Esta concepção de educação é reiterada por Libâneo (1990) ao detectar a educação com seus matizes, nos quais se destacam as influências sociais, culturais e sócio-econômicos e respectivas conexões. A multiplicidade do caleidoscópio contribui com o delineamento de perfil social, com distintas visões de mundo, de idéias, de valores e de formas de ação, o que por sua vez traduz as ideologias e como estas interferem na vida do cidadão e acarretam alterações profundas no contexto social. A educação do novo milênio convive com uma verdadeira revolução, fruto e alterações significativas no que tange aos setores econômicos, políticos e sociais, em virtude de tornarem-se cada vez mais fortes com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's, contudo, marcadas pelas inovações, pela quebra de fronteiras, pela unificação de moedas e pela revolução tecnológica (CASTELLS, 2005). Esta revolução traz consigo avanços e retrocessos, pois com a globalização, registra-se o desnível cada vez maior entre as camadas sociais, criando

verdadeiros fossos ou bolsões de excluídos. Isto denuncia a necessidade de mudanças drásticas no país, que repercutem em todas as dimensões sociais, não sendo exceção a gestão educacional.

Frente ao caos presenciado surgem vários pensadores, apontando alternativas e soluções que minimizem ou erradiquem os problemas vivenciados. Dentre eles, destaca-se Delors (1999), ao defender na UNESCO os quatro pilares básicos essenciais ao novo conceito educacional: a necessidade de que sejam formados homens, quando o foco da educação deixa de ser apenas o desenvolvimento de competências, mas sim o de formar pessoas. Para tanto, a escola deve possibilitar ao aluno *aprender a conhecer, aprender a viver junto, aprender a fazer e aprender a ser*.

Ao possibilitar que a educação forme pessoas e cidadãos, a educação passa a ter novos significados no contexto das Instituições de Ensino. Desta forma, a escola assegura a inclusão ao permitir que todo o homem tenha acesso ao conhecimento e usufrua dos demais benefícios que a sociedade lhe possa proporcionar. Assim sendo, a educação é a estratégia básica de formação humana, ao possibilitar as pessoas *o aprender, o criar, o inovar, o construir conhecimento e a participar*. (MAROTTO, 1995).

A educação em 1972, como o preconizado no Relatório FAURE na UNESCO, já aparecia como uma das portas de entrada do século XXI, quando foi enfatizado que a educação:

“... deve ser uma construção contínua da pessoa humana, de seu saber e de suas atitudes, mas principalmente de sua capacidade de julgar e agir. [...] A Educação devia ter por finalidade não apenas formar as pessoas visando uma profissão determinada, mas, sobretudo, colocá-las em condições de se adaptar a diferentes tarefas e de se aperfeiçoar continuamente, uma vez que as formas de produção e as condições de trabalho evoluem: ela deve tender, assim, a facilitar as reconversões profissionais.” (FAURE, E. 1972. p. 25)

O relatório enfatiza que para atender todas as expectativas sociais e políticas, que o educar, segundo as formas tradicionais de ensino, por si só não responde às demandas sociais. Esta constatação foi responsável pelo surgimento de vários referenciais, que Polak (2006, p. 8) destaca:

- **O da *conversação didática de Holmberg*.** Ressalta a importância da comunicação, frisando dois tipos de comunicação bidirecional. A primeira é a Comunicação real, resultado da entrega das avaliações e “feedback” docente. A segunda, no que tange à comunicação elaborada dentro do texto. A referida comunicação é estabelecida por intermédio das relações pessoais, desenvolvidas mediante as ferramentas midiáticas.
- **O *Organizador do desenvolvimento de Ausubel*.** Afirma que o conhecimento é estruturado pelo que os alunos já sabem. Os professores servem para trabalhar o que o aluno já aprendeu e o que necessita aprender e assimilar. Para este referencial o importante é a disponibilização dos conteúdos mais do que os processos cognitivos do aluno.
- **O *Rogeriano*.** Neste referencial o professor é um facilitador, um mediador que deve propiciar um ambiente favorável à aprendizagem, onde alunos têm flexibilidade para aprender como e quando quiserem.
- **O de *Rothkopf*.** Defende que os conteúdos sejam apresentados de forma a promover a aprendizagem ativa com a inserção de questões escritas.
- **O de *Skinneriano*.** O ser humano é o resultado da combinação da herança genética e das experiências adquiridas. Vem sendo muito utilizado na educação a distância na formulação dos objetos virtuais de aprendizagem.
- **O referencial de *Bruner*.** Defende o uso da metodologia com base na resolução de problemas para ensinar o “novo”. Ressalta que a importância advém da explicitação das experiências de aprendizagem mediante o percurso do aluno. Mede o grau de educabilidade cognitiva do aluno.
- **O *construtivismo*.** O aprendizado decorre do empenho das pessoas em construir pessoalmente artefatos significativos. O conhecimento é construído pelo aluno. O referencial permite

que este desenvolva o raciocínio, organize o pensamento e exerça sua criatividade.

Apesar da existência das inúmeras metodologias inovadoras, percebe-se que os problemas sociais, políticos e econômicos não foram devidamente atendidos, não apenas no Brasil como também no mundo, o que impulsiona a busca de resposta “para que” e “por que”.

Visando sanar estas dificuldades, bem como levar a universidade e a escola à sociedade, ampliando espaços, modificando ritmos e a concepção de espaço, surge a Educação a Distância.

2.2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO MUNDO

A Educação a Distância não é uma modalidade de educação e sim, uma outra forma de educar - convém observar que ela não pode ser vista como substituta da educação tradicional, mas que são duas formas educativas inseridas no mesmo processo. A Educação a Distância possui os mesmos princípios e conceitos da Educação, enriquecida com a mediação tecnológica que assegura a interatividade, possibilitando a comunicação e o trabalho colaborativo. Desta forma pode-se constatar que ela não é um modismo, como também não é uma simples inferência no processo de ensino-aprendizagem presencial.

A EAD é vista como mais uma oportunidade para o atendimento, cada vez mais crescente, de demanda por educação. É mais um vetor de socialização e difusão do conhecimento, acrescido às oportunidades educativas ampliadas que asseguram a inserção e manutenção do trabalhador no mundo corporativo.

Neste sentido, são muitas as definições para EAD, mas todas comungam em torno da idéia que é uma modalidade de educação em que as atividades de ensino-aprendizagem são desenvolvidas majoritariamente e

muitas vezes exclusivamente sem que estudantes e professores estejam presentes simultaneamente no mesmo lugar (ABRAED, 2006).

O advento da EAD teve como fator propulsor o taylorismo, que inspirou um dos pesquisadores de Educação a Distância, Peters (1983), que a vê como uma forma industrial de ensinar e aprender, em que a indica como um método de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes racionalizadamente, mediante a direção do trabalho e os princípios organizacionais.

Iahn (2003) por sua vez vê a EAD sob outra perspectiva, ou seja, como uma modalidade de articular os conhecimentos em torno da inter-relação aprendizagem e tecnologias, que atenda ao mesmo tempo as exigências sociais, pedagógicas e as necessidades diversificadas de qualificação da população adulta.

Sob a ótica de Aretio (1992) a EAD é um sistema de comunicação bidirecional que substitui a interação pessoal da sala de aula presencial. O professor e o aluno trabalham com uma ação sistemática e conjunta de diversos recursos midiáticos, suporte e tutoria para que os alunos alcancem uma aprendizagem independente e flexível.

Cirigliano (1983) interpreta a educação a distância como um ponto intermediário de uma linha contínua em que nos extremos situam-se a relação presencial professor de um lado e de outro o aluno, construindo uma educação autodidata, aberta, não necessitando do auxílio do professor.

Segundo Sherron e Boettcher (1997), de acordo com as tecnologias, a história da EAD é dividida em quatro gerações:

- **A primeira geração – de 1850 a 1960.** Inicia-se via papel impresso; alguns anos mais tarde participaram o rádio e a televisão. Nesta geração não se via a interação entre o professor e o aluno. (TODESCATT, 2004)
- **A segunda geração – de 1961 a 1985.** Teve como característica principal a integração dos meios de comunicação audiovisual com materiais criados para a EAD. Os meios utilizados foram fitas de áudio, televisão, fitas de vídeo, fax e papel impresso, onde se utilizavam várias tecnologias, porém, sem o uso de computadores. Surgem também as universidades autônomas de educação a distância. (TODESCATT, 2004)

- **A terceira geração - de 1985 a 1995.** Baseada nos meios de comunicação, em duas vias, permitiu a interação direta entre professor e aluno a distância e entre aluno e aluno, como grupos, bem como a integração dos diferentes meios possibilitando uma maior interação e ampliação da EAD. Foi caracterizada pela utilização do correio eletrônico, o papel impresso, as sessões de *Chat*, por meio de computadores, da *Internet*, do *CD*, da videoconferência e do *fax*. Foram múltiplas tecnologias incluindo os computadores e suas redes. Foi compreendida pela integração das redes de conferência por computador e estações de trabalho multimídia. (TODESCATT, 2004)
- **A quarta Geração - estimada entre 1995 a 2005.** Foi caracterizada pela utilização do correio eletrônico, *Chat*, computador, *Internet*, transmissões em banda larga, interação por vídeo e ao vivo, videoconferência, *fax*, material impresso. Teve como característica principal as múltiplas tecnologias, incluindo o início das tecnologias computacionais de banda larga. (TODESCATT, 2004)
- **A quinta geração – a partir de 2005.** Foi considerado por Taylor (2001) como sendo a reunião de tudo o que a quarta geração oferecia, mais a comunicação via computadores com sistema de respostas automatizadas, além de acesso via portal a processos institucionais – os ambientes virtuais de aprendizagem. Enquanto a quarta geração é determinada pela aprendizagem flexível, a quinta é determinada por uma aprendizagem flexível e inteligente.

Deve-se ressaltar que atualmente já se menciona a **Sexta Geração**, sendo um “*mix*” de todas as ferramentas utilizadas nas demais gerações, acrescidas dos objetos virtuais de aprendizagem e dos “*avatares*”, fenômenos que se acrescentam aos demais e possibilitam a construção de conceitos mediante atividades exploratórias, quando é possível operar interativamente, desenvolvendo sistemas de significações e ressignificações. É determinada por uma aprendizagem flexível, inteligente e reutilizável.

Na figura 3, a seguir, pode-se observar melhor a mixagem das gerações:

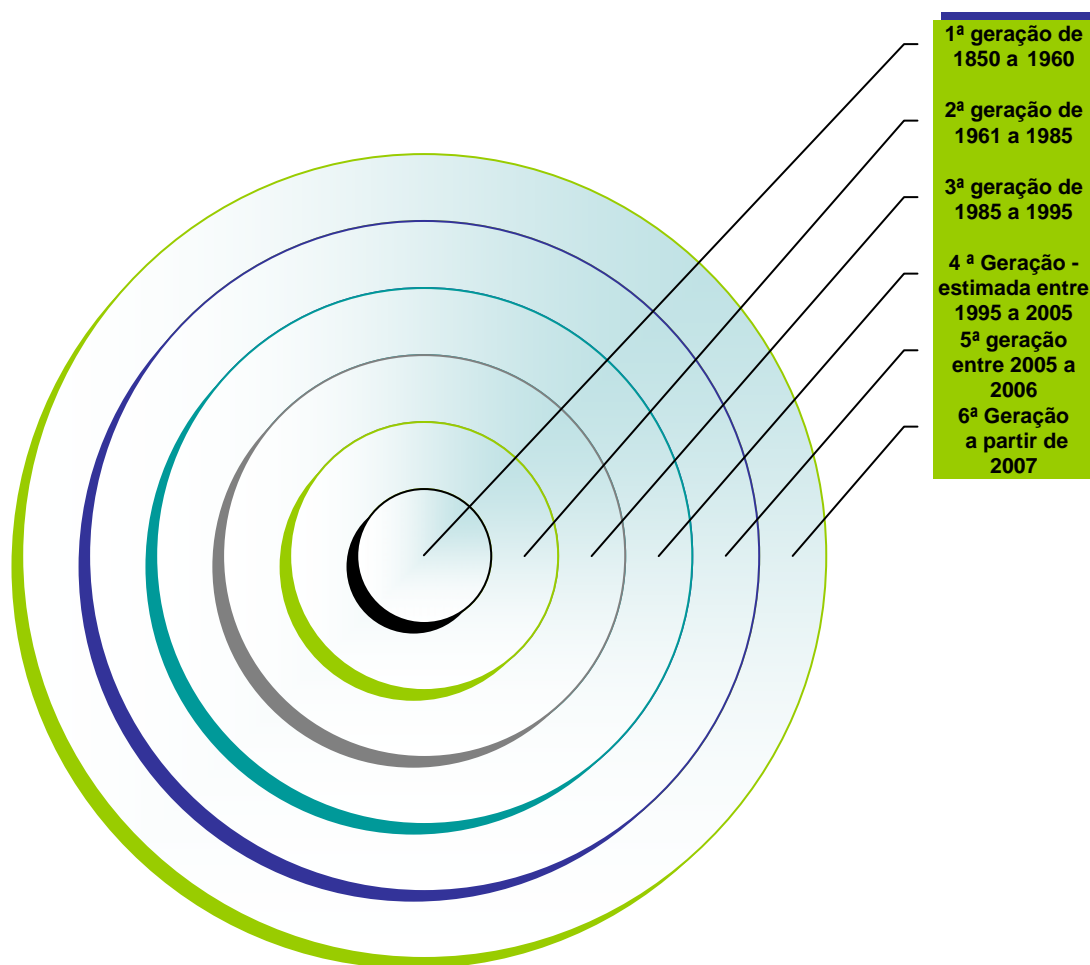


Figura 3: Gerações da Educação a Distância.
Fonte: do autor

Segundo Castro Filho (2007, p.2, apud Wiley, 2000), pode-se conceituar objetos de aprendizagem como “qualquer entidade que pode ser usada, reusada ou referenciada durante um processo de aprendizagem suportado pela tecnologia”.

De acordo com o mesmo autor, o IEEE, Learning Technology Standardization Committee – LTSC vê como: “qualquer entidade, digital ou não, que pode ser utilizada, re-utilizada ou referenciada durante o aprendizado apoiado pela tecnologia”.

Já o “*avatar*” é a designação para representação gráfica de um utilizador da realidade virtual, dado que pode variar de um sofisticado modelo 3D até

uma simples imagem. Muitas vezes são pequenos, com aproximadamente 100 px de altura por 100 px de largura, e têm por objetivo não ocupar demasiado espaço na interface, deixando um espaço livre para a função precípua do *site*, programa ou jogo. Este instrumento já está sendo utilizado por muitas IES, inclusive no Brasil. Exemplo: Universidade Anhembi Morumbi.

Desta forma, de acordo com estudos e pesquisas, a explosão mundial da educação a distância deve-se a França, Espanha e Inglaterra, onde as Instituições que trabalham com centros educacionais, contribuem consideravelmente para que outros países possam adotar os modelos desenvolvidos pelo *Centre National de Enseignement a Distance*, pela *Universidad Nacional de Educación a Distancia* e pela *Open University*. (TODESCATT, 2004)

No que concerne a América Latina e Caribe, a Venezuela, mediante a *Universidad Nacional Abierta* e a Costa Rica com a *Universidad Nacional Estatal a Distancia*, têm difundido consideravelmente a Educação a Distância. Também o Canadá contribuiu com grandes trabalhos para garantia da ampliação do campo de atuação educacional, por meio da *Tele-Université*. Estas instituições mundiais, não fogem à regra brasileira, pois cada uma tem ideologias, políticas, focos e metas diferentes, porém competências semelhantes.

Conforme a UNESCO (2006), os programas de EAD na América Latina, em alguns países, ainda sofrem de falta de credibilidade, igualdade de reconhecimento e valorização dos títulos obtidos, bem como as experiências de alguns programas estão deixando a desejar, pois estão sendo executados por instituições de baixa qualidade, implicam em uma baixa reputação e falta do apoio político.

Hoje, o interesse público e político pela EAD mundial são especialmente marcados pelas áreas onde a população estudantil está distribuída, com cada uma das regiões, com o público-alvo, a filosofia das organizações, onde a maioria das Instituições trabalha com a 5ª e a 6ª gerações suportadas pelas mídias de comunicação. A maioria dos cursos suporta a comunicação bidirecional mediante telefone, e-mail, conferências, internet, e outras. No Brasil isto não é diferente, como pode ser verificado a seguir.

2.2.1 A Educação a Distância no Brasil

A prática da educação a distância no país não é mais novidade didática, em virtude das dimensões territoriais, onde a radiodifusão exerceu um papel fundamental. Segundo Todescatt (2004), seu marco inicial foi o surgimento da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, a primeira emissora com fins educativos, onde os cursos por correspondência dividiam espaço com a radiodifusão. Em 1960, nasceram as Televisões Educativas, que perduram até hoje. Em 1967 foi criada, no Rio de Janeiro, a Fundação Centro Brasileiro de Televisão Educativa - atual TVE. Em 1969 surge a Fundação Padre Anchieta, atualmente a TV Cultura de São Paulo e a TVE do Maranhão. Na década de 70, o “Projeto Minerva” foi criado pelo Governo Federal, oferecendo vários cursos de primeiro e segundo grau, objetivando resolver no menor espaço de tempo os problemas de desenvolvimento sócio-econômico nacional. Nesta mesma época surgiu o Projeto SACI – Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares, lançado no Rio Grande do Norte, a primeira experiência via satélite no Brasil.

Nas décadas de 70 a 80 a EAD no Brasil já se utilizou das diferentes tecnologias, tais como materiais impressos, programas de rádio e TV. Surgiram diferentes iniciativas: em 1978 o Telecurso de segundo grau; em 1981 o Telecurso de primeiro grau. Em 1985 surgiu o novo Telecurso do segundo grau e o Telecurso 2000, todos acompanhados por materiais impressos, adquiridos em bancas de jornal e revista. (GOMES, 2000)

As tecnologias de comunicação interativa propiciaram o início de uma nova fase na EAD brasileira, pois enriqueceram as experiências de sala de aula. Segundo Gomes (2000), o programa da Rede Educativa de Televisão, em 1991, o “Salto para o Futuro”, constituiu essa primeira experiência, onde os telespectadores podiam assistir às aulas e participar delas indo aos *telepostos*. A interatividade se dava por meio da *imagem* dos estúdios e do *som* dos telepostos.

A partir da década de 90 iniciou-se uma ampliação das iniciativas: a televisão educativa passou a utilizar-se da retransmissão, via satélite e TV a

cabo; foram criadas a TV Senac e a Rede Nacional de Tecnologia da Confederação Nacional da Indústria e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, objetivando ofertar ensino médio profissionalizante. Em 1995, a Fundação Roberto Marinho iniciou os programas educativos. Em 1996, foi lançado o programa “TV Escola” com recepção e gravação de sinal de satélite por antena parabólica transmitida para todas as escolas públicas do Brasil. E, em 1997, foi criado o Canal Futura - o “Canal do Conhecimento”. (TODESCATT, 2004)

Atualmente, percebe-se que a Educação a Distância no Brasil está em fase de consolidação. Segundo Mouran (2006), somente nas Instituições credenciadas pelo MEC para atuarem com EAD, em 2005, quinhentos e quatro mil alunos utilizaram este processo. Houve um aumento considerável em relação aos anos anteriores. O país foi um importador da EAD, nesta década, passou a um desenvolvedor de projetos e programas, dando um salto considerável. Surgiram neste meio tempo dois grandes consórcios universitários de EAD; a Universidade Virtual Pública Brasileira – UniRede, formada por 68 Instituições públicas e a Universidade Virtual Brasileira, contando com, aproximadamente, 15 IES, objetivando a democratização e a ampliação ao acesso ao ensino superior de qualidade, mediante cursos à distância.

Também, vale destacar, que foi implementado pelo Decreto nº. 5800/06 o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB, uma rede de Instituições públicas e estatais, com o compromisso de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no país, notadamente nas regiões desprovidas dessa possibilidade. (PACHECO, 2007)

Corroborando Neves (2003), destacando que:

“De fato, a educação a distância com todo o potencial das novas tecnologias da informação e da comunicação ainda é um objeto de aprendizado para nós, educadores. Ou seja, parodiando Umberto Eco, é uma *obra aberta*, e como tal deve ser apreendida e enriquecida por cada um de nós. Com criatividade, conhecimento e competência, caminhos mais complexos podem ser trilhados. O pano de fundo do texto é minha crença na necessidade de democratizar a educação e na capacidade que temos todos nós,

educadores, de fazer educação com elevado padrão de qualidade, independente de distâncias.” (p.1).

Da mesma forma, os aspectos legais foram relevantes:

- A partir da LDBEN nº. 9.394/96, ao tratar a EAD como uma forma de ensino equivalente ao presencial em todos os níveis - principalmente o artigo 80.
- Os Referenciais de qualidade para cursos de EAD, em 1998. Não sendo normatizadores, porém tendo um caráter e orientação para cursos a distância.
- O Decreto nº. 2.494/98, ao regulamentar o artigo 80 da LDB, definindo a educação a distância.
- O Decreto nº. 2561/98 delegou competência às autoridades integrantes dos sistemas de ensino, de que trata o artigo 8º da LDBEN, para promover os atos de credenciamento de instituições de ensino.
- A Resolução nº. 01/01-CNE, estabelecendo as normas para a pós-graduação *lato e stricto sensu*; fixando condições de validade de certificados de cursos à distância.
- Portaria nº. 4.059/04, conferindo às IES a autonomia de introdução na organização pedagógica e curricular dos cursos superiores presenciais, podendo ofertar até 20% das disciplinas integrantes do currículo que utilizem na modalidade semi-presencial.
- O Decreto nº. 5.622/06 regulamenta o artigo 80 da Lei nº. 9.394/96 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Estabelece formas de acordo de cooperação e convênios e as competências do MEC, das autoridades dos sistemas estaduais e do Distrito Federal.
- A Portaria Normativa nº. 02/07 que dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior a distância, regulamentando o credenciamento das Instituições

para oferta de cursos em EAD, bem como dos pólos de apoio presencial.

