

DESAFIOS DA GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO DO GESTOR

CHALLENGES OF MANAGEMENT IN DISTANCE EDUCATION: AN ANALYSIS FROM THE MANAGER'S PERSPECTIVE

Alexandre Gomes Soares

Universidade de São Paulo/Faculdade Única de Contagem

prof.alexhis@gmail.com

RESUMO: O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo compreender os limites e possibilidades da gestão de um curso na modalidade a distância que envolve as áreas de saúde e educação, com foco na percepção do gestor sobre sua gestão e sobre as consequências dela na atuação da equipe multidisciplinar de suporte. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, em que se utiliza do Estudo de Caso, ao lado de técnicas como a análise de conteúdo e pesquisa documental. O aporte teórico foi fundamentado em Mill (2006) Mill et al. (2010) Mill e Carmo (2012), Rocha et al. (2007) que apresentam uma discussão sobre EaD e autores na área de administração institucional. A literatura que tem buscado analisar a gestão de EaD tem se baseado fortemente em entender as instituições e seus processos numa perspectiva multidisciplinar. Os resultados apontam afinidade do discurso do gestor acerca da gestão com os autores clássicos da Administração, o que se relaciona com sua área de formação. Apontam, também, contradições na percepção do mesmo acerca dos limites da gestão da EaD, quando se confronta sua fala com o relatório final do curso em análise.

PALAVRAS-CHAVE: educação a distância; gestão; equipe multidisciplinar; gestor.

ABSTRACT: The present study presents the results of a research that had as objective to understand the limits and possibilities of the management of a course in the distance modality that involves the areas of health and education, focusing on the perception of the manager about its management and the consequences of it in the multidisciplinary support team. It is a research of a qualitative nature, in which the Case Study is used, alongside techniques such as content analysis and documentary research. The theoretical contribution was based on Mill (2006), Mill et al. (2010, 2012), Rocha et al. (2007) who present a discussion about Distance Education (DE) and authors in the area of institutional administration. The literature that has sought to analyze the management of DE has been based heavily on understanding the organizations and their processes in a multidisciplinary perspective. The results point to the affinity of the manager's discourse about management with the classic authors of the Administration, which is related to his area of formation. They also point to contradictions in the perception of the same about the limits of the management of the DE, when confronting his speech with the final report of the course under analysis

KEYWORDS: distance education; management; multidisciplinary team; manager.

1 Introdução

A educação superior no Brasil tem avançado nos últimos anos, fato que requer análises constantes, pois, apesar desse avanço, a qualidade ainda é um desafio. Especificamente, a formação continuada no País passa por mudanças que se evidenciam, por exemplo, por meio de ações do Ministério da Educação, mediadas pela Secretaria de Educação Especial em parceria com o programa Universidade Aberta do Brasil.

[...] o sistema UAB foi oficializado pelo decreto nº 5.800 de 8 de junho de 2006, destacando a articulação e integração de instituições de ensino superior, municípios e estados visando à democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino superior público e gratuito no país, bem como ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias inovadoras de ensino, preferencialmente para a área de formação inicial e continuada de professores da educação básica (MOTA, 2011, p. 300).

Tais propostas e ações de democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino superior público e gratuito no País, bem como o desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias inovadoras de ensino, estão submetidas a diversos tipos de gestão, já que a educação a distância (EaD) tem suas particularidades em relação à modalidade presencial. Além disso, ao abordar a EaD, salientamos a marca da tecnologia como “o uso de conhecimentos científicos para se especificar as vias de se fazerem as coisas de uma maneira reproduzível” (CASTELLS, 1999, p. 49).

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo compreender os limites e possibilidades da gestão de um curso na modalidade a distância que envolve as áreas de saúde e educação, com foco na percepção do gestor sobre sua gestão e sobre as consequências dela na atuação da equipe multidisciplinar de suporte. Tal escolha deve-se a “lacunas também na literatura voltada à realidade brasileira com foco na análise da prática da gestão educacional em experiências de educação a distância” (MILL; CARMO, 2012, p. 2). Neste caso, tratou-se da formação continuada a distância destinada a profissionais da saúde e da educação. De acordo com Silva e Vitória (2012, p. 2), “a formação continuada em seu entendimento formal é um processo de ensino intencional inserido em um curso, que visa à melhoria da prática”. Para Bottentuit Junior (2015, p. 5), “observa-se hoje que muitos necessitam de uma formação que seja moldada às necessidades de tempo e comodidade para que possam realizar cursos de forma a atualizar seus currículos e complementar suas formações”. Na próxima seção, busca-se delinear brevemente sobre o conceito de gestão em educação presencial e na modalidade a distância.

