

GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EaD): NOÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA EaD

MANAGEMENT OF DISTANCE EDUCACION: PRINCIPLES OF MANAGEMENT, ORGANIZATION, DIRECTION, AND CONTROL

Daniel Mill*

Nara D. Brito**

Aparecida Ribeiro da Silva***

Leandro Fagner Almeida****

Resumo

Este trabalho objetiva analisar a prática da gestão educacional na educação a distância (EaD), buscando melhor compreensão das particularidades e origens da gestão em EaD. Baseando-se em experiências desse tipo de gestão, a análise deste trabalho representa um exercício de reflexão para compreender as dificuldades e as estratégias de um gestor educacional no âmbito dessa modalidade. Com base nas noções de planejamento, organização, direção e controle da gestão empresarial, o texto estabelece alguns elementos essenciais ao gestor de sistemas de educação a distância. Como resultado, a análise traz, para a área de EaD, uma breve caracterização das suas instâncias mantenedoras, busca contribuições da gestão empresarial, levanta algumas especificidades dos sistemas de gestão no contexto educacional, busca orientações para a configuração de possíveis modelos de gestão e destaca alguns desafios e dificuldades enfrentadas pelos gestores de EaD em seu cotidiano de trabalho.

Palavras-chave: Gestão, Administração, Educação a Distância, Gestão da Educação a Distância.

Abstract

This paper aims to analyze the practice of management in distance learning, seeking a better understanding of the origins and peculiarities of management in distance education. Based on management experiences in distance education, the analysis of this work represents an exercise of reflection to understand the difficulties and strategies of an educational manager in the distance education. Based on the concepts of planning, organization, direction and control of business management, the text shows some key elements to the manager of systems of distance education. As a result, the analysis

presents a brief characterization of institutions offering distance education, seeking contributions from business management to the management of distance education. It also raises some specificities of management in the educational context, seeking guidance for the setting of possible models of management systems for distance learning. Finally, it highlights some challenges and difficulties faced by managers of distance education in their daily work.

Key words: *Management, Administration, Distance Education, Management of Distance Education.*

I Introdução

O documento do Ministério da Educação *Referenciais de qualidade para educação a distância* destaca a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de educação a distância (Brasil, 2007). Entretanto, são escassos os estudos e os textos sobre gestão da educação a distância (EaD)¹. Consideramos a gestão educacional um campo de extrema importância para se compreender o conjunto do processo de ensino-aprendizagem na educação básica ou superior e, também, na educação presencial ou a distância.

Nesse cenário, este texto objetiva analisar a prática da gestão educacional na educação a distância, partindo das raízes e origens desse tipo de gestão. Antes de pretender esgotar o tema, esperamos apenas contribuir para a compreensão das suas particularidades, destacando a importância do processo de gestão no conjunto de elementos que compõem o processo educacional, destacando os desafios que seus gestores se veem defronte cotidianamente.

Partindo da experiência cotidiana de gestão em cursos de educação a distância, a análise aqui desenvolvida representa um exercício de reflexão como parte da pesquisa que o Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação a Distância da UFSCar está desenvolvendo, num esforço para compreender as dificuldades e as estratégias de um gestor educacional no âmbito da EaD.

2 Caracterizando as Instâncias de Educação a Distância: contexto

Um aspecto que poucos profissionais da EaD se preocupam é em conhecer as particularidades das instâncias que oferecem essa modalidade de educação. Embora de extrema importância para os gestores, trata-se de um assunto comumente relevado a um segundo ou terceiro plano. Neste tópico, vamos analisar o perfil das “instituições” fornecedoras desses tipos de cursos no Brasil, ou seja, proceder à caracterização dessas “instituições”.

Como se caracterizam as instituições que trabalham com a modalidade de educação a distância? Trata-se de instituições autônomas ou de apenas alguma unidade de educação a distância mantida pela instituição? Onde se localizam no interior da instituição mantenedora? Possuem finalidade econômica e, portanto, visam ao lucro? Qual seu público-alvo e sua abrangência de atuação? De

que estruturas física e tecnológica dispõem? De quais recursos humanos o gestor pode lançar mão? Quantos e quais profissionais estão envolvidos em cada instituição? Qual a formação desses trabalhadores? Esses são alguns dos questionamentos que nos ajudam a compreender os sistemas de EaD, o que precede a análise do processo de gestão nessa modalidade. A caracterização das instituições unidades/instituições de educação a distância é essencial para o desenvolvimento de uma boa gestão.

Costa (2001) aponta três modelos institucionais de educação a distância: autônomo, misto e em rede. Com base em Rumble (1993)², Costa (2001) argumenta que o modelo autônomo seria o melhor. Entretanto, quase todas as experiências de EaD brasileiras enquadram-se no modelo misto. A autora caracteriza uma unidade de EaD mista pelo interesse de determinada universidade tradicional ampliar seu mercado/abrangência com a oferta também de educação a distância. No Brasil, a grande maioria de sistemas de educação a distância desenvolve-se no seio de universidades já consolidadas pela educação presencial (Costa, 2001; Mill, 2002). Sendo assim, que análises podem ser feitas acerca das experiências de educação a distância virtual estudadas?

Sem entrar no mérito da discussão acerca do significado do termo “autonomia”, sabe-se que a estrutura administrativa, tecnológica, financeira e humana/intelectual exigida para constituição de uma instituição que ofereça exclusivamente cursos pela modalidade de educação a distância é extremamente complexa, de alto custo e de difícil aquisição/manutenção. Apesar das implicações pedagógicas pertinentes ao fato, aproveitar a estrutura de funcionamento de uma instituição de ensino já constituída torna-se uma saída estratégica, inteligente e economicamente viável, pois essa iniciativa reduz muito os esforços e os custos de instalação dos programas de EaD.