- Regulamentada a Resolução nº. 1 de 08 de junho de 2007, que estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação *lato-sensu*, em nível de especialização, preconiza a inclusão de provas presenciais e defesa presencial individual de trabalho de conclusão de curso bem como o registro do Certificado por instituições devidamente credenciadas e que efetivamente ministraram o curso.

Registra-se a pouca ênfase dada aos aspectos gerenciais nas legislações, que muitas vezes são vistos somente subliminarmente como nos últimos documentos, dado que é a gestão a base e a sustentabilidade da eficácia e eficiência do processo de EAD.

Verifica-se no Brasil o crescimento considerável de cursos e de número de alunos matriculados em EAD, porém, lamentavelmente, a pesquisa está aquém do desejável. Há uma grande lacuna, pois a produção do conhecimento acompanha o ser humano desde os primórdios da humanidade, mediante os sentidos, a observação, as crenças, vivência e as percepções que cada pessoa, conforme sua visão de mundo. Para tanto, segundo Gil (1999) essas formas de conhecimento já não satisfazem mais aos espíritos mais críticos, que alegam que a observação casual os conduz a graves equívocos; pois os homens são observadores dos fenômenos mais simples. Assim, a ciência surge da necessidade do conhecimento mais seguro que possa elucidar os fenômenos mais diversos.

Desta forma, a EAD também é vista como uma “ciência”, com seus aspectos gerais, metodológicos e de análise, e outras. É um critério de posicionamento e estabelecimento de diretrizes, bem como importante para suplantar desafios impostos muitas vezes pelo Estado (legislações e normatizações). A pesquisa em EAD não está sendo explorada a contento, faltando os gestores darem a devida importância à causa. O Brasil está carente de pesquisas na área de educação a distância, principalmente no que concerne à gestão.

Nos últimos anos, o desenvolvimento da EAD corroborou para implementar projetos educacionais mais diversos possíveis, validados pelos avanços tecnológicos e de informação e comunicação, reduzindo as distâncias territoriais e otimizando o tempo tão escasso na sociedade contemporânea.

Frente ao exposto a EAD foi potencializada, atingindo uma educação cada vez mais próxima e personalizada, além de privilegiar a troca de conhecimentos em rede e, com isso, instigar o surgimento de comunidades de aprendizagem. (ABRAED, 2007), é complementada por Belloni (2006):

“... a EAD tende doravante a se tornar cada vez mais um elemento regular dos sistemas educativos, necessário não apenas para atender a demandas e: ou grupos específicos, mas assumindo funções de crescente importância, especialmente no ensino pós-secundário, ou seja, na educação da população adulta, o que inclui o ensino superior regular e toda a grade e variada demanda de formação contínua gerada pela obsolescência acelerada da tecnologia e do conhecimento” (P. 4 e 5).

Diante do crescimento do EAD no Brasil, reforça-se que nem todas as instituições estão conseguindo resultados favoráveis, necessitando, portanto, de profissionais com ênfase em gestão de sistemas de educação a distância, pois estes não estão isentos dos mesmos desafios encontrados no sistema tradicional de ensino (PACHECO, 2007). “Devem dotar-se das mesmas competências comuns a quaisquer gestores, mas o cenário no qual exercem suas atividades é bastante diferente.” (RUMBLE, 2003). O desafio é usar a EAD de forma mais sistemática, integrada à estrutura educacional da região, de modo a melhorar a qualidade, a eficácia e a eficiência da educação e do treinamento, promovendo oportunidades educacionais mais amplas e variadas. (UNESCO, 1997).

Nesta perspectiva é importante verificar que o estudo da gestão vem validar esse cenário, buscando atender as lacunas e preparar profissionais para atuar nas IES, pois segundo Rumble (2003):

“A gestão não se limita a certas categorias da empresa]... [é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou na, quer sejam grandes ou pequenas, públicas ou privadas]. O ensino não é uma exceção. É fundamental, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente e que garanta o equilíbrio entre os gastos e os produtos do processo educativo, de forma a diminuir os custos ao máximo e, eficaz atingindo os objetivos.” (P. 13)

O estudo da gestão da EAD, também é justificado pela pouca existência de trabalhos na área, mais especificamente sobre os avanços e retrocessos. Isto é validado por Rumble (2003) quando afirma:

“... não existe ainda documentação abundante tratando especificamente dos sistemas de gestão do ensino a distância. A quantidade de pessoas que buscam esse tipo de ensino, assim como instituições em diversos países que recorrem aos seus métodos, justificam a magnitude dos recursos destinados ao ensino a distância. Para que os dirigentes utilizem esses recursos com eficiência e eficácia é necessário que desenvolvam competências no campo da gestão da EAD.” (P. 15).

2.3 A GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Podem-se detectar grandes avanços no percurso evolutivo da Educação a Distância, que embora não tenha sido o desejado, foi o suficiente para destacar as diferenças entre esta gestão e aquela presente nos sistemas tradicionais de ensino. Entre esses avanços pode-se enumerar diversidade, trabalho colaborativo, multiculturalidade, desterritorialização, e outros.

Para compreender a gestão do sistema de EAD é necessário contextualizá-la, observar sua evolução numa perspectiva histórica. Para tanto, inicia-se pelo entendimento deste conceito que começa a ser estudado cientificamente em 1903, onde segundo Cunha (1982), “gestão era *conduzir, dirigir ou governar*”.

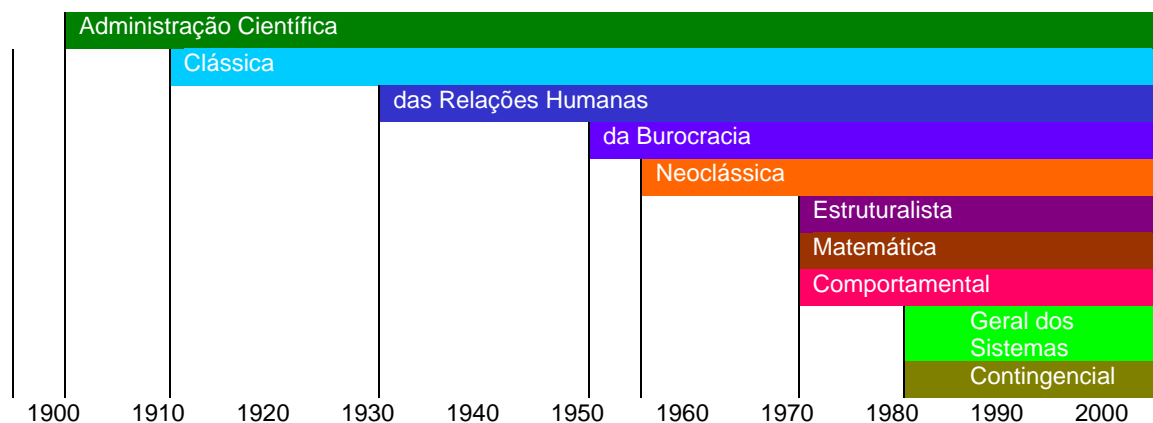


Figura 4: Teorias da Administração
Fonte: Adaptação de Pereira, 2004.

A Teoria Clássica, por sua vez, com um enfoque prescritivo e normativo, apresenta as funções da gestão segundo os elementos já previstos por Fayol (1916) que a define como: *previsão, organização, comando, coordenação e controle*.

Hoje estas funções deram lugar ao **planejamento, a organização, a direção e ao controle**, onde o gestor deve interpretar objetivos a fim de transformá-los em ação institucional. O desempenho dessas quatro funções básicas forma o cognominado processo administrativo, o qual é *cíclico, dinâmico e interativo*, como mostra a figura 5. Neste sentido o processo administrativo é determinado pelo conjunto das funções administrativas, onde planejar e organizar representam aspectos mais abstratos do processo, enquanto dirigir e controlar caracterizam aspectos mais concretos, determinando o trabalho efetivo com pessoas (PEREIRA, 2004). Pressupõe-se um modo ordenado e continuado de obter algo e envolver uma seqüência de funções que se relacionam de maneira interdependente e interatuante.

De acordo com Pereira (2004), “a realização dessas funções caracteriza o trabalho do gestor, independentemente do nível hierárquico em que se situe e do tipo de instituição em que atue, com ou sem finalidade lucrativa, pública”.

A seguir, pode-se observar as considerações acima, mediante a figura 5.

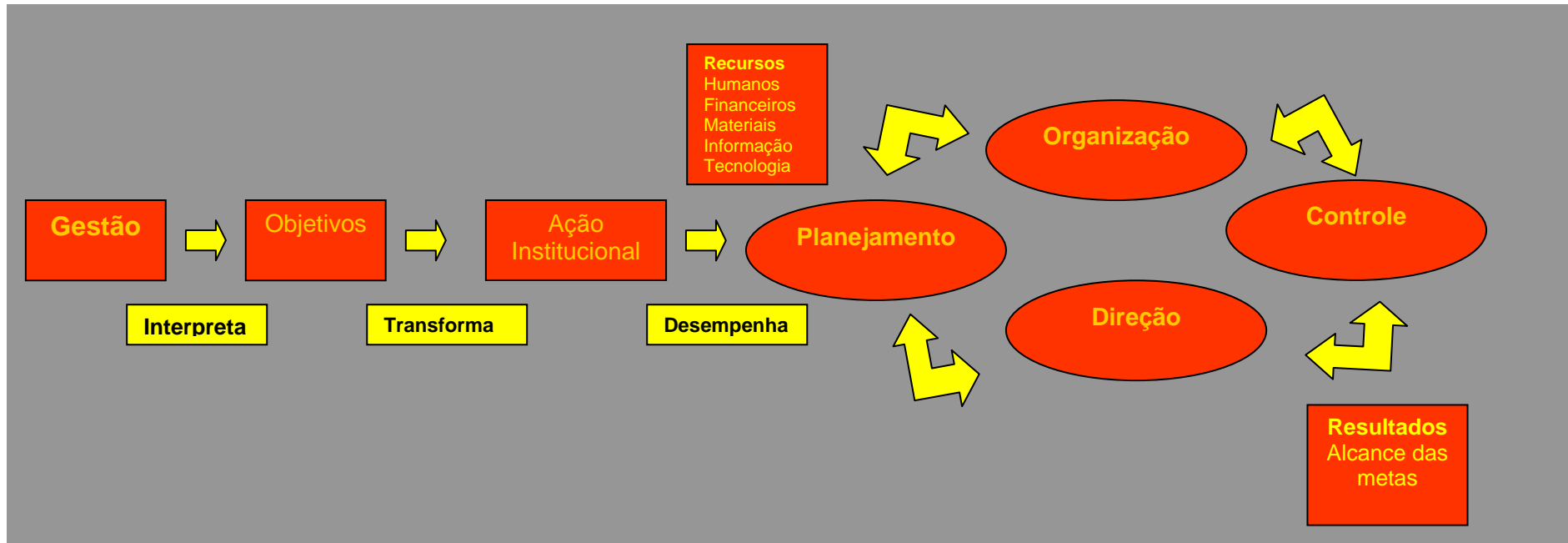


Figura 5: Ação Administrativa.
Fonte: Adaptação de Pereira (2004) e Rizzo (2007)

Para tanto, pode-se dizer que a gestão é o ato de trabalhar com e por intermédio de pessoas para realizar os objetivos comuns, tanto da organização e/ou instituição quanto de seus membros, cíclica, dinâmica e interativamente.

Apesar da evolução supramencionada, o pensamento taylorista da Teoria Científica (1903), ainda impera no mundo acadêmico e vem sofrendo grandes modificações, acompanhando a evolução paradigmática.

Detecta-se que a partir da década de 1980 a gestão torna-se mais complexa, em virtude dos fenômenos econômicos e sociais mundiais, que por sua vez, vêm sendo reestruturados.

Com a Teoria Contingencial (1980), enfatiza-se que não há nada de absoluto nas organizações e/ou instituições, pois são sistemas abertos. Tudo é relativo. Há uma relação operacional entre as condições ambientais e as técnicas de gestão adequadas para a obtenção eficaz das metas organizacionais e/ou institucionais.

Desta forma, as mudanças contribuíram para o surgimento de novas terminologias que classificam a gestão como: *participativa*, *holística*, *virtual* e *intrapreneuring*⁶, etc. (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997). Estes conceitos refletem a busca de caminhos que visem a melhoria do desempenho organizacional. Nesta busca foi necessária sensibilização e participação de todos os envolvidos no processo de gestão. O processo envolve, não apenas os gestores, mas todos os componentes da equipe multidisciplinar, mediante a participação em fóruns de debates, programas de capacitação, acultramento, dentre outros.

Atualmente, já existem novas tendências com características próprias, tais como gestão da qualidade total, organização inteligente, reengenharia, *just-in-time*⁷, *governança corporativa*, *sistemas de informação*, *cultura corporativa* e *responsabilidade social*.

Para tanto, hoje faz-se necessário planejamento estratégico, conhecimento e avaliação do cenário (análise do ambiente), o que vem sendo

⁶ Intra-empendedorismo. Capacidade dos colaboradores em agir como se fossem os próprios donos da Instituição.

⁷ Sistema de gestão que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser utilizado para reduzir custos decorrentes

efetuado pela análise “SWOT”, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School (1960-1970). A SWOT tem como objetivo posicionar e verificar a estratégia do processo e examinar a organização segundo quatro variáveis: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) (Magro, 2005), conforme se pode observar da figura 6, a seguir:

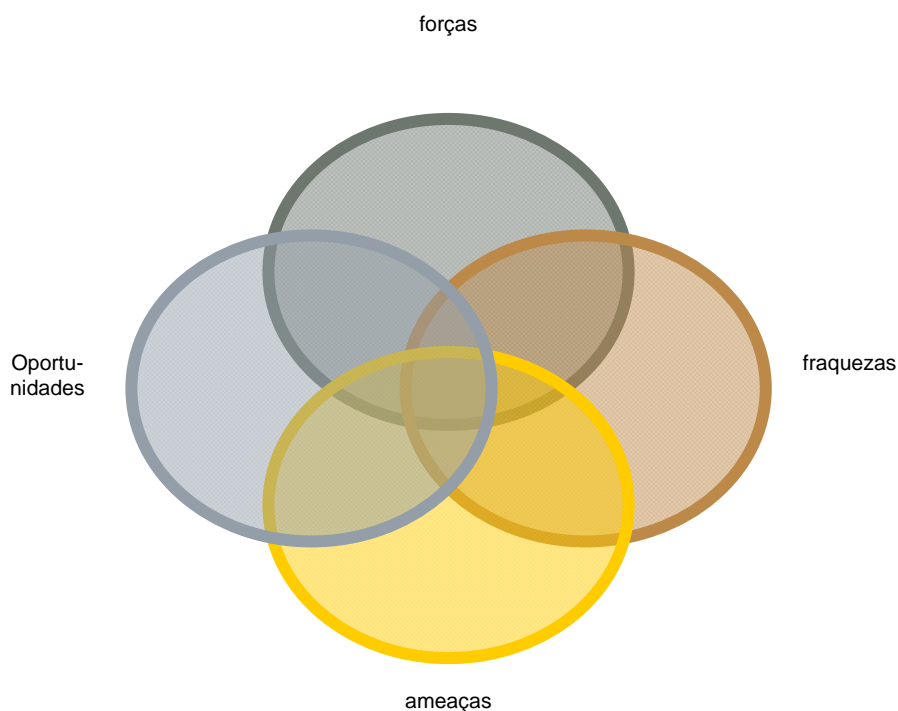


Figura 6: Swot.
Fonte: do autor

Uma frase “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” é muito conhecida e mostra a importância da SWOT para as instituições que desejam não apenas sobreviver, mas ser bem sucedidas na sociedade tecnologicada. (SUN TZU, 500 a.C.)

A análise supramencionada é uma ferramenta de gestão simples, porém muito utilizada para fazer parte do planejamento estratégico da instituição. Permite identificar os fatores críticos de sucesso que deverão ser o foco de atenção do gestor de educação a distância, principalmente no que tange à

análise do cenário, observando o ambiente externo (oportunidades e ameaças) bem como o interno (forças e fraquezas). O ambiente interno deve ser controlado pelo gestor, pois é o resultado das estratégias de atuação definidas pela equipe multidisciplinar envolvida. Os pontos fortes devem, quando percebidos, ser ressaltados ao máximo, e os pontos fracos, ao serem notados, devem ser rapidamente controlados, minimizando-se os seus efeitos. O que se presume, é que isso, muitas vezes, não acontece na prática, levando ao “aborto” do programa.

Observa-se na atualidade que o planejamento estratégico se faz presente em várias organizações, nas quais são enfatizadas as novas formas de gestão, quando o trabalho em rede e a parceria estão presentes, havendo trabalho de grupo e não mais individuais ou isolados.

Do planejamento estratégico emergem ações, cujos projetos serão reajustados em seu percurso de implementação, como também estratégias de ação são delineadas. Para que haja planejamento estratégico satisfatório é preciso que seja efetuado um estudo prospectivo do mercado, das potencialidades, fraquezas e ameaças ao projeto. Ao ter ciência deste universo, o gestor, com base nos dados, pode trilhar com mais segurança o seu percurso e assegurar produtos com maior aderência ao social, dado que, hoje, cada Instituição é única, com características próprias, o que a diferencia das demais. Procuram-se agora novos modelos educacionais, organizacionais e institucionais que promovam a síntese funcional, consentindo que especialistas capazes de possuir uma visão generalista ou serem generalistas especializados em alguma área do conhecimento ocupem posições de liderança nas Instituições de EAD.

Para tanto é necessário que o gestor:

- Conheça o mercado mediante estudo de prospecção.
- Conheça a fundo a natureza do processo e as potencialidades dos mercados e da instituição.
- Monitore e analise constantemente as estratégias e demandas.
- Procure vislumbrar o futuro e prepare-se para enfrentá-lo.

As parcerias surgem como inovações significativas no campo da gestão no limiar do século XXI em virtude do processo de globalização. (FERREIRA,

REIS E PEREIRA, 1997). Com a globalização os problemas tornam-se comuns, o que também interfere na gestão, quando as pessoas sentem o reflexo das transformações, o que as impulsiona a dar o salto qualitativo com seus respectivos diferenciais de qualidade.

Muitas destas transformações são efetivadas pelas mudanças introduzidas internamente pela re-engenharia, tais como aquelas referentes à descentralização, o *empowerment*⁸ e a terceirização. Outras, por sua vez decorrem do ambiente externo e, advêm do declínio de antigas organizações e do surgimento de novos competidores. No contexto da competitividade característica da sociedade da informação, o gestor enfrenta novos desafios, o que por sua vez passa exigir deste um novo perfil condizente com o mundo atual. Neste mundo competitivo, complexo, interdisciplinar e multicultural a gestão da contemporaneidade vive num cenário diversificado, abrangente, e desterritorializado, bem diferente da gestão dos anos 80.

Por sua vez, a complexidade traz consigo um número elevado de variáveis, tais como clientela, parceria, interdisciplinaridade, territorialidade, cultura, e outros. Este quadro multifacetado expõe a fragmentação e a verticalização, características de modelos de gestão ultrapassados e obsoletos.

No que concerne à complexidade detecta-se que a gestão de EAD possui peculiaridades por ser um sistema aberto e interconectado a outras práticas sociais e outros sistemas influenciando e sendo influenciado pelos novos paradigmas educacionais e multiculturais.

A multiculturalidade, por sua vez, se faz presente no contexto da gestão, o que implica no reconhecimento do ser humano em sua dimensionalidade, dotado de múltiplas inteligências, com diferentes capacidades cognitivas, associado à vida, conectado a realidade cultural contextualizada.

No tocante à desterritorialização a gestão de EAD transcende fronteiras nacionais e internacionais, e faz com que a sala de aula, os departamentos e os subsistemas ultrapassem a barreira das quatro paredes e estabeleçam nova organicidade pedagógica, administrativa e tecnológica.

Desta forma a gestão de EAD deve nortear o planejamento e definição das estratégias. Hoje verifica-se que a estratégia (empresarial/educacional)

⁸ Projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na gestão das instituições e/ou organizações.

está presente nos sistemas de EAD, porém de forma incipiente e assistemática.

A questão de estratégia, muitas vezes, não é observada com a atenção devida. Analisa-se somente o lado do retorno financeiro do curso, quando o mais interessante é dar “lucro” - pensamento pouco recomendável na implementação de qualquer projeto. O gestor deve saber da necessidade que há de existir um tempo para maturação da idéia e que a pressa é nefasta à EAD.

Em muitas instituições a gestão de EAD não tem uma base de sustentação, ou seja, o estabelecimento de valores organizacionais, como princípios e filosofia gerencial.

Em muitas Instituições de Ensino Superior ainda impera um sistema hierárquico, com alta divisão de responsabilidades, onde seus membros executam regras e procedimentos padrões, como engrenagens de uma máquina, necessitando serem lubrificadas, pois muitas vezes estão engessadas. Isto caracteriza a burocracia, modelo Weberiano (1947), assinalada pela impessoalidade, concentração dos meios da administração, um efeito de nivelamento entre as diferenças sociais e econômicas e a execução de um sistema da autoridade que é praticamente indestrutível, onde prioriza-se a verticalização e o ritual mecanizado.

Corroborando com o acima descrito Teixeira (2003), quando cita alguns princípios da Burocracia, tais como funções definidas e competências com base em regulamentos; pessoas com direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos; existência hierárquica definida pela prerrogativa do cargo; recrutamento feito com base em regras estabelecidas; remuneração igual para cargos e funções semelhantes; promoção e avanço na carreira regulado por normas e com base em critérios estabelecidos e excesso de formalismo e de papelório.