2 Gestão em educação a distância

A educação a distância é um processo de ensino-aprendizagem mediado por tecnologias, no qual professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente (MORAN, 2002). Ou seja, trata-se de um ensino/aprendizagem em que professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados,

interligados por tecnologias, principalmente as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Nos termos de Belloni (2002, p. 123), a EaD pode ser considerada como “parte de um processo de inovação educacional mais amplo, que é a integração das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos educacionais” – processo esse fundamental em um contexto em que muitos educandos têm outras ocupações, como o trabalho em tempo integral, e não podem se dedicar à educação convencional, que apresenta horários rígidos.

A EaD é uma modalidade que vem crescendo atualmente e que possibilita aos sujeitos outras estruturas de formação, qualificação e aperfeiçoamento diante do mundo do trabalho e de suas respectivas transformações tecnológicas. A EaD vem ocupando, paulatinamente, um lugar de destaque na busca da construção de uma sociedade mais justa e igualitária, criando condições de acesso ao conhecimento e aprofundamento de estudos para uma parcela cada vez maior da população, a qual, do contrário, estaria excluída dos meios educacionais (ROCHA et al., 2007). Oferece, portanto, uma dinâmica própria de aprendizagem, pela qual se enfatiza que o indivíduo deve se tornar sujeito ativo de seu conhecimento, em especial, dentro de seu espaço e tempo próprios.

Para efeito de ilustração, a nova edição do Censo EAD.BR, de 2016, anunciada pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) divulgou que

a educação a distância contabilizou 5 milhões de alunos em 2015, o que representa 1,1 milhão a mais de estudantes registrados pelo levantamento de 2014. O número de tutores e professores dedicados ao setor também aumentou, passando de 28,7 mil profissionais, em 2014, para 48,1 mil educadores, em 2015 (ABED, 2016, s/p).

Righetti (2016) realizou uma pesquisa para o jornal *Folha de S. Paulo* e constatou que o ensino a distância tem um terço dos alunos da área de educação no Brasil. A autora destaca uma enorme expansão da graduação a distância no País na última década, conforme a Figura 1.

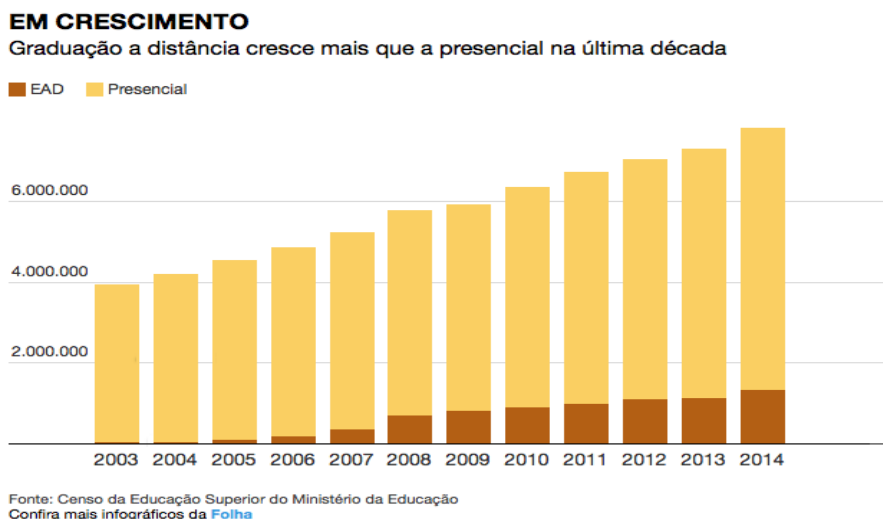


Figura 1: Expansão da graduação a distância no País na última década.

Parte-se aqui do pressuposto de que o desafio do processo formativo com qualidade é bastante complexo, mas necessário na modalidade a distância, uma vez que o mundo do trabalho exige cada vez mais pessoas qualificadas – pessoas essas compreendidas na totalidade dos assalariados, homens e mulheres, ou seja, a classe-que-vive-do-trabalho (ANTUNES; ALVES, 2004), e que, contraditoriamente, não podem estudar, a não ser que sejam flexibilizados os tempos e espaços escolares.