Embora Rumble (1993) considere o modelo autônomo/independente melhor do que os modelos misto e em rede, o mencionado aproveitamento da estrutura de funcionamento da instituição-mãe, a criação de um sistema de educação a distância vinculado a outra instituição já consolidada conta, também, com a representação social que a sociedade tem dessa instituição de ensino presencial. Isto é, o sistema de educação a distância pode se beneficiar da reputação e do prestígio (renome, *know-how* e *marketing*) do qual já goza a instituição mantenedora. No seu imaginário social, acredita-se que um estudante prefira desenvolver os seus estudos a distância vinculados a uma instituição com renome na modalidade de educação presencial. Para além de uma análise de qualidade dos cursos, a experiência histórica da instituição exerce grande influência sobre a aceitabilidade pelos

cursos a distância. Os gestores de EaD têm considerado esse fato e sabem que, instalando-se como uma espécie de filial da mantenedora, poderão usufruir do capital material, financeiro, social, cultural e, principalmente, do capital intelectual de que a instituição-matriz (presencial) dispõe.

Sendo esse gestor responsável pelo planejamento, organização, direção e controle dos processos de formação pela modalidade, é importante que ele saiba das implicações decorrentes da subordinação da EaD à modalidade presencial, especialmente da sua subordinação a uma gestão central (que geralmente vê a educação a distância como subcategoria de educação). Há muitas questões daí decorrentes que merecem atenção dos gestores, com destaque para as condições de disponibilidade dos recursos do processo administrativo: instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas.

3 Contribuições da Gestão ou Administração Empresarial para a Gestão em Educação a Distância: origens

Os processos de gestão ou administração institucional como conhecemos hoje são extremamente complexos e organizados: conceber/planejar, sistematizar/organizar, coordenar/dirigir e supervisionar/controlar e outros verbos da área foram objeto de estudos de vários pensadores até hoje. Os sistemas de gestão atualmente implementados possuem uma história rica e antiga. Eles têm suas raízes em princípios científicos há tempos consolidados – alguns deles anteriores à Revolução Industrial. Contudo, não há consenso de que a administração científica tenha bases sólidas anteriores à Revolução Industrial (1750) e/ou à organização militar.

Como afirmam Corrêa e Pimenta (2005), é pelo desenvolvimento da indústria capitalista que as modernas organizações se difundem e se ampliam, dominando as esferas econômica, social, política e ideológica, isto é, simbolizam um novo modo de organização da sociedade. Para Chiavenato (1983), a revolução industrial trouxe consigo possibilidades de evolução do campo da administração. Ele afirma que o avanço tecnológico conjugado a uma ruptura com os modelos medievais possibilitados pela Revolução Industrial trouxe para a administração as organizações e as empresas modernas. A substituição de um modelo manufaturado para o industrial desse período cria um significativo processo de racionalização da sociedade tanto no campo do trabalho como em outras esferas sociais. Tal racionalização está diretamente relacionada com a administração de processos. Chiavenato (1983) afirma que as organizações militares também influenciaram diretamente as transformações no campo das indústrias e estimularam o surgimento de uma administração científica.

Desde a primeira revolução industrial, muitos grupos ou correntes de pensamento investiram esforços para compreensão e sistematização de uma *teoria geral da administração* ou *administração científica*, como também é denominada. A administração científica tem o intuito de racionalizar a produção e aumentar a produtividade e, assim, como afirma Garay (2000), buscam mais clareza de fatores envolvidos no processo de trabalho: divisão social e técnica do trabalho entre direção e execução, controle dos tempos e movimentos dos trabalhadores, planejamento de tarefas e cargos, gerenciamento de fluxos e processos etc. O campo de estudos da administração nos ajuda a compreender processos decisórios, informacionais, burocráticos, comportamentais e motivacionais,

além de liderança, competitividade, empregabilidade, empreendedorismo e qualificação profissional. Maximiano (1997) analisa o significado da administração tratando-a como o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O autor apresenta-nos os quatro tipos principais de decisões ou processos administrativos:

1. **Planejamento:** abrange decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos necessários para realizar objetivos.
2. **Organização:** compreende as decisões sobre a divisão da autoridade, tarefas e responsabilidades entre pessoas e sobre a divisão dos recursos para realizar as tarefas.
3. **Direção ou coordenação:** significa ativar o comportamento das pessoas por meio de ordens, ajudando-as a tomar decisões por conta própria.
4. **Controle:** compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados (p. 17).

Enfim, o processo de racionalização do trabalho como consequência da Revolução Industrial atinge outras esferas da sociedade que se apropriam dos estudos e/ou “avanços” da administração científica para melhor gerir fatores sociais ou processos diversos. Assim como outras instituições, a escola busca no modelo industrial uma organização do trabalho que garanta melhores resultados; isto é, também os gestores da educação (inclusive os da EaD) empregam conhecimentos ou estratégias administrativas resultantes de esforços dos pioneiros da administração científica. Compreendemos que as raízes da gestão educacional e, especificamente, a gestão da educação a distância, fincam-se na teoria geral da administração consolidada no século XX. Todos os tipos principais de *decisões* (planejar, organizar, dirigir e controlar) e de *recursos* (instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas) estão claramente presentes na gestão da educação em geral e, particularmente, na gestão da EaD (Belloni, 2001; Mill, 2002, 2006).

4 Sistemas de Gestão no Contexto Educacional: especificidades

O modelo de gestão dos processos produtivos fabris capitalistas está na base das teorias e práticas da gestão educacional. Como afirma Hora (1994), a administração escolar como disciplina e prática administrativa não possui corpo teórico próprio e demonstra em seu conteúdo as características das diferentes escolas da administração de empresas. Dessa forma, a educação (escola/universidade) busca assegurar a realização de objetivos (eficácia) e a utilização racional de recursos das organizações (eficiência), prevendo decisões de planejamento, organização, direção e controle envolvendo instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas. São dois os pressupostos básicos que aproximam a administração geral da administração educacional (Hora, 1994), quais sejam:

1. As organizações, mesmo com objetivos diferentes, são semelhantes e, portanto, suas estruturas são similares e, como tais, os princípios administrativos podem ser os mesmos, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas – “generalidade”.
2. A organização escolar e o sistema escolar como um todo precisam adotar métodos e técnicas de administração que garantam a sua eficiência e atendam aos objetivos estabelecidos pela sociedade – “racionalidade” (p. 43).