Em virtude do exposto, é necessário que o gestor assuma suas competências, responsabilidades e atitudes, que superam o gerenciar recursos institucionais para alcançar os objetivos propostos, dado que é no processo de gestão que as “fórmulas” muitas vezes se esgotam.

A complexidade da gestão se dá por muitas formas, como também a sua harmonização. A literatura prescreve vários tipos de gestão sendo a mais

ênfâtizada no momento a participativa. Segundo este tipo a participação é o ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvido ativamente, é a que mais se adequa ao homem da sociedade do conhecimento:

“... homem que tem como característica o inconformismo diante do tempo para as respostas, bem como para as respostas vagas e as atitudes sem o menor sentido. Nesta sociedade, os indivíduos exercem cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida, pressionam também as organizações para alterarem suas estruturas rígidas que tradicionalmente silênciam os trabalhadores.” (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002. p. 63)

Desta forma, a participação como processo precisa ter seu efetivo desdobramento no nível da estruturação da organização, principalmente nas Instituições que advêm do sistema tradicional de ensino. Conseqüentemente, segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), a gestão participativa necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, onde impere a confiança em todos os níveis, estratégico, tático e operacional.

Segundo Pinto (2007), outro caminho é a gestão empreendedora, uma proposta interessante, pois transforma e identifica desafios em oportunidades, onde o gestor deve ser aquela pessoa que:

- Está em constante busca de soluções imediatas para a IES.
- Tenta transformar sonhos em realidade.
- Decide por si e pela IES a melhor estratégia de programas e processos de EAD e suas demandas de mercado (autonomia).
- Tem uma visão holística, persistência e vontade de vencer.
- Decide juntamente com a equipe de EAD o curso a ser lançado e o público a que se destina.
- Arregaça as mangas para alcançar os objetivos propostos.
- Mantém a disciplina e sempre está em busca do aperfeiçoamento.
- É autodidata, procurando atualização mediante muitas leituras e pesquisas.
- Têm dedicação, paixão e criatividade pela área de EAD.

Pereira (2004) corrobora com o acima exposto quando cita as novas tendências da gestão, onde as Instituições são “organizações inteligentes” que, como os indivíduos, aprendem coisas novas permanentemente, evitando a obsolescência, antecipando-se a mudanças. Para isto devem adotar um sistema de gestão moderno proporcionando um ambiente que estimule a criatividade, promovendo oportunidades de crescimento e aprendizagem, gerando ágios e competição inovadora. Este tipo permite novas idéias, estimula a geração de conhecimentos e a divulgação de informações tão necessárias à gestão contemporânea.

Contudo, registra-se ainda que em muitas instituições de Educação a Distância adota-se uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez, engessando os processos e os programas.

Para tanto, o gestor deve ver a EAD, como um organismo vivo, no qual os indivíduos possuem a capacidade de participar de sua própria criação, o que reflete seu estilo e *modus vivendi*⁹. De acordo com Maturana (apud Margutti, 2001), a “célula” é uma rede de processos, na qual cada elemento constitutivo participa da produção de outros. A rede produz componentes e é fruto dos seus elementos. Este organismo vivo é a gestão geral de sistemas e subsistemas que tem como estrutura a sede, os pólos, os aprendizes, os professores especialistas, os professores-tutores, a IES e a comunidade em rede.

O acima exposto, pode ser observado na figura 7, a seguir.

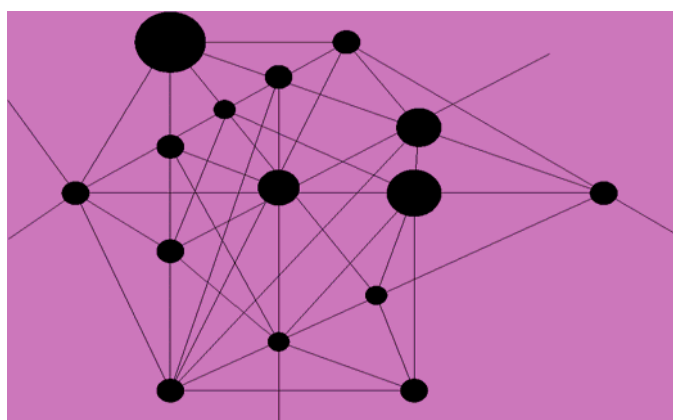


Figura 7: Comunidade em Rede
Fonte: Tröger, 1997

⁹ Maneira de viver.

2.3.1 Os Sistemas de Educação a Distância

Segundo Moore e Kearsley (1996):

“Sistemas educacionais são unidades sociais, organismos vivos e dinâmicos, como tal devem ser entendidos. Caracterizam-se como uma rede entre os elementos que nelas interferem direta ou indiretamente, e sua direção demanda um novo enfoque na organização ou instituição.” (P. 25)

O pensamento do autor é corroborado por Tachisawa e Andrade (2002), quando definem que uma instituição de ensino pode ser considerada como uma simples união de indivíduos com suas respectivas atividades e interação entre elas.

Os sistemas de educação a distância não são diferentes dos demais sistemas tradicionais de ensino, no que concerne aos objetivos, dimensionamentos e métodos, mas diferem no que concerne à infra-estrutura física, tecnológica, administrativa e pedagógica, espelhada nos objetivos e formas de gestão (RUMBLE, 2003).

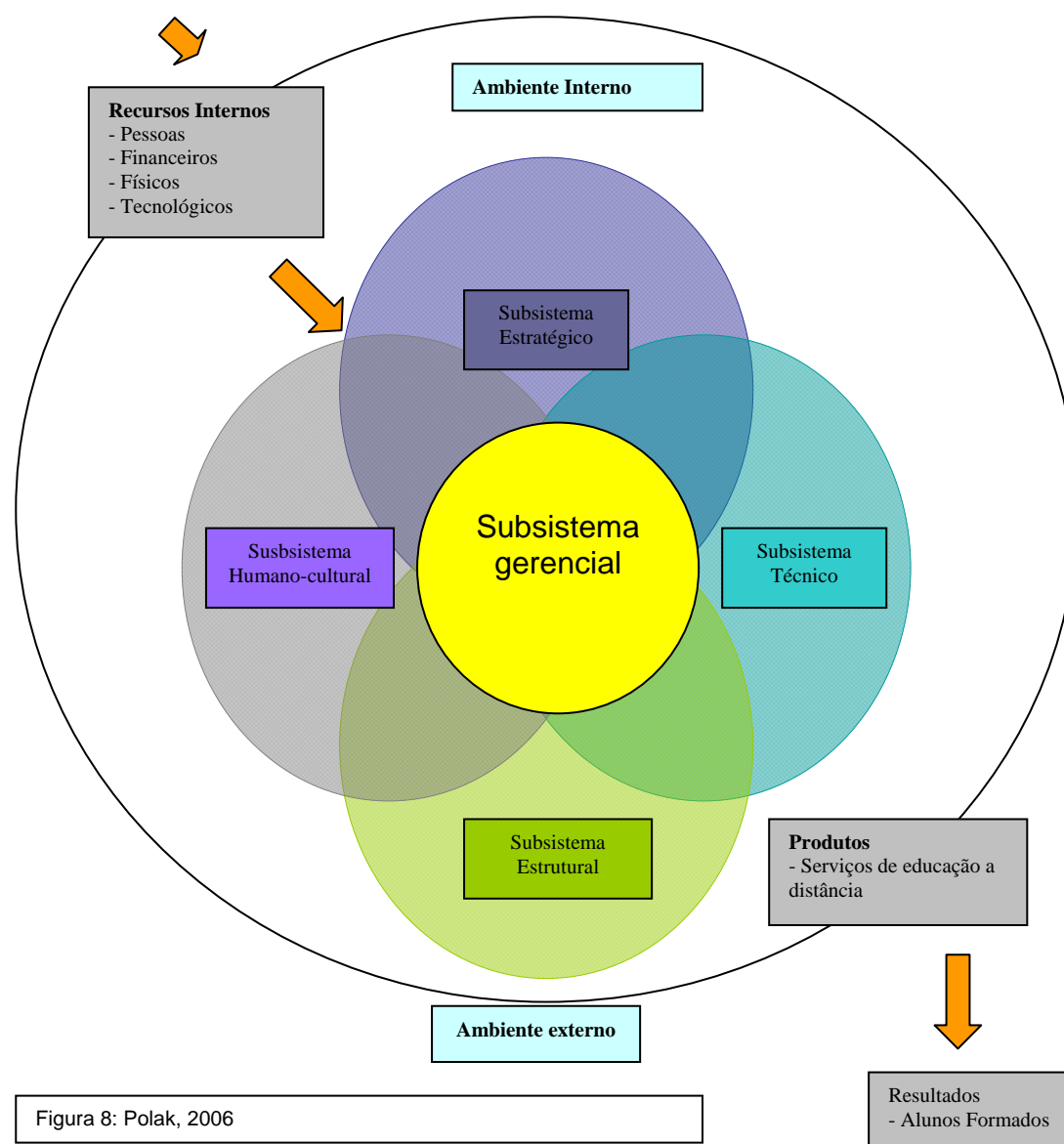
Os sistemas são compostos por um ou mais componentes com a propriedade de auto-regulação e de adaptação às circunstâncias, alterando-se as estruturas e os processos de seus componentes internos com o propósito de alcançar um estado sólido, firme ou mesmo de sobreviver. Eles refletem comportamento reconhecido e distinguível, consequência das interações internas e externas e existem por tempo determinado.

O sistema aberto tem como característica essencial o processo de regulação, controle ou de gestão ao longo do tempo. Neste sentido, os sistemas de educação a distância não são perenes e se modificam conforme o contexto ao qual foram destinados.

Baseado na visão sistêmica, o ambiente interno pode ser dividido em: técnico ou de produção, estrutural ou de apoio, humano-cultural ou de

manutenção, estratégico ou adaptativo e subsistema gerencial que regula os demais. (KANTZ E KAHN, 1975).

Segundo Polak (2006. p. 7), sistemicamente o fluxo produtivo de um sistema de EAD ou sua cadeia de valores pode ser representado, conforme a figura 8, a seguir:



O subsistema **técnico**, segundo a autora, é gerador de serviços de EAD, onde é composto pelo processo de ensino-aprendizagem dos estudantes, pela construção de materiais didáticos e assegura a via comunicacional e o controle dos processos.

Enquanto que segundo Polak (2006), o subsistema **humano-cultural** desenvolve e preserva padrões estáveis de comportamento dos indivíduos na *performance* de suas atividades no sistema de EAD, por intermédio de processos de “treinamento e doutrinação, administração de recompensas e promoções e imposições de regras e atividades construtoras da moral” (Kantz e Kahn, 1975, p. 121 apud POLAK, 2006).

Por sua vez, o subsistema **estrutural** aborda as ligações com o ambiente externo na busca de recursos, na prestação de serviços, no estabelecimento de relações interinstitucionais. No que se refere ao subsistema **estratégico** a autora afirma que o mesmo visa assegurar a sensibilidade operacional às variações do ambiente externo, e que o subsistema **gerencial** é considerado um mecanismo regulador, onde compete à direção, coordenação, controle dos demais subsistemas e atividades do sistema de educação a distância.

O ambiente interno do sistema de EAD interatua com o externo por meio do fluxo de clientes e de recursos externos. Os recursos internos e externos são modificados no subsistema técnico em serviços de educação não presencial. Os estudantes retornam ao ambiente externo depois de formados, após incorporarem habilidades, competências, conhecimento e atitudes para serem contratados pelo mercado de trabalho.

3 O PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa ora apresentada contempla a linha de pesquisa “Gestão de Sistemas e Avaliação em EAD”, do Programa de Mestrado Profissional em Tecnologia da Informação e Comunicação na Formação em EaD e tem como objeto de estudo a gestão em educação a distância, quando busca-se conhecer o vivenciado pelo gestor ao planejar e implementar programas de educação a distância.

Caracteriza-se como um estudo descritivo e exploratório de natureza quanti/qualitativa. Neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva de natureza exploratória envolvendo os gestores que atuam com a educação a distância nas Instituições de ensino públicas e privadas, credenciadas para trabalharem em EAD, do sul do País.

Assim sendo o estudo foi de natureza qualitativa, quantitativa, descritiva e exploratória, permitindo uma visão global do objeto de interesse do pesquisador. É descritiva, pois busca a descrição de certas características de determinada população, grupo ou fenômeno e tem como finalidade descrever, observar, registrar, analisar, classificar, ordenar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. (LAKATOS e MARCONI, 1991). É exploratória, porque objetiva familiarizar os pesquisadores com o problema, pois envolve levantamento bibliográfico, aplicação de instrumentos estruturados, semi-estruturados ou abertos, junto às pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o fenômeno.

A pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver e esclarecer idéias e conceitos. A pesquisa, de acordo com Gil (1999) exige um planejamento sistemático, um levantamento bibliográfico, uma aplicação de questionários e entrevistas ou estudos de casos. Este conjunto oportuniza uma visão geral do fenômeno, fato ou objeto de estudo, que no presente trabalho será levantado, mediante questionário.

Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é a primeira etapa de uma exploração maior. Em virtude disto, exige demarcação do objeto a ser estudado.

A opção pela utilização da pesquisa qualitativa foi feita por considerá-la mais adequada à área de ciências humanas e sociais, pois permite ao pesquisador utilizar o ambiente natural como fonte direta de dados. É um tipo de pesquisa, cujo foco encontra-se mais voltado para o processo e não para o produto, permitindo a captura da perspectiva dos participantes em relação a um determinado fenômeno.

No entanto, entendeu-se ser necessário usar os dados quantitativos como suporte à interpretação dos dados coletados, pois segundo Goldenberg (1999), a integração destes dois paradigmas de pesquisa...

“... permite que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões de modo a ter mais confiança nos dados. Este tipo de pesquisa permite entrevistar, aplicar questionários, investigar diferentes questões em diferentes ocasiões, utilizar fontes documentais e dados estatísticos.” (P. 62)

Os métodos quantitativos de pesquisa se baseiam no paradigma positivista, norteado pela racionalidade que considera verdade, o que pode ser observado num contexto temporal, mensurada e comprovada numericamente. O estudo quantitativo visa explicar a ocorrência de determinado fenômeno, e por isso recorre a métodos eminentemente quantitativos, ou seja, ancorados em números que tentam, tão somente, representar uma realidade temporal observada, tendo como ferramenta principal para coleta de dados o questionário.

Os estudos qualitativos têm direção contrária, e tem a interpretação como aliada essencial. Neste paradigma a racionalidade cede espaço para subjetividade ou se complementam.

Desta forma apesar da oposição aparente entre os dois modelos, estes se complementam, o que evidencia a necessidade da adoção de metodologias

que envolvam os dois modelos, o que é também reiterado por Demo (1995), ao salientar que:

“Embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em conseqüência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica”. (P. 231)

Na literatura, sobretudo nas ciências sociais, com ênfase para área de Gestão de Sistemas e Avaliação em EAD, Linha de Pesquisa do presente estudo, já se verifica a mixagem de métodos. Este fato também foi preconizado por May (2004), ao destacar que:

[...] ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...], não tanto aos métodos relativos a uma divisão quantitativo-qualitativa da pesquisa social – como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra -, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social. Para tanto é necessário um entendimento de seus objetivos e da prática. (P. 146)

Desta forma, foi optada pela adoção dos dois paradigmas, por acreditar-se que as verdades não são verdadeiras e que a polarização é um fator impeditivo da ciência.

Assim, a pesquisa contemplou as seguintes etapas:

- A **primeira** etapa. Seleção e definição das variáveis envolvidas no problema a ser pesquisado. Realização de um estudo exploratório que permitiu agregar vantagens aos aspectos qualitativos das informações e a quantificá-las, o que oportunizou a ampliação da compreensão do fenômeno, objeto do estudo.
- A **segunda** etapa. Efetuado um levantamento das informações. Esta etapa correspondeu à aplicação do questionário, constituído por questões abertas e fechadas. A opção pelo instrumento resultou da facilidade de sua aplicação, por via on-line, dado que as IES públicas e privadas encontraram-se em várias cidades do Sul do Brasil.

- A **terceira** etapa. Nesta etapa foi feita a análise, a interpretação e a discussão dos dados. Partindo da compreensão de que a análise e interpretação dos dados constituem processos relacionados, nesta etapa, buscou-se correlacionar os dados empíricos e a teoria estudada (GIL, 2006).

3.1 A POPULAÇÃO E O CENÁRIO DE ESTUDO.

Segundo Barbetta (2005), população é o conjunto de elementos que se pretende abranger no estudo. Desta forma, a população de estudo foi composta por gestores de Instituições de Ensino Nacionais, públicas e privadas, credenciadas, que atuam em Cursos de Educação a Distância do Sul do País e que desejaram participar, voluntariamente, do estudo.

O instrumento de Pesquisa foi encaminhado para 9 gestores de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas, sendo devolvidos 6, o correspondente a 70% da população total.

Dessa forma o estudo envolveu gestores de seis grandes IES públicas e privadas, credenciadas, que já trabalham com educação a distância nos Estados do Sul do País, que trabalham com EAD.

Os atores do estudo foram categorizados pela letra “G” com as respectivas numerações:

- G1. Gestor da Instituição de Ensino Superior Pública, credenciada há 12 anos para trabalhar com EAD, e ministra cursos de graduação e pós-graduação, acumulando, hoje, 380 mil matrículas.
- G2. Gestor da Faculdade Tecnológica privada, credenciada desde 2002, ministrando 10 Cursos Superiores de Tecnologia, hoje conta com mais de 10.000 alunos matriculados.
- G3. Gestor da Instituição privada credenciada para ministrar cursos de pós-graduação lato-sensu bem como de graduação e corporativos há 5 anos, com um imenso parque tecnológico. Atualmente conta com mais de 12.000 alunos matriculados.

- G4. Gestor da Instituição de Ensino Superior Pública, credenciada para atuar com graduação e pós-graduação desde 2000. Contabiliza 3.000 matrículas.
- G5. Gestor da Instituição privada, também credenciada pelo MEC, desde 2004. Atua com cursos de pós-graduação e atende os cursos de graduação mediante a portaria nº. 4059/04.
- G6. Gestor da Instituição de Ensino Superior Pública, credenciada para atuar com graduação e pós-graduação desde 2000. Conta atualmente com 4.000 matrículas.

3.2 DO INSTRUMENTO DE COLETA

Apesar da quantidade e da diversidade de instrumentos de coleta de dados, optou-se pelo questionário, pela facilidade de sua aplicação, por via *internet*, dado que os gestores das IES são de outras cidades do sul do Brasil, bem como pelo uso eficiente do tempo, o anonimato para o respondente, possibilidade de uma alta taxa de retorno e perguntas padronizadas. (MOREIRA e CALEFFE, 2006)

Outro fator que reitera a escolha é que o questionário, segundo Polak (2006), se constitui em:

“Uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante, tendo em vista e facilitar o preenchimento.” (Cap. 5, p.61)

O questionário, antes de sua aplicação, foi submetido à pré-testagem. Acompanhando-o, foi enviada uma carta ao gestor, no qual este era convidado a participar do estudo, salientando-se que a sua participação era voluntária. Foram esclarecidos os objetivos do estudo e assegurado o sigilo e anonimato das informações, cumprindo-se assim o disposto pela Portaria nº. 196/96 do

Ministério da Saúde, no que concerne aos princípios éticos regulamentados dos Comitês de Ética em Pesquisa.

O locus fundamental é que é pertinente o exercício livre do julgamento de valores, a reflexão crítica sobre os dilemas da pesquisa com seres humanos e a ética em pesquisa, tendo como fundamento básico a proteção da dignidade do ser humano, acima de quaisquer outros interesses que possam estar em jogo.

4 A ANÁLISE E A DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados foram submetidos à análise interpretativa e serão discutidos em dois blocos, sendo que o primeiro contém o perfil sócio demográfico dos gestores e o segundo diz respeito à gestão propriamente dita, do sistema de EAD. Para tanto, visando assegurar o anonimato das informações os gestores foram codificados pela letra G.

4.1 O PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Pode se verificar no **gráfico 1** que 60% dos gestores são do sexo masculino e 40% são do feminino. Estes dados reiteram a desvantagem publicizada na mídia, referente à mulher no mercado de trabalho e em cargos de chefia, ao tempo em que evidenciam que esta ainda continua subordinada aos homens no seio da família e da sociedade.

Porém, mesmo num quadro de desvantagem como o que pode-se observar, a gestão do sistema de EAD, como ainda é “nova”, pode reverter este processo.

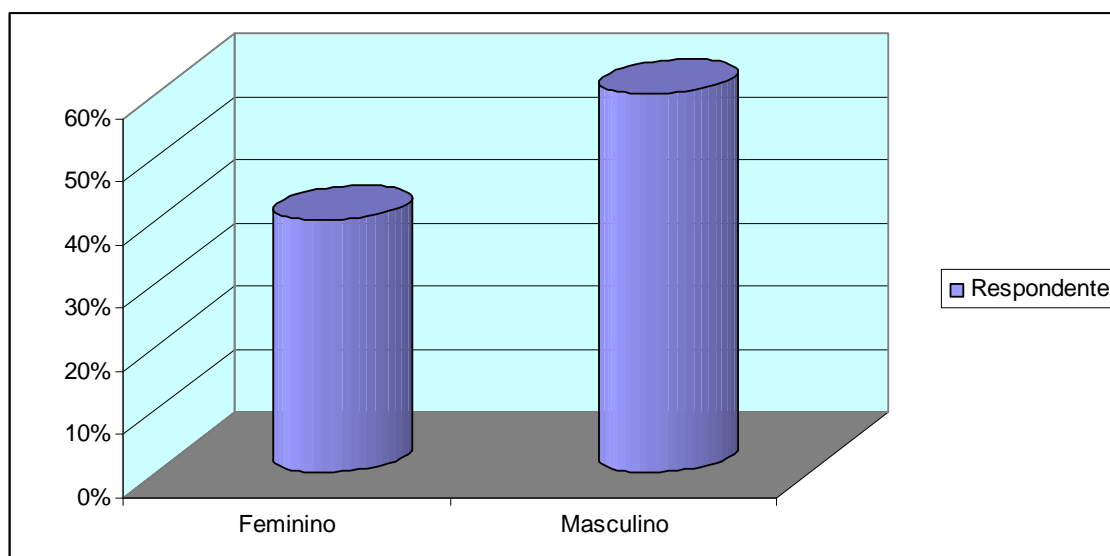


Gráfico 1: Gênero dos respondentes
Fonte: do Autor

Dando seqüência ao trabalho buscou-se conhecer a faixa etária dos respondentes o que foi observado no **gráfico 2**. Pode-se verificar que a maioria dos gestores, ou seja, 50% destes informam encontrarem-se na faixa etária de 40 a 49 anos e que, 30 % afirmam estar na faixa de 50 anos, a mais. Do grupo estudado apenas uma minoria expressiva - 20% informaram pertencem à faixa etária de 30 a 39 anos.