2.1 Breve abordagem sobre conceito de gestão em educação presencial e na modalidade a distância

Faz-se necessária uma breve revisão sobre o conceito de gestão em educação presencial e na modalidade a distância baseada em Mill et al. (2010) e Mill (2006). Primeiramente, os autores consideram alguns aspectos importantes para o gestor de sistemas de educação a distância. Para compreender a categoria gestão, são citadas contribuições da gestão empresarial, bem como suas especificidades no contexto educacional, mas isso não significa que a educação aqui dialogada esteja submetida aos ditames do capital. Mill et al. (2010) ressaltam que o gestor responsável pelo planejamento, organização, direção e controle dos processos de formação pela modalidade de educação a distância precisa saber as 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.

Os autores citados anteriormente salientam, 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). De acordo com o autor, no caso da gestão da EaD, certas especificidades devem ser analisadas com atenção. Rumble (2003, p. 16 apud Mill et al., 2010) afirma que, 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, organização, direção e controle através 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.

Mill et al. (2010) salientam que a gestão educacional, em geral, baseia-se na administração científica (gestão empresarial), mas guarda certas particularidades que merecem cuidados especiais dos gestores. Por se tratar de uma instituição de natureza peculiar, as formas de planejar, organizar, dirigir a escola/universidade precisam ser diferenciadas das decisões do gestor empresarial tradicional. Os autores descrevem que, pelo tipo de instituição, a gestão da educação superior distingue-se da gestão da educação básica. Segundo esses autores, a gestão da EaD deve ser tratada distintamente da gestão da educação presencial (embora suas bases sejam as mesmas). Para Mill et al. (2010), 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) se distingue do processo educativo

presencial.

É importante mencionar que a gestão educacional da EaD também prevê decisões de planejamento, organização, direção e controle semelhantes àquelas da educação presencial do ensino superior e também se preocupa com instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas (MILL et al., 2010). Contudo, para os autores, é importante que o gestor da EaD esteja atento às diferenças entre ambas. A modalidade de EaD é bem mais complexa e dinâmica do que a educação presencial. Por exemplo, na EaD, há maior fragmentação do trabalho e pulverização das funções e saberes necessários à 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, p. 53), contemplando questões pedagógicas, administrativas, tecnológicas, entre outras, especialmente quando se tratar de uma proposta de formação robusta como cursos de graduação e pós-graduação.

2.2 Os sujeitos em EaD: gestor, equipe multidisciplinar e cursistas

Diante das considerações a respeito da gestão na educação a distância e presencial e do objetivo proposto, que é compreender a percepção do gestor sobre a sua gestão e a atuação da equipe multidisciplinar, faz-se necessária a identificação do conceito de percepção. Segundo Chauí (2000, p. 155), a percepção

[...] pode ser compreendida como uma experiência dotada de significação, isto é, o percebido é dotado de sentido e tem sentido em nossa história de vida, fazendo parte de nosso mundo e de nossas vivências [...] ou a percepção envolve toda nossa personalidade, nossa história pessoal, nossa afetividade, nossos desejos e paixões, isto é, a percepção é uma maneira fundamental de os seres humanos estarem no mundo. Percebemos as coisas e os outros de modo positivo ou negativo, percebemos as coisas como instrumentos ou como valores, reagimos positiva ou negativamente [...].

Tal objetivo está relacionado ao interesse de compreender a gestão educacional como um processo dinâmico.

Para tanto, corrobora-se a concepção de que: “Na verdade, não é apenas o acesso às tecnologias, que facilita o deslocamento virtual ou geográfico, que conseguirá inovar a educação, mas, sim, a clareza da concepção de educação cidadã [sic] que cada projeto educativo se apropria” (RODRIGUES, 2007, p. 2).

Dessa forma, pretende-se analisar a gestão em um curso de formação continuada a distância destinado aos profissionais da educação e da saúde. Na análise, focaliza-se a percepção do gestor sobre sua atuação e das equipes multidisciplinares, possibilitando sistematizar percalços e possibilidades da gestão da EaD, além de abordar uma nova área de pesquisas, sobre equipe multidisciplinar na EaD. “Por envolver um conjunto de processos integrados, a gestão de um sistema de educação a distância em nível superior é complexa” (BRASIL, 2007, p. 29). 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).

A gestão na educação a distância é um processo que envolve a organização e a operacionalização de um sistema que viabilize as ações técnicas e políticas de todos os envolvidos (CERNY, 2009, p. 5). Especificamente, o gestor ainda tem como desafio a coordenação da equipe multidisciplinar na EaD. Ainda no que se refere à equipe multidisciplinar, cabe salientar que:

procura-se o desenvolvimento de uma EaD com qualidade, a exigência de uma equipe multidisciplinar capacitada para construção e aplicação do curso/disciplina, o que, além de atender às necessidades nos processos de aprendizagem dos alunos, traduz-se em possibilidades de aperfeiçoamento do próprio docente (BENFATTI & STANO, 2010, p. 437).