Destaca-se, entretanto, que o gestor da educação (especialmente aquele da educação pública) precisa compreender que “a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo” (Hora, 1994, p. 47). Por exemplo, a gestão educacional precisa ser adjetivada como democrática e participativa, pois sua efetividade e eficácia baseiam-se na formação humana (dos alunos, docentes e outros envolvidos nesse processo). A compreensão dos processos de gestão educacional exigem cuidados especiais (Preedy et al., 2006).

Enfim, toda instituição, como afirma Coiçaud (2001), tem como base uma ideologia que rege e estabelece as características de suas relações, que vai definir a sua cultura organizacional. Assim, todos os fatores envolvidos na gestão devem ser pensados e analisados de maneira crítica, para assim perceber as consequências da escolha de cada tipo de gestão do ponto de vista não só da instituição e do consumidor (aluno), mas também dos profissionais envolvidos e nas suas condições de trabalho.

Essas questões tangenciam a educação básica e a formação em nível superior, embora cada uma delas guarde suas especificidades. Como observam Canterle e Favaretto (2008), a compreensão de como a Universidade é estruturada parte de importantes fatores como insumos, visão da organização, visão da informação, visão dos processos e visão dos resultados. Por insumos, os autores entendem tudo aquilo que está fora do controle da própria Universidade, como decisões políticas, organização social, mercado de trabalho etc. A adequada gestão de um grande projeto de formação numa universidade (ou a da própria instituição) depende desses fatores. Canterle e Favaretto (2008) apresentam um diagrama que sistematiza essa visão geral do modelo referencial de gestão de indicadores da qualidade para o ensino superior. Acreditamos que esse modelo configura-se como uma estrutura também válida para a gestão de sistemas de educação a distância. Entretanto, os processos de formação superior pela modalidade de EaD demonstram-se ainda mais específicos. Focaremos, adiante, esses aspectos particulares da gestão da EaD.

5 Sobre a Configuração da Gestão de Sistemas de EaD: orientações

Já dissemos que a *Gestão de Sistemas de EaD*, assim como a gestão em outros tipos de organização, precisa contemplar os aspectos de planejamento, organização, direção e controle do processo – considerando a disponibilidade de recursos materiais, físicos, técnicos ou humanos. Portanto, para um gestor em EaD criar condições para a realização de um bom programa de formação a distância, deve planejar e organizar adequadamente todo o sistema de funcionamento das etapas e, também, deve dirigir/coordenar e controlar todos os fatores envolvidos no fluxo das atividades dos cursos de EaD. Enfim, precisa gerir o seu dinâmico e complexo processo de formação. Algumas orientações são importantes ao gestor e, com base no nosso cotidiano como gestores de EaD, vamos tomar emprestadas algumas delas de autores da área de gestão de projetos.

Como as origens da gestão da educação a distância estão na administração científica mais geral, vale destacar alguns elementos da gestão de projetos empresariais. A seguir, Roldão (2004) resume o ciclo dinâmico da gestão de projetos, que precisam ser considerados pelo gestor de EaD (adaptado na Figura 1). Observa-se que, após estabelecer os objetivos do projeto, o gestor precisa planejar, executar e controlar o projeto. Roldão (2004) sugere que, nesse processo, o gestor leve em conta o tempo disponível, os recursos humanos e técnicos, além de aspectos de custo-benefício e de qualidade. Daí, resultam-se os produtos finais.



Figura 1. Organograma do ciclo dinâmico da gestão de projetos (adaptado de Roldão, 2004, p. 8).

Outro elemento que um gestor precisa ter em mente ao estruturar um sistema de educação a distância é o planejamento estratégico e suas etapas. Colombo *et al.* (2004) apresentam-nos um diagrama bem completo dos componentes do processo de planejamento estratégico na Figura 2.