Os dados revelam que a categoria é composta por adultos jovens e maduros, o que é altamente positivo, uma vez que se pressupõe que o gestor “jovem” deva ser aberto ao “novo”, ou que possua maior potencial para incorporação de habilidades gerenciais desejadas pela nova gestão. Liderança, comunicação interpessoal e visão estratégica oportunizam o enfrentamento dos desafios inerentes ao século da informação e do conhecimento.

Tal resultado coteja o comentado por Santos (2004), ao afirmar que os jovens “trabalham fortemente com a questão da perseverança e da tolerância aos riscos. Aprendem que isso é inerente aos negócios”. Ser jovem para a gestão do sistema de EAD é altamente salutar, dado que o cenário é complexo, competitivo e pleno de desafios.

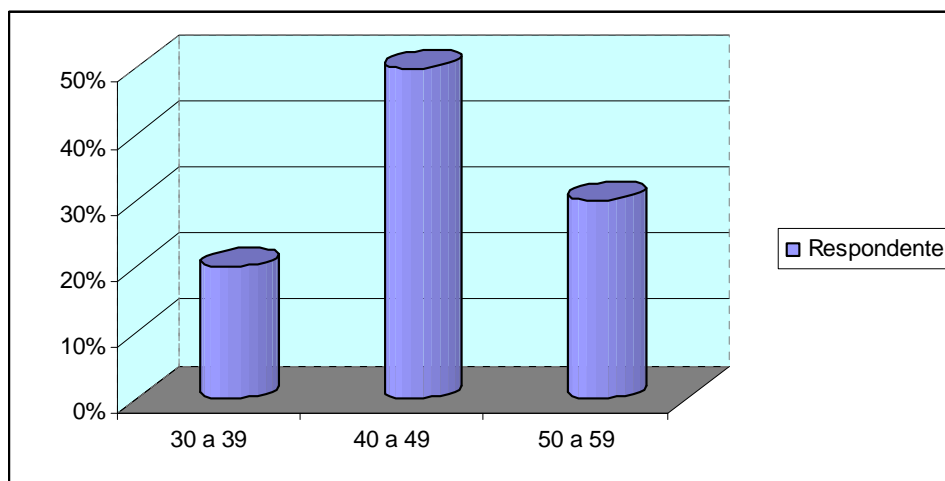


Gráfico 2: Faixa etária dos respondentes
Fonte: do Autor

Considerando que o objetivo proposto exigia maior conhecimento da pessoa do gestor, buscou-se conhecer além da faixa etária e do sexo a formação do grupo e a titulação dos mesmos.

O **gráfico 3** possibilita a identificação da titulação do grupo e oportuniza vislumbrar um horizonte benéfico para EAD, dado que a qualificação profissional assegura melhor preparo para o mundo do trabalho e garante melhor adaptação ao competitivo mundo corporativo, dado que 60% são doutores e 40% mestres. Espera-se que a titulação não apenas prepare cognitivamente os gestores, mas também axiologicamente, uma vez que a inteligência emocional e o *saber conviver* são aspectos relevantes para o gestor.

Entre os aspectos axiológicos é esperado que o gestor esteja estimulado a exercitar as competências básicas, referentes à sua apresentação pessoal, auto-estima, comunicação, relacionamentos interpessoais e a capacidade de auto-gestão, de tomada de decisões e de trabalho em rede.

A titulação é importante, pois é a chave mestra para IES, que tem como princípio cumprir seu desígnio de desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e seu caminhar qualitativamente no social, principalmente no mercado de trabalho. Esta valorização está presente subliminarmente nas legislações, e só a partir de 2007, aparece como exigência explicitada nas normatizações, o que talvez explique a existência de quadro ainda não devidamente qualificado na área.

Os gestores afirmam possuírem formação em EAD, mas não em gestão especificamente, o que gera certa controvérsia, dado que como veremos a seguir, os gestores do sistema de EAD têm como atividades mais freqüentes segundo os mesmos: o planejar, o coordenar e o controlar as atividades desenvolvidas no cenário.

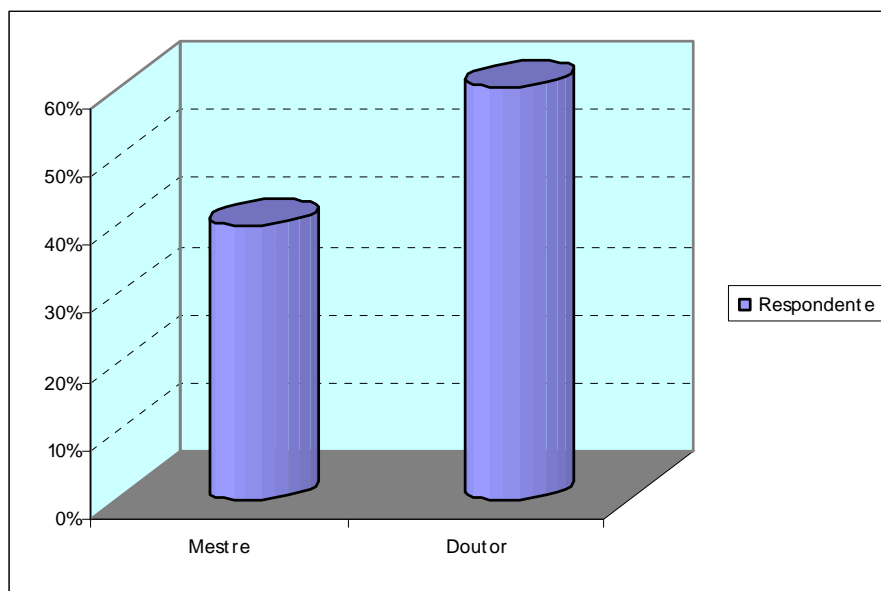


Gráfico 3: Titulação dos respondentes
Fonte: do Autor

No referente ao tempo de atuação como gestor, verifica-se no **gráfico 4** que eles possuem pouco tempo no exercício da função. 50% dos respondentes dizem estar no cargo há apenas 3 anos, 20% há 5 anos e 30% há somente 2 anos. Os dados resultantes levam a questionar o pouco tempo de exercício na função, pois talvez isso evidencie o alto *turnover* na área.

Korum (2007), ao pesquisar a trajetória profissional de cerca de 3000 empresas paulistas, deparou-se com um fato inusitado: o tempo médio de permanência do gestor de média e/ou alta gerência em organizações é de apenas 4 anos; este tempo cai para 2,7 anos quando se trata de supervisores e especialistas.

Isto significa que, pelo menos, por enquanto, a possibilidade de desenvolver carreiras muito longas nas organizações é quase nula. Ainda, de acordo com a Korum (2007), a situação de quem está há muito tempo em um mesmo local de trabalho ainda é agravada por outro fator: funcionários com tempo de empresa entre 10 a 15 anos e com pelo menos 7 anos no mesmo

cargo, estão defasados em relação às experiências do mercado, ou seja, estão “parados no tempo”.

Uma maior permanência no cargo é justificada apenas nos casos de pessoas maiores de 55 anos de idade, quando se espera que nesta etapa estejam consolidadas tanto na carreira quanto na situação financeira.

As Instituições de Ensino Superior, principalmente as privadas, pela alta competitividade entre as próprias organizações, o acirramento da concorrência, o aumento das fusões, o enxugamento das estruturas, a globalização, a descentralização, o *downsizing*, a terceirização, são levadas a buscar profissionais cada vez mais qualificados, elevando os níveis de rotatividade do mercado. Observa-se uma tendência desta busca ser feita no quadro das concorrentes, o que talvez seja uma das questões da alta rotatividade.

Espera-se que esta situação não perdure por muito tempo, pois a tendência é o cenário modificar-se em até dois anos, de acordo com Korum (2007) quando se estabilizarão os processos de criações, fusões e aquisições de Instituições.

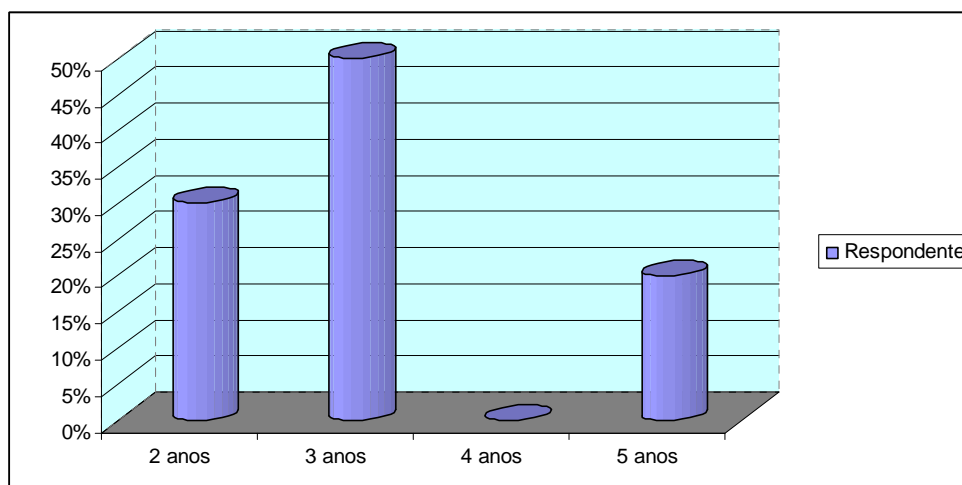


Gráfico 4: Tempo no cargo de gestor em EAD

Fonte: do Autor

4.2. OS DADOS REFERENTES À GESTÃO

Após conhecer o perfil dos gestores buscou-se conhecer as atividades executadas por estes com maior frequência, o como se percebem na função, *quais os aspectos mais importantes em sua prática*, os fatores responsáveis

pelos avanços e retrocessos. As respostas foram submetidas a uma análise interpretativa e permitem verificar que o grupo possui clareza do seu papel e desenvolve ações de planejamento, controle, organização, coordenação de cursos, de tecnologias e de sensibilização e mobilização de docentes.

As ações indicadas reiteram a necessidade de o gestor estar extremamente alinhado com os aspectos técnicos, pedagógicos, administrativos e também com os jurídicos. Segundo Peck (2007), a gestão está presente em três níveis: tecnologias, processos e pessoas.

O **primeiro** nível consiste no uso das tecnologias de comunicação e informação, monitoramento acadêmico, avaliação, dentre outros.

O **segundo** nível está afeto a implementação dos processos de EAD.

O **terceiro** nível é a conscientização dos atores.

Em face do exposto, é preciso que o gestor esteja atualizado, dado que na EAD ele transitará na sociedade digital, com outro tipo de acessibilidade da sala de aula, pois neste contexto, eliminam-se as barreiras físicas e temporais. Para tanto, deve estar atento para garantir que as relações e obrigações acadêmicas se cumpram adequadamente, visto que o aluno e o professor podem estar em qualquer lugar geograficamente, devendo por isso o gestor “marcar” e delimitar os limites de responsabilidades.

Entre as atividades mais freqüentes o planejamento foi o indicado por todos os gestores, como pode ser visto nas falas:

“Planejar, executar, dirigir, organizar e controlar os cursos.” G1.

“Planejar a área de EAD para a IES. Definir estratégias operacionais. Coordenar e dirigir equipe de EAD da IES, composta por coordenadores dos cursos, supervisão pedagógica, tutoria e apoio operacional. Orientar e organizar os procedimentos em relação aos pólos de apoio presencial. – Coordenar e controlar, em conjunto com outras áreas, o processo de avaliação institucional, de acordo com as definições do SINAES e necessidades sociais.” G2.

“Planejar e elaborar projetos de administração escolar e pedagógico. Selecionar professores e treiná-los para estúdio. Avaliar materiais didáticos. Controlar a qualidade” G3.

“Gerir os recursos tecnológicos, de forma a planejar, dirigir, controlar e organizar.” G4.

“Coordenar a EAD. Implantar projetos para atendimento da Portaria n. 4059/04-MEC. Selecionar e Dirigir professores para treinamento de estúdio.

Avaliar material didático. Controlar a qualidade. Supervisionar e Controlar o desenvolvimento do Ambiente Virtual de Aprendizagem. Elaborar e organizar Projetos de Extensão e Pós-Graduação. Mobilizar Professores e Coordenadores para aquisição da cultura de EAD e desta forma atender as questões sociais.” G5

“Coordenar o NEAD. Implantar e organizar projetos. Selecionar professores. Supervisionar e Avaliar material didático. Controlar a qualidade. Elaborar Projetos de Extensão, Pós-Graduação, Graduação e técnicos. Mobilizar Professores e Coordenadores para EAD. Coordenar e supervisionar o pólo.” G6.

Segundo os respondentes, a função de gestão inicia no instante em que se inicia a idealização, a imaginação do projeto, e estende-se por todos os passos até a materialização dos objetivos e a conseqüente avaliação das atividades. Desta forma e, analisando as falas dos respondentes, observa-se que as atividades desenvolvidas pelos gestores do sistema de EAD são, na grande maioria, *planejar, organizar, dirigir e controlar* ações constituintes do processo administrativo. Neste sentido, faz-se necessário primeiramente compreender cada constituinte do processo administrativo separadamente.

O **planejamento** é a atividade principal das funções de gestão, pois, dela depende a realização das outras atividades. Neste sentido é importante salientar que é ela que assegura o fluxo das ações, conforme objetivos e metas previamente delineados. Em um sistema de EAD o planejamento tem sua concepção desde o momento da decisão de oferta deste ou daquele programa, devendo ser evitado trabalhar com a improvisação. Por este motivo o planejamento pode ser considerado a principal função do gestor, pois é a partir dele que todas as outras funções são adotadas.

Conforme corrobora Ackoff (apud BERNARDES; MARCONDES, 2004), planejar é realizar um esboço do futuro desejado, com os meios efetivos de realizá-lo. Para planejar há necessidade de considerar algumas funções básicas, entre elas: avaliar as condições atuais da Instituição, o tempo, os problemas de previsão, a coleta e análise de dados e a coordenação dos planos.

O planejamento tem grande importância para eficácia institucional como valida Oliveira, Prado e Silva (2005):

“[O planejamento é bem elaborado para reduzir ambigüidade e conflito de posições dentro da estrutura organizacional.]...[limita

ações arbitrárias.]...[reduz o grau de incerteza dentro da instituição.]...[permite à organização ter maior capacidade de tratar as incertezas, tanto no ambiente externo quanto interno.]...[força o gestor a considerar fatores, para efeito de tomada de decisões, que dificilmente seriam levados em conta sem um planejamento.]...[o planejamento é importante, pois contribui para o desempenho das demais funções do processo de gestão. Sem a definição de um caminho como referência, todas as funções da gestão teriam dificuldades em dirigir suas atividades para um objetivo.” (p. 120)

A **organização** distribui o trabalho, a autoridade, estabelecendo relações hierárquicas e coordenativas e os recursos na instituição, criando a cultura organizacional, composta de unidades e relações funcionais. De acordo com Pereira (2004), ao organizar, o gestor reúne os recursos necessários para alcançar um objetivo determinado, agrupando e coordenando as tarefas a serem executadas.

Dentro da função da organização, deve-se criar estruturas, dividir o trabalho, distribuir recursos e coordenar as atividades, ações imprescindíveis para a EAD.

A **direção**, explícita nas falas, significa mostrar às pessoas o que fazer e conseguir que elas façam da melhor forma possível, ou seja, procura dirigir esforços para um propósito comum, comunicando, motivando, liderando e instruindo os indivíduos como desempenhar as atividades. Muitos autores contemporâneos substituíram a denominação “direção” por “liderança”, pois ela tem uma conotação mais positiva no sentido de influenciar o comportamento de outras pessoas (MAXIMIANO, 2004). Acredita-se que a liderança seja fundamental para a gestão de EAD, uma vez que ela deve ser uma característica essencial para o gestor, não devendo ser vista apenas como uma habilidade pessoal, mas sim, como um processo interpessoal dentro de um contexto complexo. De acordo com Baccaro (2007), pode-se afirmar que todo o ser humano possui algumas aptidões para liderar e estas aptidões podem ser desenvolvidas, mediante a conscientização e pela adoção e engajamento em programas e processos de treinamento para liderança.

O **controle** é outra atividade freqüente nas falas, dado que é necessária em toda a estrutura organizacional. Por ser uma atividade de fazer com que

algo seja feito conforme o planejado, o controle assegura que o previsto aconteça, bem como se corrijam os fluxos quando necessário. Desta forma é fazer com que as coisas aconteçam de forma planejada. Não possui significado de fiscalização, pois segundo Maximiano (2004), controle é o processo de produzir e utilizar informações para tomada de decisões sobre a execução de atividades e objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter a instituição orientada para seu objetivo.

Nas falas dos gestores G3, G5 e G6, verifica-se um item relevante que é a questão do **controle de qualidade**:

“Planejar e elaborar projetos de administração escolar e pedagógico. Selecionar professores e treiná-los para estúdio. Avaliar materiais didáticos. Controlar a qualidade.” G3.

“Coordenar a EAD. Implantar projetos para atendimento da Portaria n. 4059/04-MEC. Selecionar e Dirigir professores para treinamento de estúdio. Avaliar material didático. Controlar a qualidade. Supervisionar e Controlar o desenvolvimento do Ambiente Virtual de Aprendizagem. Elaborar e organizar Projetos de Extensão e Pós-Graduação. Mobilizar Professores e Coordenadores para aquisição da cultura de EAD e desta forma atender as questões sociais.” G5.

“Coordenar o NEAD. Implantar e organizar projetos. Selecionar professores. Supervisionar e Avaliar material didático. Controlar a qualidade. Elaborar Projetos de Extensão, Pós-Graduação, Graduação e técnicos. Mobilizar Professores e Coordenadores para EAD. Coordenar e supervisionar o pólo.” G6.

Este item deve ser observado, devido sua pertinência, dado que é ele que garante que as atividades dos programas em EAD ocorram conforme o planejado. O controle é uma ferramenta capaz de detectar as falhas do projeto do curso e, assim, indicar as mudanças que podem melhorar a qualidade. A qualidade neste cenário tornou-se requisito obrigatório, tornando-se responsabilidade máxima de todo aquele que produz algo, em todas as fases de qualquer processo de construção e finalização. (MUNHOZ, 2006)

Segundo o mesmo autor, a EAD está seguindo o mesmo roteiro dos programas de qualidade utilizados nas corporações, valendo-se do *benchmarking*¹⁰, um sistema de referência para excelência empresarial, avaliação e comparação continuada do nível de desempenho das melhores empresas.

¹⁰ É um processo pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

Na 22ª Conferência Mundial do ICDE/ABED, cujo tema foi “Promovendo Qualidade em Educação a Distância”, foram destacados trabalhos com vistas às características da qualidade docente, pedagogias, resultados de aprendizagem, tecnologias, diversidade cultural e lingüística, economia e custos, desafio da falta de qualidade, pesquisa e novos caminhos relativos à avaliação de qualidade em EAD, demonstrando a preocupação do setor neste sentido. Lamentavelmente a questão da qualidade da gestão não foi vista como deveria ser, pois somente pode ser observada de forma subliminar.

Segundo Moran (2004), até agora poucas pessoas encontram-se prontas para a educação de qualidade. O autor sugere as seguintes características para a qualidade, como um todo, abrangendo:

- Organizações inovadoras, abertas e dinâmicas.
- Projeto pedagógico-participativo.
- Docentes preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente.
- Relação efetiva entre professores e estudantes, que permita aos professores conhecerem, acompanharem e orientarem estes alunos.
- Infra-estrutura adequada, atualizada e confortável, principalmente nos pólos.
- Tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas.
- Estudantes motivados, preparados intelectual e emocionalmente, com capacidade de gerenciamento pessoal e grupal.

Neste sentido, verifica-se a necessidade da mudança paradigmática, ou seja, do foco da qualidade da instituição para o foco da necessidade das pessoas. E, esta tendência, pode ser observada de forma progressiva nas instituições educacionais.

O sucesso da qualidade vai além do que foi dito anteriormente, dado que consiste em mais 4 elementos básicos: *o comprometimento da alta administração, da melhoria contínua e da capacitação e comprometimento dos colaboradores.* (MUNHOZ, 2006).