Em relação à equipe multidisciplinar, considera-se inicialmente

[...] que a palavra equipe é amplamente aplicada na identificação de agrupamentos com as mais diversas características, finalidades e perfis. Alguns autores consideram equipe um grupo que trabalha em conjunto; por outro lado, outros autores consideram que uma equipe só se constitui enquanto tal quando possui em comum valores como coparticipação, cooperação e ajuda mútua (MOREIRA, 2009, p. 372).

Essa concepção se aproxima de um projeto de educação a distância, que envolve aspectos que precisam ser gerenciados e supervisionados continuamente, tais como os processos de tutoria, produção e distribuição de material didático, acompanhamento e avaliação do estudante – para que se evite o abandono do curso e se conclua efetivamente o processo de aprendizagem (BRASIL, 2007). Ao tratarmos de equipe multidisciplinar na EaD, cabe salientar que ela pode se compor de professores autores ou conteudistas – que redigem os cadernos didáticos de suporte do curso –, de especialistas/pedagogos, de profissionais de design instrucional, de tutores ou mediadores de várias áreas do conhecimento, monitores pedagógicos e pessoal de suporte técnico e tecnológico. A diversidade na composição das equipes multidisciplinares tem relação com o que Moreira (2009) descreve sobre a composição da equipe de EaD. Para a autora, essa equipe pode assumir papéis diferentes no desenvolvimento da EaD.

A partir dessas considerações, é importante mencionar que o gestor – ou outra nomenclatura, variável segundo a instituição – tem um papel fundamental na execução do curso. Ainda segundo Moreira (2009, p. 373),

o papel do gerente de projetos, comum em projetos corporativos, tem encontrado espaço nas instituições de ensino, trazendo algumas mudanças nos processos de gestão educacional, na coordenação de equipes de especialistas e na gestão de projetos.

Rumble (2003) complementa que a gestão pode ser entendida como um processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações necessárias, a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las. Para Abu-Duhou (2002) apud Moraes et al. (2007), a gestão em educação requer autonomia e distribuição do poder de decisão, e os envolvidos devem estar

vinculados a um mesmo propósito. Portanto, o processo de gestão compreende autonomia, organização, implementação e controle dos recursos.

Além disso, a gestão em EaD, segundo Moraes et al. (2007),

[...] compreende diversas dimensões e envolve uma equipe multiprofissional. Essa abrangência nem sempre é uma prática comum nas instituições. Os processos de planejamento e implementação de um programa requerem cuidados especiais em cada uma de suas instâncias. De fato, o programa se concretiza nos projetos de cursos e no exercício de gestão e docência na área. Entre o PDI, o projeto do curso e o plano de ensino do professor é preciso estabelecer uma interface muito coerente, desdobrando-se em ações efetivas, acompanhadas de *um processo de avaliação e revisão contínuas*. As aderências necessárias entre as diferentes instâncias de planejamento e gestão e o comprometimento dos envolvidos são as bases para um programa dar certo (MORAES et al. 2007, p. 25, grifo nosso).

Diante dessas considerações, cabe salientar que toda pessoa, em uma instituição educacional, tem um papel na produção de uma educação de qualidade, sendo que os gestores são responsáveis diretos pelo planejamento, implementação e avaliação do processo. Essa avaliação tem como objetivo usar os dados relativos ao desenvolvimento do processo e tomar medidas visando melhorá-lo (MOORE; KEARSLEY, 2007). Ainda nesse sentido de gestão, cabe mencionar que as atividades administrativas podem ser avaliadas na busca de dados relacionados à qualidade, e que tais fatores podem ser monitorados (ex.: quantidade e qualidade de consultas e matrículas, sucesso dos alunos, satisfação dos alunos, satisfação do corpo docente, reputação do programa ou da instituição, qualidade dos materiais do curso etc. (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Importa lembrar que a instituição que oferece a EaD deve explicitar seu referencial de qualidade¹ no processo de gestão, apresentando-o em seu projeto de educação a distância (BRASIL, 2007). Não obstante, ao tratarmos desses sujeitos atores em EaD, o trabalho nessa modalidade se configura, ao mesmo tempo, como Taylor-fordista (fragmentação e produção em massa) e como toyotista (modelo flexível), segundo Mill (2006, p. 187). No que se refere ao aspecto metodológico, a pesquisa qualitativa, segundo Martins (2004, p. 289), é *definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise*.