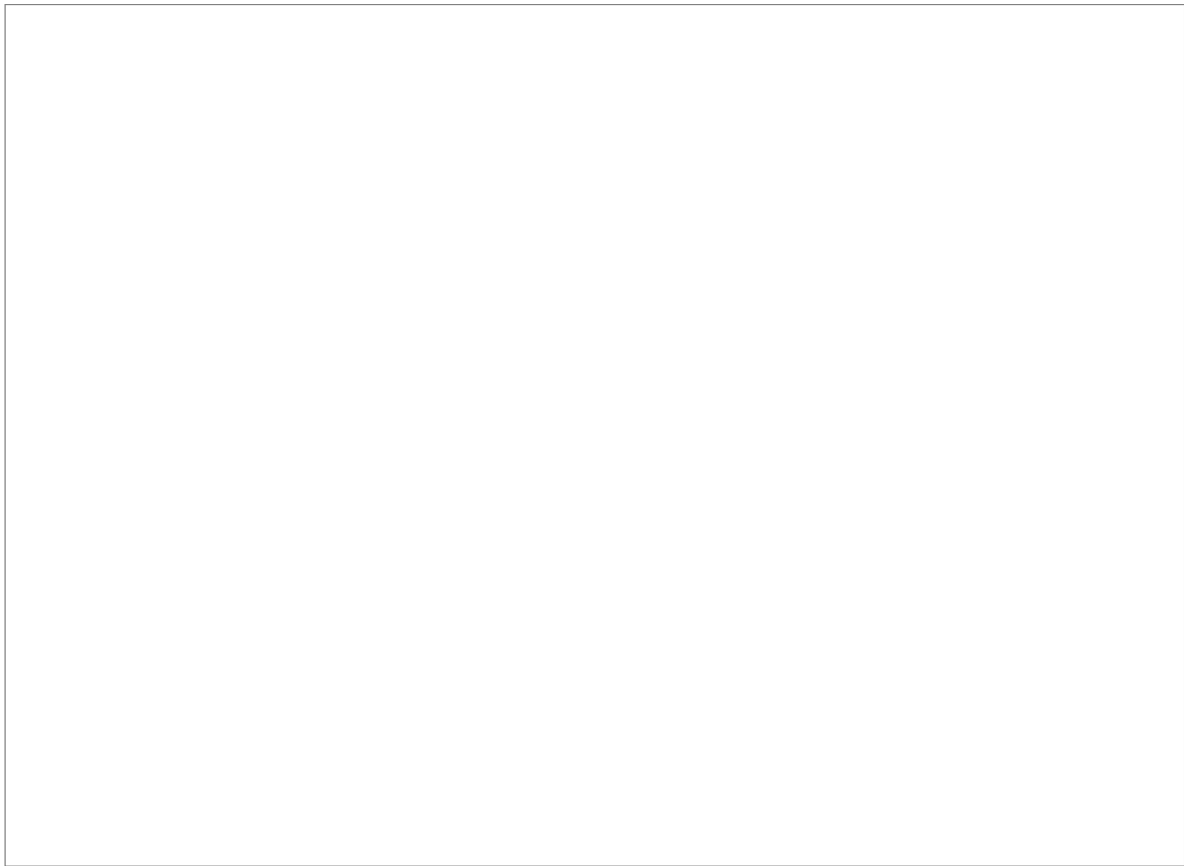


Figura 2. Proposta de planejamento estratégico e suas etapas, conforme Colombo et al. (2004, p. 20).

Esse diagrama da Figura 2 mostra-nos que é necessário fazer um diagnóstico para o planejamento, desenvolver estratégias de ação, prever desdobramentos, estabelecer regras e iniciativas de controle e acompanhamento e, claro, aperfeiçoamento do processo. Assim, o gestor precisa estar atento a esses procedimentos também em sistemas de educação a distância. Colombo et al. (2004) traz outra importante contribuição para o planejamento de sistemas de educação a distância. Os autores resumem tal contribuição num quadro com os objetivos estratégicos de um processo de planejamento (também da EaD). Pelo diagrama, percebe-se que o estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização é tarefa complexa e dinâmica, que devem ser considerados nas perspectivas financeira, cliente e mercado, processos internos, tecnológica e aprendizagem (melhoria do processo). Embora esteja organizado numa perspectiva mais mercadológica e empresarial, esse diagrama pode ser empregado como base para a criação de programas de educação a distância – desde que resguardadas as devidas especificidades da modalidade educacional.

Ribeiro Neto *et al.* (2008) propõem outra forma de organização dos componentes de um sistema de gestão da qualidade (Figura 3), trazendo elementos interessantes aos gestores que estão planejando e organizando algum sistema de educação a distância.

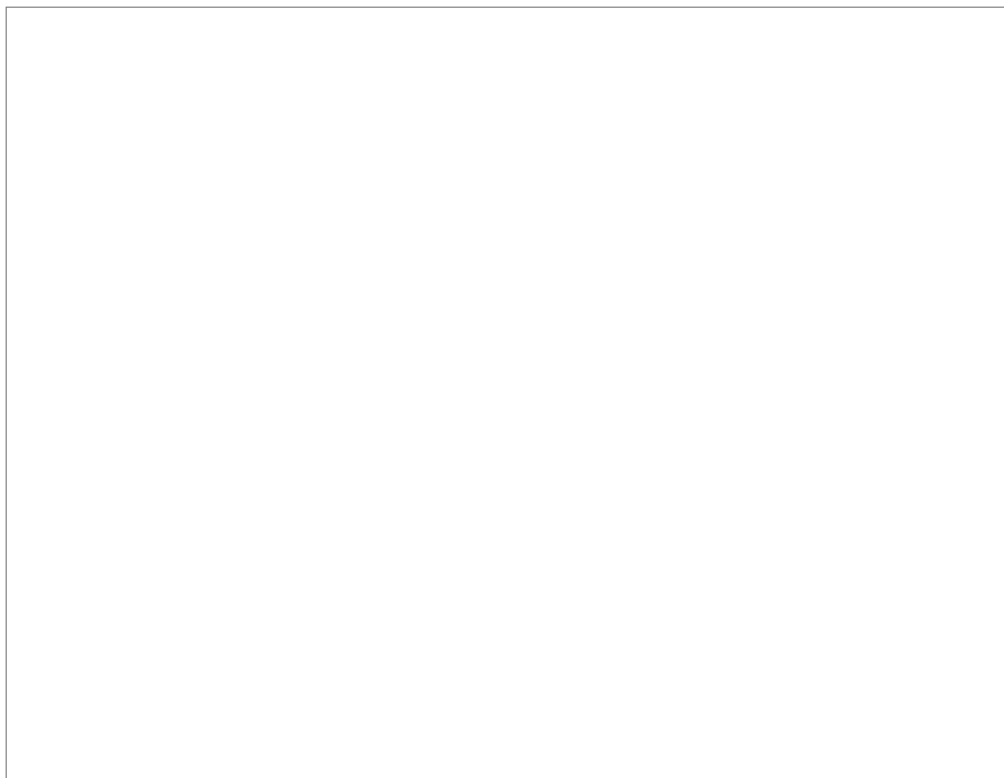


Figura 3. Proposta de sistema de gestão da qualidade (adaptado de Ribeiro Neto *et al.*, 2008, p. 51).