O comprometimento é uma atitude que se pode definir como algo de cunho moral, dado que literalmente remete ao cumprimento de um pacto firmado. O comprometimento está vinculado ao clima organizacional, à cultura e os valores da Instituição. Para tanto, é necessário o comprometimento da alta administração, da melhoria contínua e da capacitação dos atores e o comprometimento dos colaboradores, dado que as pessoas estão dispostas a lutar por aquilo em que acreditam, seja no plano profissional ou pessoal. Portanto, na gestão há uma íntima relação entre esta competência e a capacidade do gestor do sistema de EAD de estabelecer e cumprir metas,

Registra-se nas falas uma preocupação dos gestores com os recursos humanos, o que se justifica, dado que o gestor deve promover a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores, para que a instituição consiga atingir os seus objetivos da melhor forma possível. Para isso, o gestor deve ser capaz de gerir, planejar, implementar, executar e coordenar atividades que visam proporcionar condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, com atitude perante o trabalho mais empenhada e motivada. Talvez um dos grandes desafios da gestão seja conciliar os interesses da instituição com os interesses de quem nela atua, transita e trabalha.

Na gestão de sistema de EAD, por ser, muitas vezes, descentralizada, também a comunicação interpessoal é um dos grandes problemas é a comunicação entre as pessoas. O gestor precisa quebrar o “iceberg da ignorância” organizacional, transformando estratégias em ações, com o fito de detectar e extirpar conflitos. Para dirigir pessoas e liderá-las é necessário respeitar seus direitos e privilégios.

Ao assumir o papel de supervisor e coordenador de processos o gestor detém o “poder” de promover e assegurar processos interativos e flexíveis, mediante adoção de uma postura horizontal de trabalho.

Conforme as falas se detecta que o gestor de sistemas de educação a distância, mediante o planejamento e o monitoramento de suas práticas estabelece padrões e metas.

A parceria é um recurso que oportuniza o alcance de metas, dado que otimiza e potencializa recurso. Advindo disso a importância em se fortalecer a

parceria entre seus pares, entre a instituição e a comunidade, objetivando o “*sucess through teamwork*”¹¹ (CHANG, 1999).

Causou espécie a constatação de que a questão da **sustentabilidade financeira** não foi apontada por nenhum dos respondentes como preocupação, dado que é um fator preponderante na gestão, independentemente do tamanho e do segmento de atuação institucional.

A sustentabilidade é um dos grandes desafios do gestor e de qualquer organização, pois corresponde à obtenção de lucratividade, na medida adequada à manutenção de suas atividades operacionais, geração de recursos suficientes para pagamento de seus compromissos e suporte às estratégias de crescimento. (MACIEL, 2006).

É necessário que o gestor desenvolva o controle financeiro adequado às suas necessidades, que deve fornecer à Administração Superior as informações necessárias à mensuração dos resultados e avaliação das metas financeiras estabelecidas pela IES. É por meio das demonstrações financeiras, que os gestores conseguem obter um conjunto de informações capaz de auxiliá-los na avaliação do desempenho financeiro da sua instituição.

Ao gestor é necessário o domínio, pelo menos, dos princípios básicos e fundamentais de contabilidade e de gestão financeira, conhecimento de vital importância para a sustentabilidade financeira de qualquer programa, principalmente no que tange a EAD, tendo em vista os custos dos projetos, da estruturação (sede e pólos), da tecnologia e demais itens da infra-estrutura.

Após indicação das atividades mais freqüentes desenvolvidas no contexto da gestão, procurou-se conhecer como eles se percebem no papel de gestor. Os gestores G1, G2, G3 e G4 informam que se vêm atuando nos três níveis de planejamento, o que é salutar, dado que isso indica o trabalho nos níveis tático e operacional, e não apenas no nível estratégico, o que pode ser visto a seguir:

“O gestor é algo necessário, uma vez que não são todas as pessoas que possuem experiência sobre o assunto, bem como trabalham imaginando que é apenas uma extensão do presencial. Planejar, executar e controlar os cursos. Ele deve atuar em todos os níveis de planejamento.” G1.

¹¹ Sucesso através do trabalho em equipe.

“O gestor é aquele que deve atuar nos três níveis, estratégico, tático e operacional na área de EAD, deve ter a visão holística do processo o que permite desenvolver sistemas inovadores. Isso é determinante para a melhoria contínua da qualidade que a IES obtém e oferece em seus cursos.” G2.

“Como aquele que tem numa visão macro, pois é fator determinante e fundamental trabalhar em todos os níveis de planejamento à qualidade que a Instituição obtém e oferece em seus cursos.” G3.

“O gestor deve alcançar os objetivos organizacionais, de modo eficiente e eficaz, através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais dentro da IES, em todos os níveis.” G4

Pelo exposto, pode-se inferir que os gestores percebem-se como articuladores do processo, porém nem sempre possuem conhecimento para trabalhar numa área tão específica, dado que este profissional é um cidadão educador, uma pessoa política que tem grande influência no contexto da EAD. Deve ser um líder e um condutor de pessoas, pró-ativo e assertivo.

Esta questão fica explícita principalmente na fala do respondente G1, bem como no exposto abaixo:

“A falta de pessoal treinado é um grande impedimento. A maioria das pessoas que trabalham com educação a distância é oriunda do sistema formal e têm atenção condicionada pelos métodos da educação tradicional. Suas novas funções requerem um conjunto de novas habilidades e atitudes e, conseqüentemente, estas pessoas devem ser reorientadas e treinadas para suas novas responsabilidades.” (KANAKASABHA, apud Munhoz, 2006, p. 2).

Pelo exposto fica claro que o gestor necessita ter competência administrativa, de liderança, capacidade para trabalhar em equipe e para planejar. Outra competência esperada é que ele possua inteligência emocional, que lhe permita relacionar-se bem com a comunidade, motivando e delegando funções, tendo em vista a formação de um “time” coeso que saiba desempenhar suas ações com eficácia e eficiência.

A necessidade do gestor detentor de uma visão holística foi apontado apenas pelo G2, o que é lamentável, pois isto evidencia que a gestão ainda está sendo norteadada por paradigmas tradicionais que priorizam a gestão centralizada e verticalizante.

“O gestor deve atuar nos três níveis, estratégico, tático e operacional na área de EAD, deve ter a visão holística do processo o que permite desenvolver sistemas inovadores. Isso é determinante para a melhoria contínua da qualidade que a IES obtém e oferece em seus cursos.” G2.

Este fato é merecedor de ênfase, pois a visão holística equivale a se ter uma imagem única e total da Instituição no seu universo. Essa visão é essencial para que o gestor cumpra seu papel e possa estar mais seguro na tomada de decisão quer no nível estratégico, tático ou operacional. A visão do todo é relevante, pois elimina a habitual visão fragmentada da instituição, dado que os subsistemas de EAD mantêm estreita relação de interdependência entre si.

Esta relevância também é considerada por Rozenfeld (1999), ao destacar que se deve pensar a organização como um conjunto de “*business processes*¹²” a fim de se chegar mais próximo da visão holística. Estes conceitos garantem a obtenção da integração da Instituição, pois ela engloba não somente os aspectos organizacionais e estruturais, como também os seus atores, ou seja, as pessoas com sua qualificação, motivação, entre outros.

A percepção do gestor com ator social foi também encontrada num recorte da fala do respondente G5, dado que destaca que a ação do gestor transcende os muros institucionais e leva à instituição para o social, para o “extra-muros”, reforçando o seu papel social e a sua obrigação com a sociedade.

“O gestor deve ser socialmente responsável. Ter uma consciência que a Instituição faz parte de múltiplos processos interligados, complexos e multicausais, ou seja, ter uma visão do todo. Enxergar a multiplicidade de oportunidades do projeto e ser sabedor da importância do mesmo para a cidadania.” G5.

Percebe-se na fala do G5 que sua visão se aproxima da holística, visto que reforça a questão da “visão do todo”, e contempla também ao *business processes*, dado que o gestor deve estar ciente de seu papel da organização.

O sujeito G6, por sua vez, destaca aspectos da inteligência emocional, tão importante ao cotidiano organizacional, dado que as relações humanas

¹² Compreende um conjunto de atividades realizadas na Instituição, associadas às informações, utilizando os recursos e a organização. Forma uma unidade coesa e deve ser focada em um tipo de negócio, que normalmente está direcionado a um determinado mercado/cliente, com fornecedores bem definidos.

precisam ser valorizadas e devem ser objeto de atenção do gestor líder, qualidade inerente ao gestor do século XXI. O respondente destaca que se vê:

“Como uma pessoa dinâmica, ágil nas relações interpessoais, com capacidade de tomar decisões e analisar problemas em tempo recorde”, que ele não deve ter medo de ousar, ser reflexivo e um bom ouvinte. O Gestor de EAD deve possuir uma visão holística do processo.” G6.

Também a visão holística do *seu fazer* nos mostra que o gestor trabalha com os princípios da complexidade, paradigma que defende a unificação do princípio de articulação em torno do indivíduo, de seu entorno, que não refuta a subjetividade, o imaginário e o desejo, mas que aceita a antropologia que vê e acolhe o homem como um ser contraditório, um ser de desejo e de paixões. Este paradigma tem em seus inúmeros pressupostos a necessidade de que haja uma simbiose entre a gestão e os demais subsistemas que lhe dão sustentação.

Em vista do exposto, o gestor deve ser um educador, pois pode mudar as pessoas por meio do seu próprio comportamento, dado que os seres humanos aprendem (e muito) por imitação, processos de comunicação, tomada de decisão, solução de problemas e, por extensão, podem influenciar atitudes e comportamentos de toda a equipe.

Dessa forma se observa que o gestor de EAD para sua plena eficácia, deve saber controlar o ambiente e os recursos da instituição tomando, quando possível, decisões preventivas; organizando e coordenando as ações e as relações interdependentes. Outra ação de grande relevância consiste em saber codificar as informações e saber encaminhá-las para as devidas instâncias. Este agir oportuniza seu crescimento e do de seus pares. O gestor ao prover o crescimento e o desenvolvimento de si, de seus colaboradores e do próprio sistema de EAD, assume uma posição que oportuniza a tomada de decisão e o envolvimento do seu *staff*¹³ na solução de problemas.

Na fala do G6 fica assim explícita a questão “liderança”, que exige segundo Rosenau (2000), que o gestor além da capacidade técnica, detenha ou adquira a competência humanística e a vontade de compreender, decidir e girar em torno de questões sob sua égide. Ainda, segundo essa autora, ao

¹³ Equipe. Grupo de assistentes. Quadro de pessoal.

assumir o papel de líder o gestor cria um clima propício à aprendizagem cognitiva, quer axiológico para professores e aprendizes, proporcionando um elo entre a Instituição e a comunidade, definindo caminhos para a tomada de decisões fundamentais ao sistema.

No referente aos avanços presentes na instituição após o credenciamento da mesma para trabalhar com EAD, os gestores apontam:

“Professores e tutores: Novo estímulo, novos desafio; melhor desempenho. Material didático: Melhor qualidade. Projeto pedagógico: novas visões sobre o projeto atual. Planejamento: melhorou com o passar do tempo e mediante a aplicação das decisões tomadas.” G1.

“Reconhecimento público como IES qualificada para EAD. A implantação de um modelo de EAD com resultados imediatos. Aperfeiçoamento dos modelos mentais dos atores envolvidos com a EAD na IES. Crescimento institucional interno da sua equipe de EAD – equipe multidisciplinar. Desenvolvimento contínuo de novas tecnologias educacionais. Perspectiva de crescimento contínuo com novos cursos e aperfeiçoamento metodológico.” G2.

“Compromisso dos gestores. Desenho do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Comunicação/Interação entre os agentes. Recursos educacionais. Infra-estrutura de apoio.” G3.

“Apoio por parte da direção da IES. Desenho do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Professor comprometido, pró-ativo e cumpridor dos prazos estabelecidos. Recursos educacionais excelentes. Infra-estrutura de apoio.” G5.

“Compromisso dos gestores. Aculturação do grupo de professores. Design do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Parcerias e convênios. Metodologias inovadoras.” G6.

Pode-se verificar pelas falas que os aspectos apontados são aqueles contemplados pelos Referenciais de Qualidade para EAD estabelecidos pelo MEC/SEED. Contudo, sabe-se que a construção de critérios de qualidade – seja para a educação a distância, seja para a educação presencial – depende de multiplicidades de possibilidades contidas no olhar de cada gestor.

Neste sentido os “avanços” apontados pelos respondentes G1, G2, G5 e G6 deixam claro que o professor e o tutor, na sua prática pedagógica, com o advento da EAD, foram desafiados a mudar a forma de comunicação. O papel de transmissor do conhecimento não é mais garantido e, hoje, seu propósito não é mais emitir uma mensagem, mas sim organizar situações de aprendizagem.

Conforme ressalta Neder (2001), o professor tem papel decisivo na adoção e no desenvolvimento de uma prática educativa voltada para a interatividade, pois é a interação que potencializa a sala de aula ou qualquer espaço educativo, como espaço democrático de comunicação. Torna-se evidente a necessidade das Instituições revisitarem suas metodologias de ensino e de trabalho, de investirem na educação continuada de seu quadro docente e técnico-administrativo, preparando-o para trabalhar com as novas tecnologias, o que constitui desafio, até então ainda não enfrentado com a seriedade exigida. Segundo Moran (2004), “os modelos tradicionais de ensino são cada vez mais inadequados”. O autor continua afirmando que “têm sido efetuadas apenas pequenas adaptações e pequenas mudanças e que pode se aprender em novos espaços, de forma flexível, reunidos numa sala ou distantes geograficamente, mas conectados por meio de redes”.

Nesta nova forma de ensinar, professores, gestores e alunos são desafiados a encontrar novos modelos para novas situações, o que exige deles a busca contínua, o trabalho colaborativo e multidisciplinar e o desenvolvimento de um novo olhar para as práticas pedagógicas, dado que passam a trabalhar de forma conectada e interativa.

Os gestores G3, G4 e G5 destacam que ter uma infra-estrutura de apoio adequada é fundamental para que haja qualidade no ensino e na pesquisa. A infra-estrutura deve ser adequada às necessidades reais da EAD. Isto está nos Anais da UNESCO, na Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (1998), em que se defende que a qualidade da infra-estrutura depende da atenção que as IES dão ao desenvolvimento das TIC's, à EAD e à Universidade Virtual. É necessária uma infra-estrutura condizente também nos pólos, pois estes são o lócus do processo ensino-aprendizagem. Para tanto, precisam ser devidamente equipados com laboratórios e biblioteca, principalmente esta, pois é o “centro nervoso” que assegura aos usuários a informação e as interações necessárias ao ensino e à pesquisa.

Os respondentes G1, G2, G3, G5 e G6, apontam como avanço surgido após o credenciamento a produção de “material didático ou recursos educacionais”. Um dos aspectos fundamentais na construção de cursos de EAD é, sem dúvida, a validação do material didático a ser utilizado pelos estudantes. Entre outros aspectos, tais como, recursos tecnológicos, interface

entre os atores sociais envolvidos no processo, o material didático assume papel de sua importância na EAD, como espaço de construção coletiva do conhecimento.

Conforme observa Neder (2001), o material didático é o instrumento para um diálogo permanente. Por isso, deve ser pensado e concebido no interior de um projeto pedagógico e de proposta curricular claramente definida que compreenda a atividade educativa, não somente sobre o ato de ensinar, mas sobre o ato de aprender. O material instrucional deve estar adequadamente elaborado para que as pessoas possam usufruir o melhor de sua contribuição.

A gestão do material didático também é questão relevante, pois instituição que pretende trabalhar com EAD deve organizar-se de uma forma a garantir a eficiência e a eficácia de sua atuação. Para elaborar um conteúdo a ser ministrado na modalidade de EAD é necessário assumir, como atividade principal o planejamento de todos os subsistemas. Neste sentido, o gestor deve preocupar-se não somente com a produção do material didático e de apoio, mas também com a equipe multidisciplinar que desenvolverá o mesmo, mas com toda a logística de distribuição.

A avaliação foi outro item que sofreu modificações após o credenciamento, o que foi apontado pelos respondentes G2, G3, G5 e G6.

“Reconhecimento público como IES qualificada para EAD. A implantação de um modelo de EAD com resultados imediatos. Aperfeiçoamento dos modelos mentais dos atores envolvidos com a EAD na IES. Crescimento institucional interno da sua equipe de EAD – equipe multidisciplinar. Desenvolvimento contínuo de novas tecnologias educacionais. Avaliação dos processos. Perspectiva de crescimento contínuo com novos cursos e aperfeiçoamento metodológico.” G2.

“Compromisso dos gestores. Desenho do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Comunicação/Interação entre os agentes. Recursos educacionais. Infra-estrutura de apoio. Avaliação.” G3.

“Apoio por parte da direção da IES. Desenho do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Avaliação. Professor comprometido, pró-ativo e cumpridor dos prazos estabelecidos. Recursos educacionais excelentes. Infra-estrutura de apoio.” G5.

“Compromisso dos gestores. Aculturação do grupo de professores. Design do Projeto. Avaliação. Equipe profissional multidisciplinar. Parcerias e convênios. Metodologias inovadoras.” G6.

Este dado reitera a importância da IES dispor de educadores capazes de motivar, orientar, acompanhar e avaliar seus alunos. Neste sentido é condição “*sine qua non*” para a EAD realmente avançar, que se coloque à disposição da gestão do seu sistema uma avaliação que esteja em sintonia com os princípios filosóficos do programa e, conseqüentemente, da Instituição.

Alterações e melhoria na elaboração do design do projeto também foram indicadas como item que melhorou após o credenciamento, conforme as falas de G3, G5 e G6, que consideraram isso como um avanço.

“Compromisso dos gestores. Desenho do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Comunicação/Interação entre os agentes. Recursos educacionais. Infra-estrutura de apoio. Avaliação.” G3.

“Apoio por parte da direção da IES. Desenho do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Avaliação. Professor comprometido, pró-ativo e cumpridor dos prazos estabelecidos. Recursos educacionais excelentes. Infra-estrutura de apoio.” G5.

“Compromisso dos gestores. Aculturação do grupo de professores. Design do Projeto. Avaliação. Equipe profissional multidisciplinar. Parcerias e convênios. Metodologias inovadoras.” G6.

Segundo os respondentes houve melhoria no design de projetos. Espera-se que a melhoria do desenho seja no sentido da oferta de produtos não padronizados. Os desenhos devem ser diferenciados, pois não se pode oferecer um produto para Região Sul idêntico ao oferecido para Região Norte ou Nordeste do País. Daí surge a necessidade de projetos começarem a nascer com diferenciais, com diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais tecnológicos, respeitando sempre o fato de que não podem abrir mão da qualidade em todo o processo. (NEVES, 2003)

Os respondentes G3 e G6 apontaram à questão: “compromisso dos gestores” e “convênios e parcerias”, como progresso das IES no que tange a EAD.

“Compromisso dos gestores. Desenho do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Comunicação/Interação entre os agentes. Recursos educacionais. Infra-estrutura de apoio.” G3.

“Compromisso dos gestores. Aculturação do grupo de professores. Design do Projeto. Equipe profissional multidisciplinar. Parcerias e convênios. Metodologias inovadoras.” G6.

Quanto ao “compromisso dos gestores”, referente à oferta de cursos a distância, é necessário ter clareza de que esta decisão exige das Instituições muitos investimentos. Investimentos em capacitação de pessoal (em que, muitas vezes, inclui-se a contratação de profissionais com perfis e competências diversas ou complementares ao quadro da instituição), em infraestrutura tecnológica; na produção de materiais didáticos; em sistemas de comunicação; monitoramento e gestão, em implantação de pólos, em logística de manutenção e distribuição de produtos, e outros. Para tanto é preciso alterações ou definição de novas normatizações, pois a legislação em vigor nem sempre contempla profissionais que se dedicam ao trabalho e ao ensino a distância (NEVES, 2003).

Segundo a mesma autora, todos estes investimentos envolvem recursos financeiros e tempo. Não se elaboram cursos nesta modalidade somente em alguns poucos meses. A decisão e o compromisso dos gestores são fundamentais para o sucesso de uma política de EAD.

Todo o gestor de sistemas de EAD necessita refletir sobre o compromisso do que significa educar no século XXI, onde as crianças e os jovens já nasceram, vivem e irão trabalhar numa sociedade em permanente desenvolvimento tecnológico. Este mundo é um planeta conectado em rede, e por isso afeta todos os indivíduos, mesmo aqueles que são considerados excluídos (MORAN, 2004).

Como mencionado anteriormente implantar um curso a distância requer da Instituição alto investimento em profissionais, conhecimentos, material didático, infra-estrutura tecnológica e serviços de apoio, inclusive nos pólos de atendimento. O que talvez ajude na viabilização dos programas são os *convênios e parcerias* com outras Instituições, questão apontada pelo sujeito G6. A parceria pode assegurar um padrão elevado de qualidade ao curso e a legitimidade ao certificado/diploma oferecido.

O respondente G4 apontou outros avanços, que também são relevantes como resultante do credenciamento:

“Maior agilidade de processo junto ao MEC. Possibilidade de participação em esforços como UAB. Oferta de cursos de formação e de capacitação de recursos humanos em EAD (professores e tutores).” G4.

Acredita-se que a maior agilidade de processos junto ao MEC, se deve à legislação em vigor, bem como aos Referenciais de Qualidade de EAD, que não possuem um caráter normativo, mas contribuem para o salto qualitativo que a educação a distância deve dar, bem com a preocupação da SEED em dar um lugar de destaque a EAD no País, quando esta deixa de ser uma coordenação e adquire o status de Secretaria, ficando em pé de igualdade com a Secretaria de Ensino Superior - SESu.

Outro avanço indicado foi à participação no projeto de implantação da UAB. Por ser uma Instituição Pública, realmente tem a premissa de participar de projetos de educação a distância para o “Sistema Universidade Aberta do Brasil”, o que possibilita que as Instituições de Ensino Público sejam pólos de cursos a distância ofertados pelo Ministério da Educação.

Apesar dos inúmeros avanços apontados, vários aspectos considerados importantes pela pesquisadora e por outros que trabalham com EAD, foram relegados ou não tiveram o destaque esperado, tais como sustentabilidade financeira, comunicação, seleção e adequação das TIC, sensibilização da equipe, diagnóstico de mercado, busca de financiamentos, e demais aspectos cotejados nos Referenciais de Qualidade.