Pela Figura 3, percebe-se que o usuário-cliente é sempre o ponto de partida e chegada – é *ele quem dá as diretrizes* para a implementação do modelo de gestão dos processos de uma determinada atividade e também é para a sua satisfação que os esforços da gestão são destinados. Observa-se ainda, pela Figura 3, que o desenvolvimento de um produto é realizado num ciclo para atender aos padrões aceitáveis pelo cliente, mas ressalta-se a necessidade de melhoria contínua da qualidade desse produto final. Também na EaD, esses aspectos são importantes. A qualidade da formação que se pretende num sistema de educação a distância deve ser capaz de atender às demandas/expectativas dos interessados/clientes (estudantes). Além disso, a satisfação desses estudantes com o produto (conhecimento em construção) move todo o sistema de gestão da qualidade da formação.

Com foco direcionado para a gestão na educação a distância, buscamos em Rumble (2003) uma

visão de todo o sistema. Para realizar um bom planejamento, esse autor afirma que o gestor precisa conhecer bem o sistema de funcionamento que pretende planejar. A proposição de melhorias em um sistema depende de conhecimentos prévios, pois os recursos disponíveis deverão ser adequados a certo “modelo” já consolidado por gestores da área. Rumble apresenta duas propostas para organizar um sistema de EaD, sendo uma baseada no indivíduo e outra com foco na instituição.

Conforme Rumble (2003), um sistema de EaD com foco no indivíduo é adequado para pequenos processos de formação, como a oferta de uma disciplina ou cursos de extensão de curta duração. Para a oferta de sistemas de EaD mais robustos, como cursos de graduação, com duração superior a dois anos, o gestor deve se preocupar mais com a infraestrutura disponível e com sua relação com a proposta pedagógica de educação a distância da instituição. Por exemplo, o diagrama que o autor apresenta para uma gestão da EaD centrada no indivíduo demonstra baixa preocupação com seleção ou formação do tutor, o que não é adequado num sistema de EaD maior. Esta e outras variáveis devem ser consideradas pelo gestor de EaD quando do planejamento do seu sistema de formação a distância: qual o tamanho e a abrangência do sistema de EaD que o gestor está planejando?

Sendo um programa pequeno, o gestor poderá utilizar um sistema mais simplificado (baseado no indivíduo). Sendo um sistema maior ou mais complexo, Rumble (2003) sugere a ideia apresentada na Figura 4.

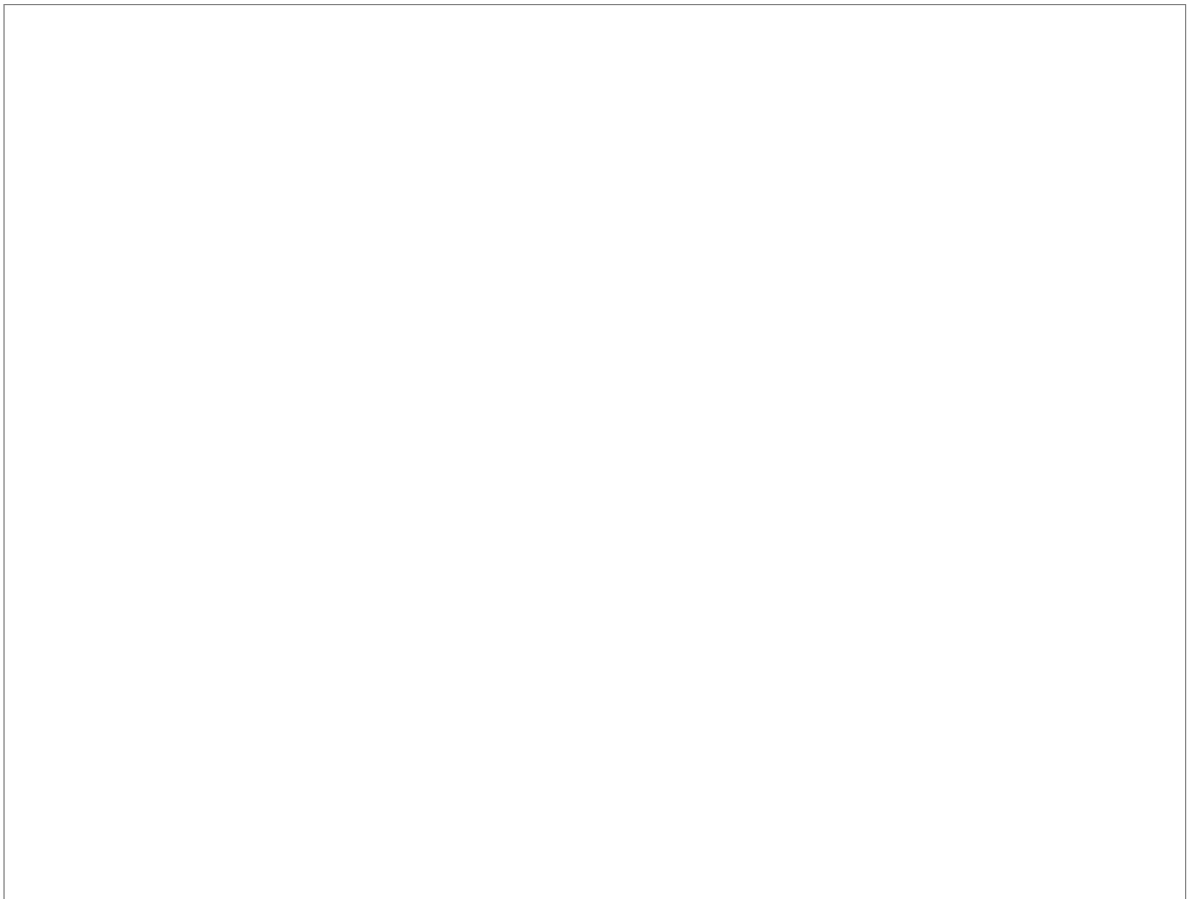


Figura 4. Visão de um sistema de EaD focada na instituição (adaptado da proposição de Rumble, 2003, p. 58).

Do ponto de vista estrutural, uma instituição pode organizar um sistema de educação a distância de diversas maneiras. Uma estrutura de EaD já bem consolidada em instituições de grande porte, dispostas à implementação da modalidade de educação a distância de forma adequada, pode ser vista na Figura 5.

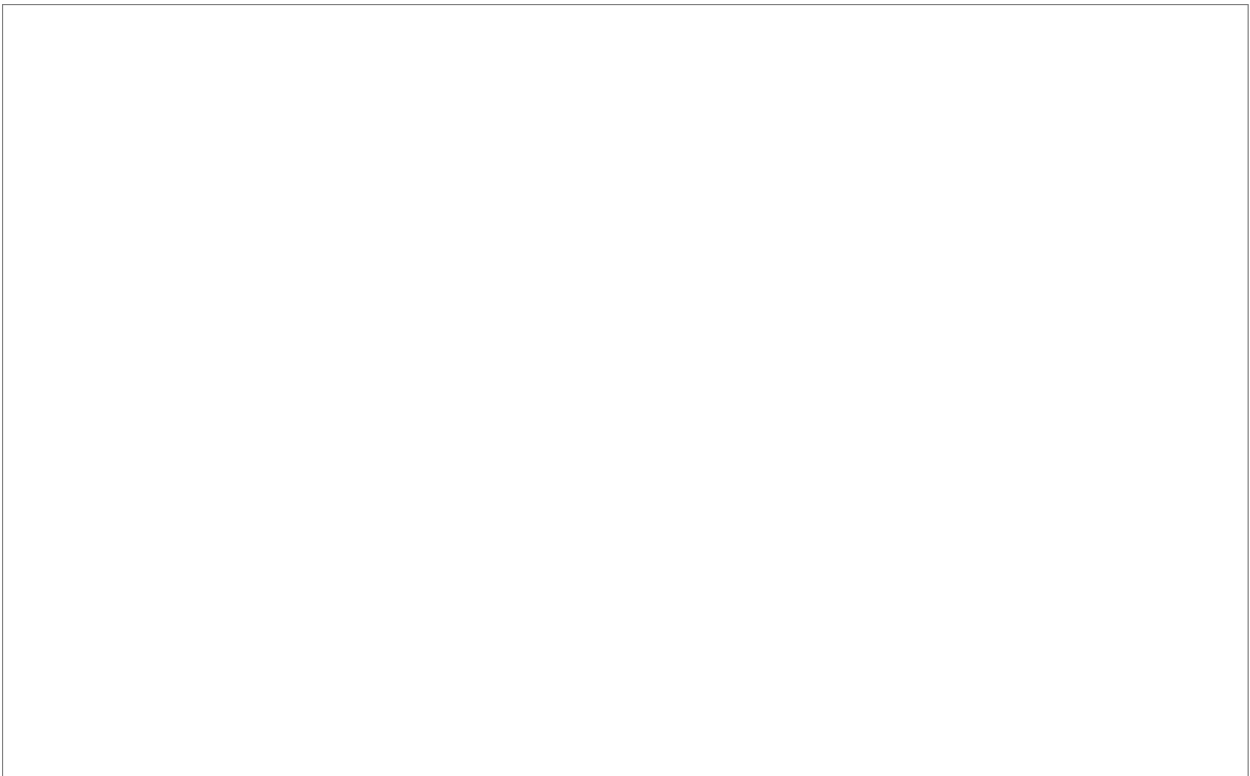


Figura 5. Proposta de estrutura institucional para educação a distância (adaptado da proposta do ProInfo³).

Embora bastante resumida, essa estrutura institucional de educação a distância apresenta os elementos básicos da modalidade, divididos em recursos de infraestrutura (bloco à esquerda), apoio institucional em recursos humanos (bloco à direita) e implementação da proposta pedagógica de EaD (bloco central).

A preocupação com os recursos disponíveis para infraestrutura tecnológica é crucial para o sucesso do modelo (Behar, 2009). A disponibilidade de recursos materiais e humanos também está na base do processo de formação de qualidade pela EaD. Se a instituição concebe a educação a distância de forma profissional e não amadora, é importante que a equipe multidisciplinar contemple especialistas nos conteúdos das disciplinas ou cursos, além de profissionais das áreas pedagógica e tecnológica, ambas com foco na EaD. Além disso, é preciso construir um ambiente de apoio à aprendizagem, que pode ser virtual ou não (ou pode também ser híbrido). Esse ambiente deve organizar a vida acadêmica do estudante nos aspectos espaço-temporais, pois as interações entre docentes (professor/tutor) e alunos ocorrem em espaços e tempos distintos da educação presencial. Nesses termos, o atual desenvolvimento tecnológico sugere o uso de ambiente virtual de aprendizagem (AVA), como o Moodle (que é um ambiente gratuito e bastante dinâmico). Esse

ambiente virtual, associado a outras mídias como o impresso e o audiovisual ou ainda somado às webconferências ou videoconferências, compõem um ambiente de aprendizagem que tem se mostrado bastante eficiente. Acreditamos que essa estrutura seja um ponto de partida para os novos gestores em educação a distância.

6 Gestão de Sistemas de Educação a Distância: desafios

No caso da gestão da EaD, certas especificidades devem ser analisadas com atenção. Como afirma Rumble (2003), assim como na educação presencial, a função do gestor na modalidade a distância é dirigir o trabalho dos membros da instituição por meio de planejamento, da organização, direção e controle por meio da elaboração de estratégias, definições de objetivos e execução dos planos de coordenação de atividade, além de solucionar conflitos e detectar supostas falhas e erros com relação ao plano.