Após indicação dos avanços os gestores foram questionados sobre as dificuldades encontrados no planejamento, implantação e implementação dos projetos. Segundo as falas dos sujeitos as maiores dificuldades dizem respeito aos três subsistemas *pedagógico, administrativo e tecnológico*. Predominam a resistência dos docentes; desconhecimento dos fundamentos da EAD, mudanças de modelos mentais e falta de cultura institucional no trabalho com Educação a Distância.

Neste sentido, as dificuldades inerentes ao subsistema **pedagógico** podem ser visualizadas nas falas:

“Resistência inicial dos professores quanto à metodologia, bem como para a transposição dos princípios de aula presencial para a distância.” G1.

“Mudança nos modelos mentais da equipe de gestão e dos docentes.” G2.

“Os docentes tinham um total desconhecimento e falta de interesse sobre o tema.” G3.

“Os docentes possuíam desconhecimento sobre o tema. Porém mediante composição da equipe multidisciplinar passou-se a ter uma clareza metodológica e teórica do processo, envolvendo os atores e comprometendo-os com o subsistema.” G5.

“Professores com cultura do ensino presencial. Dissonância cognitiva dos alunos em relação ao enfoque de aprendizado centrado no aluno, em contraposição ao ensino tradicional presencial. Estrutura do processo de atualização contínua dos conteúdos. Implantação de uma tutoria que responda aos anseios dos alunos.” G6.

A questão básica considerada relevante pelos sujeitos G1, G2, G3, G5, e G6 diz respeito à redução da “resistência da academia” quanto à educação a distância, fator muito conhecido por todos. Esta resistência encontra como aliados o maior volume de trabalho docente, representado pela exigência do rígido monitoramento; por uma tutoria ágil e eficaz; pelo volume de avaliação e pela validação do “saber fazer” EAD. Todas estas atividades acrescidas do trabalho descentralizado e em rede reiteram o cenário complexo de trabalho e de ensino, características da gestão da EAD. A complexidade, por sua vez, é impulsionada pela tecnologia da informação, quando se faz necessário o processo de aculturação institucional para que se rompam as dificuldades e resistências da academia.

A resistência decorre do desconhecimento do uso das mídias por parte de muitos e, do medo de perda de status. Entre os jovens há maior receptividade e maior capacidade de exploração de novos recursos, o que não ocorre com professores e antigos gestores.

O processo de modernização da academia relaciona-se com a procura de maior eficácia e eficiência da gestão da Educação a Distância. Sendo assim, as Instituições de Ensino Superior em EAD vêm requerendo, cada vez mais mecanismos próprios que assegurem suas práticas e que favoreçam a consolidação no mercado, a partir de um projeto político-pedagógico bem estruturado. Desta forma gestores, diretores e proprietários das IES devem ouvir a opinião dos professores, coordenadores pedagógicos e orientadores

educacionais. Acredita-se que mediante o processo de escuta as instituições adotem uma postura mais flexível e aderente ao social.

Na gestão de EAD é esperado que todos na instituição, adaptáveis e flexíveis, aumentem sua inteligência coletiva, seu potencial de afinidade e seu mundo de significado. Acrescido ao esperado dos indivíduos, enseja-se por sua vez, que a Instituição possa dar sustentabilidade duradoura aos seus projetos. Em virtude disto, espera-se que, os gestores estejam empenhados na criação de condições pelas quais: a identidade, a informação e as relações estejam de forma dinâmica ligadas ao propósito maior do sistema, EDUCAR. Desta forma, os gestores estão criando a cultura do aprendizado, onde o risco é algo inerente aos projetos. É preciso abrir espaço para a inovação, a experimentação e o desafio, e para a reorientação e personificação do aprendizado.

Ao agir conforme o exposto o gestor está assumindo o paradigma da atualidade, em que a essência da liderança consiste na criação de condições favoráveis à integração intencional das três áreas dos sistemas auto-organizáveis do mundo natural *a identidade, a informação e a relação*. É essa integração possibilita o surgimento de uma sinergia ao sistema. ROSENAU (2000).

Este pensar associado ao agir é também preconizado por Rosenau (2000). Aqui destaca-se o pensar e agir de forma integrada, sistêmica e subjetiva e não há receio de criar comunidades transformacionais que aprendam seu caminho para o futuro atraindo, engajando-se e desenvolvendo plenamente a capacidade humana. Nesse contexto fica explícita a necessidade de **mudança no papel do gestor**.

O respondente G4 aponta outra questão também relevante, conforme pode ser verificado em sua fala:

“Cumprimento de normas e resoluções conservadoras, como fatores que dificultam a gestão e a dificuldade da oferta de pós-graduação senso estrito.” G4.

Na visão do sujeito G4 a legislação por ser conservadora e restritiva, impossibilita o surgimento de cursos de pós-graduação *stricto-sensu*. Acredita-se que esta dificuldade não resulte apenas da legislação, mas da própria academia que não vê com bons olhos o *stricto sensu* na EAD. Contudo, esta é

uma etapa que só a própria EAD pode modificar, por ser um aspecto puramente cultural e subjetivo. Esta leitura aproxima-se do exposto por Burgardt (2007), ao destacar que o governo defende-se salientando que a regulação e as restrições impostas pela legislação são demandas da própria sociedade brasileira, que ainda não confia 100% na educação a distância. E, mais: que elas são necessárias para garantir que o setor não sofra com um crescimento explosivo e desordenado como aconteceu no ensino presencial.

No referente ao subsistema **administrativo**, segundo os gestores as dificuldades são decorrentes de:

"Definição de planos de pessoas que contemplam uma realidade diferenciada." G1.

"O gerenciamento de processos que produzem impactos pela não continuidade dos alunos." G2.

"Indisponibilidade de recursos humanos para suporte e gestão administrativa de cursos." G3.

"Recursos humanos que dêem continuidade aos processos." G4.

"Disponibilidade de recursos humanos necessários ao desenvolvimento de programas." G5.

"Falta de recursos humanos para transposição dos cursos originalmente estruturados para o ensino presencial." G6.

Todos os sujeitos foram unânimes em afirmar que como dificuldades encontradas no subsistema administrativo, as questões prioritárias são a falta de recursos humanos.

Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. Porém a falta de sustentabilidade financeira dos programas é fator conhecido por todos como uma grande dificuldade para EAD, pois além de abortar muitos projetos, reitera a resistência e a falta de credibilidade. A sustentabilidade financeira em projetos de EAD já é uma preocupação do Ministério da Educação, que preconiza o assunto em seus Referenciais de Qualidade.

Numa visão econômica, a sustentabilidade significa o retorno financeiro de um projeto. No plano do desenvolvimento institucional pode-se afirmar que a sustentabilidade está relacionada à manutenção dos investimentos, na medida

necessária para recompor o desgaste, a expansão e a recriação de sistemas construídos.

O gestor de EAD deve atribuir a si próprio a gestão financeira, para otimizar os processos de captação e investimentos dos recursos institucionais. Deve ter como premissa que um curso seja auto-sustentável, pois a natureza dos projetos na área de EAD é em economia de escala. Neste sentido há a necessidade de uma abordagem profissional de gestão, que pressupõe, além da infra-estrutura, um planejamento eficaz e dinâmico frente às demandas de atendimento dos clientes externos e internos de uma IES.

A questão apontada pelos gestores no que concerne a gestão de recursos humanos, deve ser muito bem analisada, visto que na gestão de EAD deve-se saber trabalhar e conviver com o “novo”. O novo deve estar respaldado na equipe multidisciplinar que necessita transcender a função de “equipe” e considerar as “comunidades de prática”, pois é preciso emergir de um desejo comum entre os membros para compartilhar conhecimentos dentro de uma área de interesse.

Quando se faz educação a distância são necessários profissionais de várias áreas, tais como gráfica, comunicação, planejamento, estruturação, gerência de projetos, produção de um material pedagógico, logística. Para tanto, as instituições contemporâneas devem dar lugar à democratização no ambiente de trabalho, com iniciativas como o *empowerment*, que abre espaço para a realização de potencial pessoal e profissional, possibilitando melhorar a gestão do conhecimento e facilitando seu compartilhamento entre indivíduos.

Neste sentido é preciso que o gestor de EAD saiba atrair, captar e reter pessoas no ambiente institucional, visando à melhoria da qualidade e da produtividade. Carece possuir o conhecimento estratégico de como gerir pessoas. Deve saber transformar grupos de trabalho tradicionais em “times” de alta performance, sobrepondo-se às limitações tecnológicas, fazendo do fator humano um diferencial competitivo para a EAD. Precisa ser um *coaching*¹⁴.

Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação e conhecimento, tudo isto representa o esforço por aperfeiçoar a gestão do subsistema-administrativo. (FAE, 2002).

¹⁴ É o processo de desenvolvimento de competências. Competência é a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo. É um processo de investigação e reflexão.

Em vista do exposto a gestão de EAD é uma modalidade diferenciada; por este motivo é necessário repensar a função do gestor, em lugar das necessidades atuais e da busca de uma estratégia eficiente de atuação, principalmente no que concerne a questão do subsistema administrativo. (MARTINS, 1999)

Quanto aos fatores do subsistema **tecnológico** responsáveis pelo retrocesso da gestão, os sujeitos indicaram como dificuldades o desconhecimento da tecnologia, dos softwares, a dificuldade de comunicação de recursos para aquisição de um parque tecnológico e falta da cultura do trabalho com mediação tecnológica, o que pode ser verificado nas falas dos respondentes.

"A não familiaridade de alguns professores com as tecnologias adotadas, enfatizando a necessidade de se treinar continuamente os professores e tutores envolvidos." G1.

"Dificuldades de comunicação com parte dos alunos, cujo perfil profissional é operacional." G2.

"Obsolescência acelerada de hardware e crônica falta ou dificuldade de utilizar recursos financeiros para renovação." G3.

"Recursos humanos não-treinados no uso das TIC." G4.

"Com poucos recursos disponíveis não foi possível um incremento na capacitação e na aquisição de equipamentos. O que foi desenvolvido foi com poucos recursos, porém em nível de excelência." G5.

"Consolidação da cultura do uso das mídias no ensino formal. Instrumentalização do docente no uso das mídias. Monitoramento das atividades on-line no Portal (fóruns/avaliação formativa/somativa)." G6.

Nesta nova forma de ensinar, gestores, docentes e aprendizes são desafiados diariamente a encontrar novos modelos para novas situações, o que exige a busca constante de aprendizagem.

A partir desta perspectiva entende-se a necessidade de redefinição das práticas pedagógicas numa época em que professores e alunos habitam um mundo cibernético.

Segundo Belloni (1999), a generalização da informática no mundo do trabalho é uma realidade e sua penetração em outras esferas, inclusive na educação, é uma tendência inexorável. A evolução da tecnologia exige que as

peças lidam e convivam com coisas novas. Isto fez com que a comunicação se estabeleça de uma forma frenética, permitindo que a pessoa tenha acesso à informação em tempo real. A escola, no sentido de entidade, não pode desprezar destes recursos.

A expansão recente da EAD no Brasil criou um entrave, o que ocorre freqüentemente em situações difíceis, e também pode ser vista pelo ângulo da oportunidade: a falta de trabalhadores qualificados para atuar em ambientes virtuais de aprendizagem. Um número crescente de instituições vem procurando suprir essa lacuna, ofertando cursos de formação de profissionais em EAD. Mas a carência ainda é muito grande, indicando um mercado promissor. Klenk (2007) corrobora esta premissa ao afirmar que a maioria dos profissionais do subsistema tecnológico é oriundo de outras áreas, sem formação específica, e que foi procurando se adaptar às peculiaridades do mercado. Um exemplo disso são os “designers” instrucionais, responsáveis pela conversão do conteúdo em projetos educacionais para a metodologia a distância, adequando conteúdos aos recursos tecnológicos disponíveis. Os “designers” são criativos, muitas vezes brilhantes, porém, sem a necessária visão pedagógica do projeto.

É fundamental que o gestor de EAD tenha conhecimento das tecnologias e mídias. Conheça a plataforma e o ambiente virtual de aprendizagem e as formas de interatividade dos cursos a distância. Que também observe a disponibilidade do conteúdo didático e a eficiência da transmissão das informações. (DUARTE, 2007)

Neste sentido a IES deve possuir gestores preparados e aptos a conhecer a congruência entre os aspectos pedagógicos e tecnológicos, pois é sabido que a grande maioria dos projetos são dirigidos por profissionais das áreas de educação ou de tecnologia. A tendência é cada um enfatizar a área que domina e, assim, os projetos passam a ter um viés muito determinado e não uma visão múltipla, essencial para a EAD.

As falas dos respondentes sobre a questão das dificuldades mais detectadas durante a elaboração e execução de projetos de educação a distância, guardam estreita relação com o desenho de um bom programa de EAD.

No referente aos aspectos mais relevantes os gestores também apontaram o conhecimento da clientela, do uso da tecnologia, as questões que facilitam a acessibilidade dos estudantes aos cursos, a existência de recursos humanos capacitados, um programa de avaliação, e o conhecimento do mercado dentre outros, conforme as falas dos sujeitos a seguir apresentadas:

“Conhecimento do perfil dos estudantes; Condições de acessibilidade e familiaridade com as tecnologias a serem utilizadas; Conhecimento da infra-estrutura necessária; Treinamento dos professores e membros da comissão de planejamento dos cursos; Monitoramento do alinhamento entre os objetivos do curso, sua proposta pedagógica, sua implantação e controle.” G1.

“Cultura em EAD. Recursos Humanos capacitados. Investimento contínuo.” G2.

“Recursos humanos capacitados para oferta de cursos em todos os níveis e para suporte às atividades de EAD. Estabelecimento de sistema de avaliação contínua de tudo e de todos no processo de EAD. Disponibilidade/aceso a recursos tecnológicos adequados na sede e em pólos de EAD. Investimento contínuo em preparação de recursos humanos e em tecnologia aplicada. Apoio incondicional da gestão superior da instituição. Planejamento de ofertas, cronogramas sensatos e orçamentos coerentes.” G3.

“Análise de mercado; Definição das tecnologias a serem utilizadas; Metodologias das avaliações; Sistemas de tutoria; Qualificação docente; Construção do material didático de apoio.” G4.

“Capacitação do corpo docente; Cultura de EAD; Tutoria; Investimentos em recursos tecnológicos; Cláusulas específicas para EAD no contrato com o aluno.” G5.

“Qualificação do corpo docente para desenvolver todas as atividades vinculadas a EAD; Sistema Tutorial; Investimento em equipamentos tecnológicos e recursos humanos.” G6.

Pode-se inferir que os gestores demonstraram as mesmas preocupações já apontadas e discutidas em itens anteriores, porém, um item ainda não foi devidamente explorado – a AVALIAÇÃO.

A avaliação é tema de destaque na EAD, dado que somente por intermédio de uma ponderação essencialmente criteriosa se chega à consecução de altos padrões desejados na educação. A avaliação possui função pedagógica que diga respeito ao processo da produção de material ou na formação do aluno.

Neste sentido é imprescindível ao gestor, primeiramente, o conhecimento das necessidades do diagnóstico do contexto e do perfil da clientela, para qual o sistema está sendo planejado. Na EAD o atendimento é realizado em grande escala, e geralmente, o contexto dos alunos e o seu perfil são muito diversificados, dado que estão dispersos geograficamente, e são predominantemente adultos e trabalhadores exigem uma formação diferenciada.

Sendo adultos necessitam de outra forma de aprender. Assim, entende-se que os princípios andragógicos¹⁵ e as teorias que demarcam uma pedagogia voltada para o adulto, trazem importantes contribuições ao trabalho da EAD, pois são mais adequadas à sociedade atual e ao tipo de indivíduo específico, pois ser adulto sugere ser alguém autônomo e ativo.

Estudar e desenvolver metodologias a serem empregadas na avaliação a distância e que possibilitem julgamento mais dinâmico e interativo é um desafio. Embora o avanço da modalidade a distância no sistema educacional, ainda são escassos ou inexistentes: são necessárias formas de avaliação inovadoras que se adaptem a este modelo.

Tendo em vista a clientela e o acima observado, faz-se necessário ao gestor de EAD ver a avaliação, mediante um novo enfoque, ou seja, deve repensar o uso autoritário que muitos docentes fazem da avaliação, redimensionar o uso da mesma de uma forma ampla, contínua e institucional e rever, modificar fluxos e posturas diante dos resultados.

Também é necessário destacar que a gestão de sistema de Educação a Distância requer das instituições educacionais alterações significativas na rotina de trabalho: políticas e procedimentos de inscrição de alunos em disciplinas, horários das aulas, procedimentos de avaliação e presença nas atividades de ensino. Apresenta-se como mais uma opção metodológica de trabalho que, por sua relevância e características próprias (distintas das identificadas na educação presencial), impõe a necessidade de novas competências e habilidades que possibilitem a inovação. A experiência

¹⁵ A andragogia significa “ensino para adultos”. Um caminho educacional que busca compreender o adulto desde todos os componentes humanos, e decidir como um ente psicológico, biológico e social.

acumulada permite afirmar que não é a tecnologia que garante o sucesso da gestão de EAD, mas sim a capacidade dos profissionais para lidarem com ela.

Neste sentido, a educação a distância é muito diferente de ensino presencial, considerando as diferentes habilidades necessárias para apresentação da informação, ao planejamento, ao desenvolvimento e à avaliação de estratégias de ensino e trabalho, nas quais gestores, professores e estudantes estejam distantes fisicamente.

Sendo assim, verifica-se a necessidade de uma nova cultura institucional, tanto dos docentes, quanto dos gestores, técnicos e estudantes. Nesta nova forma de trabalho, os gestores são desafiados a encontrar novos modelos para novas situações, o que exige deles a busca contínua, o trabalho colaborativo e multidisciplinar e o desenvolvimento de novo olhar para as práticas pedagógicas, dado que passam a trabalhar de forma conectada e interativa.

Desta forma, também a questão tecnológica apontada pelos respondentes, evidencia a necessidade de proposição de cursos em EAD: escolher a tecnologia adequada, definir os padrões de qualidade que são pretendidos pela organização no treinamento de professores e tutores, nos desenvolvedores de rede e de toda a instituição que se propõe a ofertar cursos a distância.

Toda instituição deve seguir de perto o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e, para tanto, é preciso criar novos ambientes de aprendizagem, utilizando-se dos recursos oferecidos pela tecnologia, principalmente no que concerne às instituições de ensino superior. Estas, por trabalharem com adultos, devem estabelecer sistemas de acesso à educação dos mesmos, visando o benefício de todos que possuam as habilidades e motivações necessárias para o aprendizado a distância.

Também é importante salientar que os gestores apontaram a relevância da tutoria - o tutor assume a figura do professor ou do facilitador em todas as circunstâncias. O tutor atua como o “elo” entre o aluno e a instituição, não só no que concerne à cognição, mas também no referente aos aspectos atitudinais, dado que trabalha as ansiedades, conflitos, frustrações e medos do estudante. É condição precípua que o tutor seja um profissional preparado para

assumir as atividades motivadoras dos alunos na continuidade e na finalização de seus estudos.

A legislação, como pode-se verificar nas falas, é vista pelos sujeitos do estudo:

“Vejo a legislação como algo norteador, que como todas as leis, possibilitam diversos tipos de interpretação, porém, é capaz de proporcionar condições de padronização para as instituições que desejam trabalhar com a temática em questão.” G1.

“Com relação ao Decreto nº. 5.622/06 nada há a criticar. Já na Portaria Normativa nº. 02 de 10/01/2007, que dispõe sobre a regulação e avaliação da educação superior na modalidade à distância, há a questão da avaliação dos pólos de apoio presencial. A referida Portaria deixa a desejar em relação à definição do que seja um Pólo, bem como não define de que forma e frequência ocorrerá a avaliação dos mesmos.” G2.

“Quanto ao Decreto nº. 5.622/06 não tenho nada a acrescentar. Na Portaria Normativa nº. 02/07, que preconiza a regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância, devem ser levada em conta à avaliação dos pólos de apoio presencial. A referida Portaria deixa a desejar.” G3.

“A legislação de EAD possui pontos negativos, tais como legislação federal ainda conservadora, em que pese mencionar a mediação tecnológica, por exemplo. Impossibilidade de oferta de cursos de pós-graduação senso estrito (mestrado e doutorado), salvo raros cursos, mesmo que se conheçam mecanismos adequados para acompanhamento e avaliação. Bem como pontos positivos: democratização de acesso à educação. Provê mecanismos para o desenvolvimento humano com a necessária capacitação contínua para profissionais, ao longo de toda a vida.” G4.

“As legislações surgiram para preconizar e regulamentar a EAD, fato este importante, vista o decreto nº. 5622/06, porém a Portaria nº. 02/2007 têm um caráter restritivo, no que tange a questão de credenciamento dos pólos, sua montagem e avaliação. Isto trouxe alto custo financeiro, onde muitas IES abortaram seus processos.” G5.

“A Legislação aponta avanços, mas traz retrocessos, tais como flexibilidade, individualidade, autonomia e compromisso social. A Legislação deveria fomentar a ampliação da EAD. Em alguns artigos há regulação e controle por excesso. Isto é lamentável, considerando o caráter político, social e econômico, pois leva a escola para fora de seus muros. Muitas vezes engessa todo o processo.” G6.

Pelo exposto percebe-se que todos os respondentes foram unânimes em afirmar que a legislação para educação a distância trouxe em seu bojo pontos positivos e negativos. A legislação apresenta aspectos que asseguraram o salto qualitativo, mas por sua vez foram também responsáveis

pelo aborto de muitos processos de credenciamento. Neste sentido é importante que haja uma reflexão crítica sobre o assunto, uma vez que a legislação em vigor no Brasil apresenta-se restritiva, com resoluções que chegam a ser incompreensíveis, pois como exigir presença física para defesas de trabalhos, quando se tem “n” recursos que oportunizam esta presencialidade? (BURGARDT, 2007).