Como vimos, a gestão educacional em geral baseia-se na administração científica (gestão empresarial), mas guarda certas particularidades que merecem cuidados especiais dos gestores. Por ser uma instituição/empresa de natureza peculiar, as formas de planejar, organizar, dirigir e controlar a escola/universidade precisam ser diferenciadas das decisões do gestor empresarial tradicional. Além disso, pelo tipo de instituição, a gestão da educação superior distingue-se da gestão da educação básica. Da mesma forma, a gestão da EaD deve ser tratada distintamente da gestão da educação presencial (embora suas bases sejam as mesmas). O gestor da EaD precisa compreender que *a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo* e, também, que *a natureza do processo educativo virtual (a distância) distingue-se do processo educativo presencial*. Claro que a gestão educacional dessa modalidade também prevê decisões de planejamento, organização, direção e controle semelhantes às daquelas da educação presencial do ensino superior e também preocupa-se com instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas.

Entretanto, é importante que o gestor da EaD esteja atento às diferenças entre ambas, pois essa modalidade é bem mais complexa e dinâmica do que a educação presencial. Por exemplo, naquela há maior fragmentação do trabalho e pulverização das funções e saberes necessários na execução das tarefas, o que exige atenção especial do gestor para que existam adequadas articulações entre as partes envolvidas. Por isso, para que o processo de ensino-aprendizagem na educação a distância

ocorra, é necessária uma gestão bem organizada (Rumble, 2003), contemplando questões pedagógicas, administrativas, tecnológicas etc., especialmente quando se tratar de uma proposta de formação robusta como cursos de graduação.

As equipes gestoras da EaD no Brasil são geralmente compostas por subgerências (Mill, 2006), isto é: gestão pedagógica e de formação, gestão de avaliação e acompanhamento, gestão tecnológica e de informação, gestão de polos e instituições e gestão acadêmico-administrativa. Essas subgerências, em parceria com uma coordenação geral, com coordenações de cursos ou de projetos e com o apoio da reitoria da instituição, compõem o grupo gestor tradicional da educação a distância nas universidades. O grupo gestor cuida da estruturação das instalações, equipes de trabalho, redes comunicativas, financiamento, infraestrutura física e tecnológica, além das diversas e imprescindíveis questões pedagógicas envolvidas no ensino-aprendizagem da EaD. Há também os coordenadores dos Polos de Apoio Presencial, que também é uma figura que compõe o grupo gestor. O coordenador de polo zela pelo bom funcionamento do polo e pela harmonia nas relações de trabalho e de estudo. Além disso, articula politicamente a instituição de ensino que oferece os cursos e aquela mantenedora do polo que recebe tais cursos. No caso da UAB (Universidade Aberta do Brasil)⁴, os mantenedores do Polo de Apoio Presencial são os governos municipais e estaduais.

Um dos primeiros desafios desse grupo gestor é estruturar os recursos da universidade para iniciar a oferta de cursos pela EaD. Geralmente, as universidades não estão preparadas para a reestruturação institucional que essa exige. Inteligência estratégica é essencial nesta fase de implantação e institucionalização da educação a distância nas (já enferrujadas) universidades brasileiras. Uma tendência a ser evitada é a *criação de guetos de EaD na instituição de forma a não ter uma estrutura paralela à educação presencial para cuidar dessa modalidade de educação*. O ideal é que a educação a distância esteja bem concebida e enraizada em todos os departamentos e centros de ensino da instituição. O desafio está na mudança de mentalidade de toda a comunidade universitária em prol de uma EaD efetiva, o que exige um trabalho descentralizado e participativo na capilarização das discussões entre os sujeitos em seus respectivos setores institucionais. A implementação da modalidade de EaD com vistas à convivência harmônica e integralmente inter-relacionada com a educação presencial exige mudança em toda a estrutura organizacional da instituição tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaço-temporais. Tudo isso precisa ser bem administrado pelos gestores da EaD em suas decisões de

planejamento, organização, direção e controle dos processos... e isso não é trivial!

Como esse desafio, muitos outros são postos cotidianamente ao grupo gestor da EaD de uma instituição que se propõe oferecer, com qualidade, cursos de EaD. Os *Referenciais de qualidade para educação a distância*, do Ministério da Educação (Brasil, 2007) destacam essa importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de educação a distância. Seja pela recente experiência que o Brasil tem em EaD ou pela carência de estudos sobre o assunto, há ainda muitos passos por dar nesse campo da Gestão da EaD, há ainda muitos desafios a enfrentar, há ainda muito a aprendermos!!!

7 Considerações Finais: noções sobre dificuldades para uma boa gestão em EaD

A consolidação da EaD induz uma (res)significação de paradigmas educacionais, sobretudo no que diz respeito à concepção de ensino e de aprendizagem; à compreensão de educação como um sistema aberto; à construção do conhecimento em rede e como processo; ao redimensionamento dos tempos/espacos educacionais como construção subjetiva; à comunicação e à autonomia dos sujeitos da ação educativa etc. Essas transformações no campo educacional ocorrem também nos processos de gestão, que se tornam mais dinâmicos e complexos. A criação de um sistema de gestão diferenciado (pautado em processos descentralizados, horizontalizados, mais integralizados e flexíveis) torna-se um desafio aos atuais ou futuros gestores de programas de EaD.

Um dos primeiros preconceitos a serem superados pela maioria dos novos gestores da EaD é compreender (e fazer com que os seus superiores também assim o compreendam) que a educação a distância, mediada pela internet, quase nunca é sinônimo de soluções fáceis, implantadas sem esforço ou investimentos, com resultados rentáveis e lucros rápidos. Esta mentalidade de EaD como forma de otimização de recursos na formação educacional é demasiadamente encontrada atualmente entre gestores de instituições superiores públicas ou privadas, refletindo uma posição de ingenuidade frente à complexidade desse processo.