Contudo, é mister salientar que os preceitos legais contribuem para o estabelecimento de um novo quadro normativo, orientador dos procedimentos de supervisão e avaliação, sintonizado com o potencial de contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e de novas metodologias de ensino, em uma perspectiva de expansão com flexibilidade da oferta e melhoria da qualidade da educação superior.

Nesse contexto sociocultural, torna-se relevante a presença da ação do Poder Público, frente à demanda de um marco normativo, à luz de critérios claros, que organize e fomente uma cultura da avaliação organicamente concebida e implementada ao planejamento e oferta de processos formativos a distância.

Desta forma, a EAD exige padronização de alguns aspectos que visem assegurar a condução dos trabalhos de forma sistematizada e com qualidade. Neste sentido se fazem necessárias normatizações, de forma a garantir propostas inovadoras alinhadas a modernos paradigmas do mundo profissional e educacional.

Corroborar com o exposto Ferreira (2000), ao afirmar que:

“É preciso, porém, muita clareza sobre as condições de ter a EAD como alternativa de democratização do ensino. As questões educacionais não se resolvem pela simples aplicação técnica e burocrática de um sofisticado sistema de comunicação, num processo de ‘modernização cosmética’. Isso a ninguém serve, exceto aos ‘empreendedores espertalhões com suas escolas caça-níqueis’ ou governos mal intencionados. Sob o ponto de vista social, a Educação à Distância, como qualquer modalidade de educação, precisa realizar-se como uma prática social significativa e conseqüente em relação aos princípios filosóficos de qualquer projeto pedagógico: a busca da autonomia, o respeito à liberdade e à razão.” (P. 9)

É necessário distinguir muito claramente as políticas dirigidas para o incentivo de programas educativos gerais e aqueles formulados para controlar e garantir a qualidade dos programas que levam à certificação ou diploma e consequentemente a qualidade da educação a distância (KRAMER, 1999).

É preciso também que sejam acompanhadas de perto as regulamentações complementares da CAPES, SEED, SESu e Conselhos Estaduais de Educação. Também é prioritário que o Conselho Nacional de Educação edite alguns Pareceres, tanto por parte da Câmara de Educação Básica, como pela Câmara de Educação Superior, para interpretar alguns aspectos relevantes à legislação, principalmente no que concerne a Instrução Normativa nº 02/2007, pois não descartam medidas judiciais para preservar direitos institucionais na questão dos pólos. As entidades representativas terão que exercer um papel importante nesse momento, unindo forças para superar obstáculos.

Vale destacar que o Ministério da Educação, especialmente por meio da Secretaria de Educação a Distância e da Secretaria de Educação Superior, vem adotando uma postura de maior abertura para o diálogo, o que é elogiável. Mesmo sem acolher algumas das sugestões consideradas boas pela comunidade científica, acredita-se que o governo deva refletir sobre as questões que lhe são encaminhadas.

Quanto aos fatores que favorecem aos avanços .os gestores indicam:

“Inovação tecnológica; familiaridade institucional quanto à utilização da EAD em programas corporativos; cultura tecnológica.” G1.

“Tecnologia disponível; profissionais mais qualificados, mudanças nos modelos mentais em relação ao produto da EAD.” G2.

“Democratização do ensino; Capacitação em serviço. Novas Tecnologias.” G3.

“Inovação tecnológica; Inclusão social; Aumento de vagas no ensino superior.” G4.

“Cultura tecnológica. Produção de materiais em diversas mídias.” G5.

“Capacitação profissional. Cultura tecnológica.” G6.

Observando os avanços apontados pelos gestores, verifica-se a unanimidade no tocante à questão tecnológica. Assunto de grande importância, pois transmite conhecimento de excelente qualidade, em alta velocidade, com elevados índices de aproveitamento e é meta bem próxima da realidade no segmento da EAD, dado que é um novo paradigma de educação que exige prática, preparo e bastante investimento em tempo, recursos humanos e materiais.

Os excelentes equipamentos, os recursos comunicacionais e os profissionais da área da educação e tecnologia, bem como os gestores, cada vez mais se empenham na consolidação da EAD.

Especialistas da área confiam que o fruto mais expressivo é já conhecido dessa ação conjunta: a redução dos índices de abandono dos cursos a distância, bem como a maior aplicabilidade do conteúdo decorrente da pouca interatividade. Ressalta-se que há um longo caminho a ser percorrido para que se possa assegurar melhor interatividade, valorização e incorporação dos aspectos intangíveis na gestão e nos referente à avaliação e ao ensino com o suporte das ferramentas existentes hoje no mercado.

É preciso que o gestor tenha clareza da necessidade de investimento na formação de quadros e de infra-estrutura tecnológica, dado que já se têm uma tendência de mudança de foco, quando a tecnologia cede lugar para as questões pedagógicas e conteudísticas, mas ainda não para o mote gerencial.

Quanto à democratização do ensino, apontada pelo respondente G3, isso já é um fato aceito e propagado por vários autores além de ser preconizado pela Legislação.

“Democratização do ensino; Capacitação em serviço. Novas Tecnologias.” G3.

A questão da capacitação em serviço, também destacada pelo gestor G3 é observada na educação continuada. A UNESCO (1972) ao traçar algumas diretrizes para o ensino ao afirmar que:

“A educação deve ter por finalidade não apenas formar as pessoas visando uma profissão determinada, mas, sobretudo colocá-las em condições de se adaptar a diferentes tarefas e de se aperfeiçoar

continuamente, uma vez que as formas de produção e as condições de trabalho evoluem: ela deve tender, assim, a facilitar as reconversões profissionais". (P.32)

Os sistemas educativos formais da atualidade têm sido incapazes de atender às necessidades massivas, diversificadas e dinâmicas de educação e formação de adultos. Por outro lado, o aumento de atendimento instrucional e as mudanças nos aspectos pedagógicos e tecnológicos implicariam no conseqüente aumento de custos do nível superior.

Vale destacar que de acordo com Lacombe e Heiborn (2003), gestão é o ato de trabalhar com pessoas e, por meio delas, realizar objetivos, tanto da instituição quando de seus membros que nela estão inseridas.

Dando seqüência, os gestores apontam os aspectos responsáveis pelo retrocesso, Os gestores apontam:

"Legislação restritiva." G1.

"Legislação indefinida e parcial." G2.

"Legislação ainda conservadora." G3.

"Impossibilidade de oferta de cursos de pós-graduação senso estrito." G4.

"Legislação indefinida e restritiva." G5.

"A Legislação deveria fomentar a ampliação da EAD. Em alguns artigos há regulação e controle por excesso." G6.

Nesta questão, os respondentes também foram unânimes apontando como retrocesso a questão referente à legislação, este é um fato que deve ser aprofundado em outro estudo, dado a sua amplitude e complexidade. Merece ser analisado.

Ressalta-se que a EAD passou anos sem uma regulamentação específica - somente com a LDB em 1994, teve seu início. Para os cursos de pós-graduação, somente em 2001, pela Resolução CNE/CES nº. 1 estabeleceram-se regras para o credenciamento dos cursos de pós-graduação *lato e strito-sensu*. As exigências são as mesmas para os cursos presenciais, inclusive a defesa da dissertação.

Embora a Lei de Diretrizes e Bases seja ampla nas garantias para sua oferta em todos os níveis, os atos posteriores, realizados por intermédio de Decretos, Portarias e Resoluções são oscilantes. Os instrumentos legais ora liberam, ora restringem. O Decreto nº. 5622/2005 é amplamente favorável à expansão e, novamente, a Portaria nº. 02/2007 é restritiva no aspecto da criação dos pólos, pois obrigam as IES credenciadas a ministrarem cursos de educação a distância a determinar quantos e quais serão os seus pólos. Esta foi a forma encontrada pelo governo de controlar o sistema para que instituições não idôneas abram e fechem cursos de acordo com formação de turmas sem o menor critério. É um sinal de expansão desordenada.

A Portaria nº. 02/2007 é restritiva, pois mesmo instituições com pólos reconhecidos de EAD em um Estado, terão de pedir autorização ao MEC e passar novamente por um regime de avaliação para abrir um novo pólo em outra região. Isto denota uma incoerência do Governo de não acreditar na EAD.

Vale lembrar que a referida Portaria também exige que, ao término do curso, os alunos realizem exames presenciais para comprovar seu conhecimento. Na opinião de especialistas, tal medida inviabiliza boa parte dos cursos a distância, pois trata-se de um paradoxo quando o tema que se discute é justamente a flexibilidade para este perfil de aluno. Para o diretor científico da Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED, Waldomiro Loyolla – 2001/2007, não há dúvidas do propósito dessa regulação ser boa por preservar a qualidade, porém é necessário lembrar que, com normas restritivas, especialmente no Ensino Superior, isso pode inviabilizar a Educação.

Atualmente já se fala em nova legislação, ainda sem homologação, que preconiza instrumentos de avaliação para o credenciamento de IES para a oferta de cursos superiores na modalidade a distância que necessita e, muito, de maiores estudos – Parecer CNE/CES nº. 197/2007.

Finalizando o processo, os gestores tecem comentários sobre a gestão do sistema de EAD, ao salientarem:

“A gestão em EAD deve ser contemplada frequentemente. Um projeto de EAD bem gerido tende a trazer resultados positivos, pois proporciona ao gestor condições de conhecer todos os entraves existentes.” G1.

“A gestão em EAD é gratificante. As variáveis são tantas e tão diversificadas que sempre ocorrem situações inesperadas que cobram posicionamentos rápidos e eficientes, pois os impactos das decisões causam problemas em escala nacional.” G2.

“São necessárias revisões contínuas nos modelos de gestão de EAD. Estas passam principalmente pela compreensão do processo de descentralização e de flexibilização.” G3.

“Na EAD é uma área onde há a necessidade de evolução.” G4.

“Na gestão em EAD é necessário que todos os atores atentem para o aprender a conviver, para a importância de ser um frame, um ser ético, com consciência planetária.” G5.

“A gestão deve garantir o funcionamento eficaz e eficiente dos programas de EAD.” G6.

Na visão dos respondentes a gestão de EAD traz consigo um retrato da modernidade, em que se destaca uma das principais características do homem contemporâneo - **a complexidade**. Complexidade esta, expressa no seu pensar e no seu agir, graças o diálogo entre os plurais, quando percepções e visões de mundo convergem ou divergem, construindo e destruindo concepções, conforme o imaginário de cada um, de cada identidade. Neste cenário transitam identidades com interesses e ideologias diversas. Sujeitos que compartilham um lugar comum, mas marcados pelas diferenças culturais, políticas e éticas. Nos sistemas de EAD, convive-se com o plural e com a polissemia.

No mundo de diferentes, a gestão de EAD deve ser dimensionada de acordo com as possibilidades e as necessidades de cada IES. O gestor tenha consciência de que a EAD não pode ser vista somente como comercialização, sem preocupações com as questões pedagógicas e metodológicas.

Tendo em vista a transformação mundial em uma grande aldeia global, sem fronteiras, em que todos devem compartilhar de interesses pessoais, inovações tecnológicas e científicas, num desenvolvimento equilibrado de todas as nações, as Instituições se vêem obrigadas a repensar sua maneira de atuar dentro do contexto de EAD (RIBEIRO, 2005). Portanto, necessitam que o gestor esteja preparado para o terceiro milênio: que procure deliberadamente aprender; reconheça o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho e troca colaborativa; sinta-se responsável pela sua própria carreira; assuma a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento; encare a

educação como uma atividade permanente para a vida toda; perceba como o aprendizado afeta as atividades; decida intencionalmente o que aprender. (Wick; Leon apud SILVA, 2005).

5 SÍNTESE REFLEXIVA

A trajetória percorrida permite a constatação de que a gestão do sistema de Educação a Distância necessita de subsídios teóricos que possibilitem um novo desenho da mesma. Este novo desenho se faz necessário, em virtude do novo incorporado à velha prática da gestão, o que se constitui um grande desafio, dado que implica na superação de velhos paradigmas.

Baseado nesta premissa foi desenvolvido o presente estudo com o fito de apresentar uma “fotografia” dos fatores responsáveis pelos avanços e retrocessos presentes no sistema de educação a distância. Para tanto buscou-se melhor conhecer o perfil dos gestores, o que fazem com maior frequência na função de gestor, os fatores relevantes desta prática e que interferem no seu *saber-ser*, o *no saber-fazer* e no *saber conviver*. Procurou-se também conhecer a percepção do gestor do seu papel, e sobre as normatizações que regulamentam a EAD no país, bem com os aspectos que oportunizam o avanço ou os retrocessos da gestão.

Esperava-se que as respostas às inúmeras questões possibilitassem o delineamento do esboço ou de um desenho que representasse a gestão do sistema de EAD, na atualidade. Conhecer o percurso permitiu constatar a certeza de que há uma distância infinita entre a realidade social e a apreendida pela lente de uma objetiva que, muitas vezes, mostra uma realidade estática, desprovida do dinamismo presente no cotidiano de trabalho, dado que este cotidiano é marcado pelas relações inter e intrapessoais, interinstitucionais e pelo diálogo dos seus atores com o social. Desta forma, a melhor imagem seria aquela que transmitisse esse mundo de sentimentos, de emoções e de conflitos, o diálogo verbal e o não verbal, que transmitisse o vivenciado pela EAD em seu dinamismo, tal como o de uma orquestra. As orquestras podem ensinar muitas coisas aos gestores, principalmente a afinar a sintonia interna e externa para ser aplaudida de pé pela platéia.

O discurso verbalizado dos gestores em suas falas explicita de forma clara a percepção de seu papel, ao apontarem fatores que possibilitam o incremento dos programas de educação a distância, bem como os aspectos

que determinam o sucesso e os fatores críticos responsáveis muitas vezes pelos retrocessos.

Entre os aspectos que oportunizam o avanço pode-se enumerar a adoção do planejamento por parte dos docentes, familiarização docente com o uso das mídias, parcerias e o trabalho em rede. Entre os aspectos considerados impeditivos ou que engessam ou dificultam os fluxos foram indicados: a resistência docente, a pouca credibilidade em EAD, exigência de direção no retorno financeiro imediato, a precariedade da *internet* e a alta rotatividade da equipe de trabalho.

Merece atenção da academia a informação fornecida pelos gestores de que possuem conhecimento de EAD, mas não especificamente em gestão, fato este preocupante, pois nessa perspectiva, toda e qualquer organização, incluindo a educacional, precisa adaptar-se rapidamente para se tornar mais flexível e fluída. A essas condições, deve-se somar a noção de visão compartilhada, atitude que fortalece o foco e a energia para a aprendizagem e compreensão da missão por ela estabelecida. Este dado merece uma reflexão, visto que as funções indicadas pelos gestores como mais freqüentes são as inerentes à gestão enquanto ciência, que são planejamento, organização, controle, avaliação e coordenação dos processos. Como executar estas atividades sem os conhecimentos precisos? Questiona-se esta situação, pois talvez este aspecto não seja a responsável pelo imprevisto e aligeiramento dos muitos projetos.

A importância de uma capacitação ou qualificação na área é imprescindível ao gestor da atualidade, dado que o mesmo trabalha em um ambiente organizacional altamente complexo e competitivo que exige o trabalho em rede, a complementaridade, tendo em vista o sucesso dos projetos.

A importância da parceria neste cenário é reiterada pelo surgimento cada vez maior de modelos que preconizam e recomendam a complementaridade, o compartilhamento, a troca e a reciprocidade. Os aspectos mencionados estão alicerçados no conceito de redes tão imprescindível à EAD.

Os gestores estudados são de IES bem sucedidas e que já atuam há muito no cenário e vêem a EAD como necessária ao processo de

democratização do saber e como enriquecedora do ensino presencial. Foi unânime em todas as falas a importância da gestão em EAD e da necessidade da adoção pelo gestor de nova postura. Foi também enfatizado pelo grupo a importância do gestor ter uma visão macro das questões políticas, econômicas, sociais, culturais e científico-tecnológicas dos sistemas e subsistemas de educação a distância, implantados e que necessitam ser consolidados. A visão macro assegura o delineamento de proposta com aderência ao social, que agreguem valor às ações desenvolvidas nos diversos contextos do país, oportunizem o esperado pela educação contribuir com as transformações sociais, no entorno, no qual as ações são operacionalizadas. Talvez baseadas nesta realidade estejam alicerçadas as últimas políticas referentes aos pólos, instância da construção dos saberes na EAD.

Os aspectos inerentes à gestão foram indicados como os mais relevantes no cotidiano da gestão que são as ações básicas de administração, ou seja, o planejamento, a organização, o controle e a direção de toda infra-estrutura necessária à implantação e implementação dos cursos. Segundo os respondentes eles se percebem como provedores de insumos necessários a execução dos processos, destacando também que vêm a legislação como algo necessário à normatização da EAD.

No estudo pode-se destacar que são diversas as preocupações dos gestores com o seu “*saber fazer*”: alguns gestores mostram-se preocupados, exclusivamente, com os problemas tecnológicos, outros com a estrutura organizacional e outros que vêm as máquinas, os equipamentos como sendo a salvação da IES, especialmente aquelas que atuam na área de EAD. Contudo, esta visão necessita ser revisitada, discutida, dado que alguns aspectos inerentes ao gestor foram tangenciados, ou sequer abordados. Como distanciamento ou esquecimento de funções básicas ao gestor, pode-se observar a **logística**, o **marketing** e o papel da **gestão financeira**. A ausência dessas funções embaçou a lente da câmera, dificultando uma foto com maior nitidez do cenário.

É impossível gerir um sistema de EAD sem uma logística precisa, um bom serviço de “marketing” e uma gestão financeira eficiente, dado que estes

elementos são fatores importantíssimos para uma gestão descentralizada, com a que ocorre em EAD.

A logística esteve ausente em quase todas as falas, embora seja invisível, é ela que assegura o bom fluxo de todas as ações, pois é o oxigênio do subsistema administrativo. Ela é o diferencial que pode assegurar a competitividade e se torna, por isso, uma vantagem competitiva para as instituições que conseguem implementá-la de maneira ágil e criativa.

No atual mundo competitivo, principalmente aquele vivenciado pelo gestor com a EAD, o diferencial que faz sucesso não é a qualidade do “produto” (curso), nem o seu “preço” (mensalidades), mas sim a sua disponibilidade (do produto ou serviço) na hora e no local certo – o que é feito pela logística. Neste sentido administrar a expansão da EAD, mantendo a qualidade, é um desafio, pois a grande arma dessa modalidade é a vitória sobre a distância física, permitindo que um curso bem programado desenvolvido na Região Sul possa fazer sucesso também na Região Norte do País e vice-versa.

Os programas de logística, de marketing e de gestão financeira são os que sustentam o crescimento e a qualidade de professores, tutores, supervisores, da infra-estrutura comunicacional e tecnológica necessárias para atenderem à nova demanda, sem perder a qualidade que fez do curso um sucesso na sua primeira versão.

A EAD, por ser um sistema flexível e autônomo, pode adaptar-se às mudanças ambientais de sua localização. Sendo assim, é um sistema inteligente que necessita de pessoas também inteligentes para administrá-lo. Dessa forma sobreviverão somente as IES que tiverem uma boa estratégia logística, um bom serviço de marketing, uma boa gestão financeira e gestores aptos à identificação de oportunidades de negócios, de tomada de decisão e de racionalização de processos.

Quanto ao marketing, este é também uma vantagem competitiva necessária a EAD, tendo em vista constituir-se em um conjunto de operações que asseguram a aquisição do produto pelo mercado altamente competitivo como é o da educação. O marketing é uma estratégia que oportuniza a observação de tendências e a criação de novas oportunidades (cursos) visando a satisfação do cliente (aluno) e respondendo aos objetivos (financeiros e

mercadológicos) das IES. Portanto, o marketing exige uma mudança cultural na instituição, na qual os docentes às vezes nem percebem que para que eles existam no cenário é preciso que suas propostas sejam atraentes e encontrem aqueles que deseje vivenciá-las.

Pelo exposto pode-se perceber, por analogia, os vários matizes da foto desejada da gestão, que nos mostra uma cartografia não plana, mas uma topografia com vários relevos, que exige toque de um maestro para que regule ritmos e afine instrumentos de forma a assegurar uma suave sintonia.

Neste sentido os gestores devem estar afinados, como pessoas e profissionais dentro e fora das Instituições, para desenvolver e reger a “trilha sonora”, com melodia, ritmo, harmonia e em plena sintonia no contexto do mercado altamente competitivo como é o da educação.

Lamentavelmente, a educação na sociedade globalizada vem sendo submetida às mesmas regras que regem a esfera da produção e do comércio, dado facilmente comprovado pela grande freqüência, quando a escola refere-se aos alunos e aos pais como “clientes”; os currículos e a metodologia são apregoados como “produtos”; a adoção de conceitos na educação comuns ao campo da Administração e da Economia como as expressões: “competitividade”, “capital humano”, “padrões de excelência”, “flexibilidade organizacional”, etc. Por outro lado, vemos que a sociedade globalizada trata a educação como um bem vendável e internacionalizado.

Contudo, não é preciso transformar a escola numa empresa, mas é importante que a gestão da escola seja efetuada cientificamente, não mais empiricamente como observa-se em instituições familiares, nas quais a administração é passada de geração a geração, onde o imprevisto e a verticalização são os matizes mais fortes. É necessário enfatizar que a instituição educacional deve ter uma gestão administrativo-pedagógica participativa pautada por valores éticos e morais, e comprometida com a sociedade. Como empresa, porém, ela precisa estar constantemente em sintonia com o ambiente.

Diante do exposto até o presente e sem pretender esgotar as inúmeras indagações, proposições e interpretações em torno das mudanças que se efetivam na realidade educacional brasileira, propõem-se com esta pesquisa contribuir com o debate sobre o perfil do gestor em EAD.

A partir dos dados coletados, analisados e interpretados no sistema de educação a distância, entende-se que o novo perfil do gestor em EAD encontra-se ainda em construção, sendo que o mesmo necessita ser debatido, bem como de referenciais que lhe dê a devida fundamentação.

Ressalta-se ser indispensável implementar soluções criativas e inovadoras, quando o gestor do sistema de EAD, deve ocupar um papel estratégico e central. É condição “*sine qua non*” que ele se perceba como um “maestro” em sintonia com o sucesso da EAD, pois é ele que vai balizar a IES com instrumentos, ritmo, melodia, harmonia e sintonia. O gestor deve observar a necessidade de “afinar” suas atividades como o “instrumentista” que afina um “stradivarius”. Porém é preciso lembrar que o sucesso não é um resultado definitivo, mas sim um processo em contínua mutação.

É recomendável que o gestor garanta a participação da comunidade acadêmica (instrumentistas), a fim de que esta assuma o papel de co-responsável pela construção do projeto em EAD. Para que isso aconteça é preciso preparar um novo gestor, libertando-o de suas marcas de autoritarismo e redefinindo seu perfil, desenvolvendo características de coordenador, colaborador e de educador, para que consiga programar um planejamento participativo. O gestor também deve ser um incentivador de programas de formação de pesquisadores e educadores na área de Educação a Distância.

No referente aos avanços, os gestores indicaram a maior adoção do planejamento por parte dos docentes; familiarização com o uso das mídias; a parceria e o trabalho em grupo. No concernente aos retrocessos apontaram a resistência docente, a pouca credibilidade em EAD, e exigência de direção no retorno financeiro imediato, a precariedade da internet e o alto *turnover*.

Desta forma, compreende-se que há necessidade de se efetivar a gestão, o que inclui teoricamente as dimensões administrativa, pedagógica e tecnológica. No entanto, os discursos analisados remetem à percepção de que os gestores abordam, em primeiro lugar, as práticas tecnológicas, em segundo lugar, as pedagógicas como sendo necessárias à plena implantação do regime de EAD e somente em último lugar, a questão administrativa. O gestor precisa compreender que as três dimensões são indissociáveis, o que conduz a não simplesmente negar os caminhos que vem sendo construídos pela realidade escolar, apresentada por informações dos próprios gestores, mas a entender

que o caminho está apenas parcialmente traçado, faltando ainda o amadurecimento do campo de visão social, no que concerne à necessidade de se buscar novas pesquisas no âmbito da gestão em educação a distância.

Nesta perspectiva, toda a organização, incluindo a educacional, precisa adaptar-se rapidamente para se tornar mais flexível e fluída. A essas condições, a gestão deve somar a noção de visão compartilhada, atitude que fortalece o foco e a energia para a aprendizagem e compreensão da missão por ela estabelecida.

Com o crescente surgimento de novas instituições e de inovações no processo de gestão, a ampliação da oferta e a diversidade do produto no mercado educacional, foram imprescindíveis à adaptação das organizações educacionais aos ditames empresariais. Aquelas que assim não procederem ou encerrarão suas atividades ou conviverão com uma crise permanente.

No caso dos gestores pesquisados, partiu-se do pressuposto de que eles se encontram diante de impasse estrutural. Com efeito, a pesquisa indicou que no aspecto administrativo, há muito a ser feito para a aquisição de uma cultura empresarial nos moldes requeridos pelo mercado da EAD.

Fundamental para muitas deles, é flexibilizar suas ações, porque é dessa característica que advém a capacidade de reação. De outro ângulo, a reação será frutífera se apoiada em um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazos, que norteie as ações de marketing, logística, de gestão de pessoas, de investimentos financeiros, entre outros. Da mesma forma, a gestão dos processos pedagógicos necessita ser otimizada por muitos dos gestores. O ponto de partida pode ser a obtenção de equilíbrio entre a proposta pedagógica e a efetiva ação pedagógica.

Ao findar da trajetória ressalta-se que os resultados encontrados não destoam da literatura, contudo, a falta de preparo dos gestores para o exercício da gestão deve ser considerada pelas Instituições, pois isso pode ser um dos fatores que estejam dificultando a consolidação da EAD no País e o ir e vir das políticas governamentais. Espera-se que os resultados desta pesquisa possibilitem o aperfeiçoamento e um novo desenho da gestão, ou seja, um pilar de sustentação da EAD.

Destaca-se que o estudo não se encerra aqui, pois várias vertentes emergem neste caminhar e que merecem ser estudadas. A partir de agora,

descortinam-se novos cenários que precisam ser explorados, tendo em vista contribuir com a gestão na área em foco. Contudo, o estudo possibilita, desde já, algumas sugestões aos interessados no tema:

- A inserção dos gestores na definição de políticas.
- Apoio à implementação de políticas públicas para programas de EAD.
- Aumento das oportunidades de aprendizagem e a intensificação do uso dos meios de comunicação de massa na propagação e na ampliação gestão do sistema de EAD e da educação para todos.
- Incentivo em fóruns de discussão sobre a legislação.
- Adequação de uma equipe transfuncional que pensem de forma semelhante, com o fito de superar barreiras culturais e realizar mudanças.
- A inserção de uma gestão participativa.

Desta forma ratifica-se a continuidade do estudo no que concerne aos avanços e retrocessos da EAD, dado que é um assunto pouco debatido e de importância para o salto qualitativo da gestão.

Encerrando este estudo, apresenta-se uma metáfora. Nesta metáfora observa-se o redesenho da gestão do sistema de EAD, no qual o gestor pode ser igualado a um “maestro de uma orquestra” e seus pares representados como “instrumentistas” que têm por competência apresentar uma sinfonia única com ritmo, harmonia e coesão. Não apenas saber, intuir e ser um profundo conhecedor de música fará de uma pessoa um maestro, pois a qualidade do som é formada por dezenas de detalhes e a qualidade da música por outras dezenas. Ser uma orquestra é mais que uma soma de detalhes. Na verdade é a soma de centenas de similaridades e detalhes que precisam funcionar integralmente. É preciso desenvolver muito mais, principalmente saber ser, trabalhar, ensaiar e conviver para formar uma orquestra. Neste sentido a figura 9, abaixo, representa a gestão do sistema de educação a distância, da atualidade.



Figura 9: O novo desenho da gestão do sistema de EAD.

Fonte: <http://www.orquestrabarradosnobaile.com.br/osbbocaregewatson.jpg>, 2007

“Isso é o futuro...”

A educação está mudando mais rapidamente que os mercados.
Os mercados estão mudando mais rapidamente que os estudantes.
Os estudantes estão mudando mais rapidamente que as Instituições.
As instituições estão mudando mais rapidamente que às pessoas que as
dirigem.

Gestor, é melhor você apressar-se!”

Eliane Vasconcellos

6 REFERÊNCIAS

ABRAED. **Anuário estatístico de educação aberta e a distância**. 3 ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2007.

ALLY, M. **Educação a Distância**. 13º Congresso Internacional de Educação a Distância. Curitiba: setembro de 2007. ABED.

ANPEd. **Manifesto à ANPEd sobre o Plano Nacional de Pós-Graduação 2005-2010**. Disponível em: <http://www.anped.org.br/FORPRED_DOC/manifesto_sobre_PNPG.rtf>. Acesso em: 15.04.07.

ARETIO, L. G.; RUBIO, R. M.; NEIRA, T. R. **Teoría de la Educación**. Madrid: UNED, 1992. Tomo II.

BACCARO, T. A. **Fundamentos de Administração Moderna**. Material Didático do Curso de MBA em Gestão de Negócios. Universidade Norte do Paraná. 2007. Disponível em: <www.unoparvirtual.com.br>. Acesso em: 30.10.07

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. **LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Curitiba-PR: UFPR/PROGRAD, 1997.

BUARQUE, C. **O que é apartação: o apartheid social brasileiro**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

BURGARDT, L. **Como regular a EAD**. Universia. Gestor. Tendências e Debates. Publicado em 18.05.2007. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=13821>> . Acesso em 30.10.2007

CARBONARA, V. e SAYÃO, C. S. **Fundamentos da Educação v.1: filosofia, antropologia**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO FILHO, J. A. **Uso da tecnologia Digital na modalidade de EAD**. Aula 1. Material Didático do Curso de Mestrado Profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância. Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará. 2007. Disponível em: <www.unoparvirtual.com.br>. Acesso em: 10.04.07

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CIRIGLIANO, G. F. J. **La educación abierta**. Buenos Aires: El Ateneo, 1983.

CHANG, R. Y. **Construindo uma equipe de sucesso**. Série Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Trad. Eduardo Lassère. São Paulo: Futura, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORDEIRO, J. V. B. de M.; RIBEIRO, R. V. **Gestão Empresarial**. In: **COLEÇÃO Economia Empresarial**. Curitiba: FAE Business School/Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos - USP.

CRUZ, D. M. **O professor midiático: a formação docente para a educação a distância no ambiente virtual da videoconferência**. 2001. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC.

CUNHA, A. G. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o Século XXI. 3. ed. São Paulo: Cortez: Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. São Paulo: Autores Associados, 2000.

DE SOUZA, M. **Cooperação inter-empresas e difusão das inovações organizacionais**. Campinas: Setde/Fecamp/Unicamp-IE, 1993.

DUARTE, E. C. V. G. **Tutoria em Educação a Distância**. In: POLAK, Y.N.S. A Construção do Percurso em Educação a Distância. Curitiba, 2003.

_____. **Análise de Curso:** Para não errar. Guia de Educação a Distância. 2007. Ano 4. nº. 4. São Paulo: Segmento, 2007.

FAE, Faculdade Bom Jesus. **Coleção gestão empresarial:** uma contribuição ao mundo dos negócios. FAE Business School. Curitiba: 2002

FARIA, J. H. de. **Relações de poder e formas de gestão.** Curitiba: Criar Edições: FAE, 1985.

FAURE, E. (coord.). **Aprender a être.** s. l. : Fayard/Unesco, 1972.

FERREIRA, A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos Nossos Dias. São Paulo: Thomson Pioneira Administração e Negócios, 1997.

FERREIRA, Ruy. **A Internet como ambiente da Educação à Distância na Formação Continuada de Professores.** Universidade Federal do Mato Grosso. Dissertação de Mestrado: Cuiabá, 2000. Disponível em: < http://cev.ucb.br/qg/ruy_ferreira/tese.htm > Acesso em: 23.09.07.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRAY, B.; WOOD, J. (Ed.). **Collaborative alliances:** moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, v.27, n.1-2, March/June 1991

GOMES, R. C. G. **Educação a distância:** uma alternativa para a formação de professores e demais profissionais da sociedade do conhecimento. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC.

GUIMARÃES C. A. F. **O novo paradigma ecológico e holístico.** 2001. Disponível em: < <http://br.geocites.com/carlos.guimaraes/holistica.html> > Acesso em: 09.12.2006.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo.** Parte 1. 5ª. ed. Tradução, Márcia de Sá Cavalcante. Petrópolis: Vozes, 1995.

IAHN, L. S. Concepções e Políticas em Educação a Distância. In: POLAK, Y.N.S. **A Construção do Percorso em Educação a Distância.** Curitiba, 2003.

KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v.18, n.1, Jan./Feb. 1990.

KRAMER, E. A. W. C. **Educação a Distância:** da teoria à prática. Porto Alegre: Alternativa, 1999.

KLENK, L. A. **Campo de Trabalho**: Procuram-se profissionais. Guia de Educação a Distância. 2007. Ano 4. nº 4. São Paulo: Segmento, 2007.

KORUM, T. C. **Executivos trabalham por 4 anos na mesma empresa**. Uol Economia 2007. Disponível em <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guia_de_empregos/executivos/noticias/ge270807.htm> Acesso em 30.10.07

KUHN, T. S. The Structure des Revolutions Scientifiques, Paris Éditions Flammarion, 1972; trad. Port. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, Ligia. et al. **Educação a Distância**: possível passaporte para o terceiro milênio? Tecnologia Educacional. V. 24. Jan/fev 1998.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LIBÂNEO, J. C. **Tendências Pedagógicas na Prática Escolar**. In: DEMOCRATIZAÇÃO da Escola Pública. A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos. Didática. 9 ed. São Paulo: Loyola, 1990.

LIMA, S. M. D. de. **A Administração na Sociedade Contemporânea**. 2006. Disponível em: <<http://www.oboulo.com/search.php?q=A+Administra%E7%E3o+na+sociedade+contempor%C3%A2nea&start=0&topconsult=0>> Acesso em 11.09.07

MACIEL, G. Q. **A contabilidade e a gestão financeira das empresas**. Revista CRCRS nº 2, novembro/2006. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/revistaeletronica/artigos/01_geovani.pdf>. Acesso em 30.10.07

MAGRO, J. L. **Idéias e Técnicas de Gestão**. Disponível em: <http://classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=653>. Acesso em 25.10.06.

MARGUTTI, P. **As idéias de Maturana e sua repercussão**. Boletim Informativo UFMG nº. 1308, Ano 27 de 07.03.2001. Disponível em <http://www.ufmg.br/boletim/bol1308/segunda.shtml>> Acesso em 12.10.07.

MAROTTO, M. L. M. **Educação a Distância**: aspectos conceituais. CEAD, Rio de Janeiro, CEAD, v. 2, n.8, jul./set, 1995.

MARTINS, O. B. **Educação a Distância**: um debate multidisciplinar. Curitiba: UFPR, 1999.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEC/SESu. **Relatório da Comissão Assessora para Educação Superior a Distância**. Portaria nº. 335/2002. Brasília: DF, 2002.

MORAN, J. M. **Os novos espaços para atuação do professor com as tecnologias**. Revista Diálogo Educacional. Curitiba, PUC-PR, v 4. nº. 12, maio-agosto, 2004.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

MONTENEGRO, P. C. **Planejamento Estratégico e estratégia empresarial**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseunegocio/produtossebrae/artigos/listadeartigos/plajemaneto_estrategico_empresaial.aspx. Acesso em: 15.04.07.

MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Distance Education**: a systems view. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**; tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. 9 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2004.

MUNHOZ, G. **Parâmetros de Qualidade de EAD**. 2006. Disponível em: <http://ccvap.incubadora.fapesp.br/portal/coletivo/cap-ii-parametros-de-qualidade-em-ead>>. Acesso em 30.10.07

NADLER, David A. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEDER, M. L. C. Educação e comunicação em EAD. In: MARTINS, O. (ORG.) **Curso de Formação em educação a distância**: educação e comunicação em educação a distância. Módulo 3. MEC: UniRede, 2001.

NEVES, C. M. C. **Referenciais de qualidade para cursos à distância**. Brasília-DF: SEED/MEC, 2003.

OLIVEIRA, J. F.; PRADO, J; SILVA, E. A. **Gestão de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PACHECO, A. S. V. **Evasão**: Análise da realidade do Curso de Graduação em Administração a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

PECK, P. **EAD legal e segura**. Revista Ensino Superior, edição 104. Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=11955> Acesso em 30.10.07

PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PETERS, O. **Distance teaching and industrial production: a comparative interpretation**. (Sewart; Keegard y Homberg Eds). Distance education. International perspectives. London: Croom Helm, 1983.

PINTO, C. R. **Gestão Empreendedora**. Guia do Franchising.com.br. 2007. Disponível em <http://www.guiadofranchising.com.br/artigo/artigo.php?id=205>. Acesso em 12.10.07

POLAK, Y. N. S. **A corporeidade como resgate do humano na enfermagem**. Série Teses de Enfermagem. Enfermagem PEN/UFSC. Pelotas: Editora Universitária, 1997.

_____. **Planejamento e Gestão de Sistemas de EAD**. Material Didático do Curso de Mestrado Profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância. Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará. 2006. Disponível em: www.unoparvirtual.com.br. Acesso em: 10.04.07

_____. **Redesenho da Gestão de Sistemas de Educação a Distância**. In: Projeto de Pesquisas da Universidade Norte do Paraná (em andamento). Londrina, 2006.

_____. **Planejamento e Sistemas de EAD**. In: A Construção do Percorso em Educação a Distância. Curitiba, 2003.

_____. **Redesenho da Gestão de Sistemas de Educação a Distância**. In: Projeto de Pesquisas da Universidade Norte do Paraná (em andamento). Londrina, 2006.

PRETTI, O. **Educação a Distância: uma prática educativa mediadora e mediatizada**. Disponível em: <http://www.nead.ufmt.br/pesquisa/pdf/5.pdf> Acesso em: 28.09.07.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARD, R. Networking for research and development: necessity or new religion? **Les Réseaux Universitaires**, Québec, Apr. 1996.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Dom Quixote, 1995. (Coleção Gestão & Inovação).

RIZZO, M A. **Apostila de Planejamento Estratégico**. São Paulo: FSP, 2007.

ROSENAU, C. R. **Ação do Gestor Escolar**: Estudo de caso com o desenvolvimento da proposta pedagógica, 2000. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7544.pdf>> Acesso em 12.09.07

ROZENFELD, H. **Processo de Negócio**. 1996. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos_port/pag_conhec/Bps.html#instrucao> Acesso em 30.10.07

RUMBLE. G. **A Gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Universidade de Brasília: UNESCO, 2003.

SANTOS, W. R. A. S. **Difícil de Segurar**. Revista Amanhã. Disponível em <<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiro/amanha/240504-orfaos-reengenharia3.shtm>> Acesso em 30.10.07.

SESu/MEC. **Cursos Superiores a Distância Credenciados – 2007**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Disponível em: www.mec.org.br/sesu/index. Acesso em: 18.04.07

SHERRON, G.; BOETTCHER, J. **Distance learning**: The shift to interactivity. CAUSE Professional. Paper Series 17. Boulder; CO: CAUSE, 1997.

SILVA, M. A. F. da. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2005.

TAYLOR, C. J. **A quinta geração de EAD**. 20th. ICDE World Conference, Düsseldorf, Alemanha. 1 a 5 de abril 2001. Disponível em: <www.usp.edu.au>. Acesso em: 10.04.07

TEIXEIRA, E. A. **Teoria Geral da Administração & Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TODESCATT, M. **Universidade Pública a Distância**: uma proposta de modelo organizacional. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 2004.

TRÖGER, A. **Um estudo sobre organizações Virtuais**. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Ciência da Computação. Instituto de Informática. Porto Alegre: UFRS, 1997.

TZU, S. **A arte da Guerra**. São Paulo: LPM, 2000.

UNESCO. **Aprendizagem Aberta e a distância**: perspectivas e considerações políticas educacionais. Florianópolis: Imprensa Universitária, UFSC, 1997.

VALENTINI, C. B. **Interação em ambiente virtual de aprendizagem**: redes sociocognitivas e autopoieticas. Revista Colobar@, vol. 3 n 11. julho/2006. Disponível em <http://www.ricesu.com.br/colabora/n11/artigos/n-11:pdf/id_05.pdf> Acesso em: 10.09.07.

WEBER, M. **Legitimate authority and bureaucracy**. In: Pugh, D.S. (ed) Organization, 1985.

APÊNDICE I

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a) Gestor(a):

Sou mestranda do Curso Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em EAD da Universidade Norte do Paraná e da Universidade Federal do Ceará. Estou desenvolvendo pesquisa para auxiliar minha Dissertação na área de concentração: Gestão de Sistemas em EAD.

O título da minha pesquisa é GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: AVANÇOS E RETROCESSOS e tem como objetivo propor estratégias que agilizem o fluxo de implantação dos programas de EAD. Está sendo orientada pela Professora Doutora Ymiracy Nascimento de Souza Polak.

Solicito sua contribuição respondendo o questionário em anexo. Para tanto, necessito que o mesmo seja encaminhado via e-mail até o dia 20.05.07, considerando a previsão de término do presente estudo.

Outrossim, asseguro o sigilo das fontes e informo que o resultado do estudo será enviado posteriormente.

Desde já agradeço a atenção dispensada.

Cordialmente,

Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia Duarte

Pesquisadora

APÊNDICE II

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que desejo participar voluntariamente da pesquisa para sobre GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: AVANÇOS E RETROCESSOS, e que tenho ciência dos seus objetivos.

NOME: _____

INSTITUIÇÃO: _____

CARGO: _____

APÊNDICE III

QUESTIONÁRIO

1- IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Idade _____

Sexo: () Feminino () Masculino

Cargo que ocupa: _____

Há quanto tempo no cargo: _____

Tem formação em EAD: () Sim () Não

Tem formação em Gestão: () Sim () Não

Caso afirmativo, indicar qual: Mestrado e Doutorado _____

Instituição: _____

Cursos ofertados na modalidade de educação a distância pela

Instituição _____

Titulação do respondente: _____

Tempo de permanência no cargo: _____

Por favor, liste as atividades desenvolvidas por você na qualidade de gestor:

2 - DADOS REFERENTES À GESTÃO EM EAD

2.1. Como você se vê o papel do Gestor de EAD?

2.2. Numa escala de 1 a 6, quais os avanços que sua Instituição teve ao ser credenciada? Justifique sua escala.

	Avanços	Justificativa
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

2.3 – Liste as dificuldades mais encontradas durante a elaboração e execução do projeto, referentes aos subsistemas: pedagógico, administrativo e tecnológico.

	Subsistemas	Dificuldades Encontradas
1.	Pedagógico	
2.	Administrativo	
3.	Tecnológico	

2.4. Indique outros aspectos considerados por você como importantes, antes, durante e após elaboração do planejamento dos cursos.

	Outros Aspectos Relevantes
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

2.5. Como vê a legislação de EAD? Pontue os aspectos positivos e os negativos da mesma.

2.6. Liste os fatores que favorecem o avanço e os retrocessos da gestão em EAD

2.7 Comentários sobre a gestão em EAD