A otimização dos processos de gestão na educação a distância busca alternativas e soluções que passam pela identificação de necessidades, por meio da compreensão de variáveis que compõem esse processo, pela integração flexível dessas variáveis e pela busca de soluções viáveis. Assim, bons

gestores – portadores de uma sólida visão educacional e preocupados com a qualidade do processo educativo e com a formação do cidadão – podem contribuir para a consolidação de uma educação pautada em um adequado projeto pedagógico, com foco em boas propostas metodológicas e menos comerciais.

Mesmo sendo necessário destacar que à gestão da EaD reservam-se certas especificidades ou particularidades, acreditamos que essas percepções darão apoio ao gestor de EaD para desenvolver um bom trabalho de planejamento, organização, direção e controle de sistemas de EaD. A administração científica embasa todo o trabalho de um gestor de EaD, auxiliando em aspectos administrativos (financeiros, logística, infraestrutura etc.), pedagógicos (concepção e implementação do projeto pedagógico, relações com a gestão institucional, busca por mudanças na mentalidade do que é ensinar e aprender etc.) ou mercadológicos (definição do público-alvo, análise de mercado, divulgação e publicidade, sustentabilidade e retorno financeiro etc.).

Embora muito tenha sido escrito e discutido sobre gestão em geral, ainda há muitas dificuldades no trabalho de um gestor de EaD. A dinâmica acelerada e o redimensionamento espaço-temporal das atividades dessa modalidade e a complexidade das relações sociotécnicas e dos fluxos de informações e materiais fazem da gestão da EaD uma função ímpar – o que exige do gestor habilidades especiais, com ações realizadas em condições desfavoráveis. Mesmo com boas condições de trabalho e disponibilidade de recursos (humanos, materiais e tecnológicos), os gestores de EaD têm encontrado certas dificuldades ou entraves que merecem destaque. Mesmo assim, o gestor precisa orientar e coordenar toda a equipe no sentido da qualidade que a instituição deseja para seus cursos.

O desafio está na mudança de mentalidade de toda a comunidade universitária em prol de uma EaD efetiva. É importante que toda a estrutura organizacional da instituição esteja a favor dos responsáveis pela EaD, tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaço-temporais. O gestor precisa considerar isso em suas atividades.

Como este desafio, muitos outros são postos cotidianamente ao grupo gestor da EaD de uma instituição que se propõe oferecer, com qualidade, cursos de EaD. O conhecimento e registro dessas dificuldades dos gestores ainda é algo sobre o que os pesquisadores precisam se debruçar. A

gestão em sistemas de EaD ainda é terreno arenoso e desconhecido por muitos de nós. Ainda há muito a aprendermos!!!

Notas

1 Por vezes, o termo *educação a distância* será tratado neste texto somente pela sigla *EaD*.

² Costa (2001) usa uma versão anterior de G. Rumble: *A gestão dos sistemas de educação a distância*. Paris: UNESCO. 1993. A versão brasileira baseada no mesmo texto de Rumble é de 2003 (ver Rumble, 2003).

3 Programa Nacional de Tecnologia Educacional (ProInfo): é um programa educacional com o objetivo de promover o uso pedagógico da informática na rede pública de educação básica. O programa leva às escolas computadores, recursos digitais e conteúdos educacionais. Em contrapartida, estados, Distrito Federal e municípios devem garantir a estrutura adequada para receber os laboratórios e capacitar os educadores para uso das máquinas e tecnologias. Para saber mais, acesse: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=244&Itemid=823

4 A UAB (Universidade Aberta do Brasil) é um programa de formação superior pela modalidade de educação a distância do governo federal brasileiro em parceria com instituições de ensino superior e governos municipais e estaduais. Para saber mais, acesse www.uab.capes.gov.br.

Referências

BEHAR, P.A. *Modelos pedagógicos em educação a distância*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BELLONI, M. L. *Educação a distância*. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância. *Referenciais de qualidade para educação superior a distância*. Brasília: MEC-SEED, 2007.

CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. *Ensaio: aval.pol.publ.Educ.*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

COIÇAUD, S. A colaboração institucional na educação a distância. In: LITWIN, E. *Educação a distância*. Porto Seguro: Artmed, 2001. p. 53-72.

COLOMBO, S. S. et al. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CORREA, M. L.; PIMENTA, S. M. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 22-39.

COSTA, M. G. P. Ecologia da escola: capacitação de professores por meio da educação a distância. *Educação em Foco*, Belo Horizonte: FAE/CBH/UEMG, n. 5, p. 37-52, 2001.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 101-106.

HORA, D. L. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva*. Campinas: Papirus, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

MILL, D. *Estudos sobre processos de trabalho em EaD mediada por tecnologias da informação e da comunicação*. Belo Horizonte: FAE/UFMG. 2002. 193p. Dissertação (Mestrado em Educação)– Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

_____. *Educação a distância e trabalho docente virtual: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia*. 2006. 322f. Tese (Doutorado em Educação)– Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

PREEDY, M.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. *Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. *Sistemas de gestão integrados*. São Paulo: SENAC, 2008.

ROLDÃO, V. S. *Gestão de projetos: uma perspectiva integrada*. São Carlos: Ed. da UFSCar, 2004.

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

Dados dos autores:

*Daniel Mill

Doutor em Educação – Professor adjunto – UFSCar – e Coordenador – UAB-UFSCar e do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação a Distância

Endereço eletrônico: mill.ufscar@gmail.br

**Nara D. Brito

Bolsista de iniciação científica – UFSCar – e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação a Distância

Endereço eletrônico: nara.diasbrito@gmail.com

***Aparecida Ribeiro da Silva

Supervisora de Pólo de Apoio Presencial – UAB-UFSCar – e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação a Distância

Endereço eletrônico: supervisaopolos.uab@gmail.com

****Leandro Fagner Almeida

Membro da Equipe Multidisciplinar de Produção de Materiais Didáticos – UAB-UFSCar – e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação a Distância

Endereço eletrônico: leandrofagner.uab@gmail.com