A técnica adotada para analisar os dados coletados por meio de questionário, pesquisas bibliográficas e documentais foi a análise de conteúdo, que consiste em interpretar e compreender criticamente o sentido oculto das comunicações analisadas como objetos da pesquisa (SEVERINO, 2000). A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979, p. 42), pode ser definida como

1 As pesquisas sobre qualidade em EaD no Brasil ainda são muito poucas, recentes (com destaque para os anos de 2006 e 2009) e têm se concentrado no nível de mestrado acadêmico e, principalmente, em instituições do Estado de São Paulo. Dentre as diversas áreas do conhecimento que têm interesse na pesquisa em EaD, caracterizando-a como uma área interdisciplinar, destacou-se a área de Educação, seguida das áreas de Administração e Engenharia da Produção, com interesse específico na pesquisa sobre qualidade. Consequentemente, influenciando também as ênfases temáticas sobre o assunto, como a identificação de indicadores e o uso de modelos para medir a qualidade de cursos a distância (BELMONTE, 2012, p. 92).

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Ou seja, é necessário estabelecer uma análise das condições reais de oferta do curso, bem como a percepção dos sujeitos ali envolvidos, tais como: gestores, equipe multidisciplinar, cursistas. Uma vez definido o tipo de pesquisa, e tendo claros os objetivos a serem alcançados, foi conduzido o estudo de caso. A gestão do curso foi realizada por um professor (neste caso, o gestor), vinculado ao Departamento de Ciências Contábeis de uma Instituição Pública de Ensino Superior, e contou com uma equipe de 10 tutores presenciais e 11 tutores a distância. O curso Educação e Saúde na Escola foi ofertado aos profissionais e gestores da Estratégia Saúde da Família que atuam no Programa Saúde na Escola (PSE). Esse curso se inseriu na modalidade de formação continuada a distância de profissionais que atuam no PSE e abordou o espaço escolar como ambiente privilegiado para práticas promotoras da saúde, preventivas e de instrução para saúde.

Classificado como formação continuada, o curso teve por objetivo possibilitar aos profissionais um ambiente de formação e de reflexão sobre a integração entre a educação e a saúde, além de qualificar pessoas para a promoção de melhores condições de educação e qualidade de vida. Para a realização dos objetivos específicos, utilizou-se, também, da pesquisa documental (relatórios técnicos, avaliações), além de pesquisas no ambiente virtual de aprendizagem utilizado pelo curso, neste caso o *Moodle*. Lakatos e Marconi (2006) apresentam a pesquisa documental como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Esse tipo de pesquisa pode ser feito no momento em que o fato ou fenômeno pesquisado ocorre, ou depois.

O estudo de caso envolveu três etapas, sendo duas de coleta e uma de análise de dados. Cabe salientar que a Instituição possui um Centro de Apoio a Educação a Distância, mas que ainda desenvolve essa modalidade de ensino como uma atividade complementar em relação ao ensino presencial. A participação da instituição pesquisada no contexto da UAB ainda se revela de forma voluntária e está condicionada à apresentação, pelos professores, de projetos aos editais da UAB. A partir dessas considerações sobre a instituição pesquisada, pode-se estabelecer um delineamento para a caracterização do gestor e seu campo de atuação. Tal caracterização tornou-se possível por meio do questionário: atua como docente no ensino superior há mais de 16 anos e é pesquisador nas áreas de contabilidade financeira, contabilidade gerencial, tomada de decisão, sistemas de informações e administração financeira.

A escolha da equipe multidisciplinar que atuou no curso em análise ocorreu por meio de um processo seletivo, no qual eram exigidos conhecimentos básicos de informática e conhecimentos básicos na área de educação em saúde. A primeira fase consistiu na inscrição on-line dos candidatos, com entrega de documentos comprobatórios. A segunda fase contou com uma prova de conhecimentos gerais de informática e uma entrevista com um dos gestores do curso. O gestor da Universidade Federal Beta,² lotado no Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas, descreve a seleção da seguinte forma:

2 Nome fictício, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

[...] confirmada a liberação da verba destinada ao curso, providenciamos a seleção dos tutores presenciais e a distância. Entramos em contato com os polos e começamos a divulgar o processo de seleção para tutores, procedendo como na divulgação para os cursistas: publicamos um edital para o processo de seleção no *site* do Centro de Apoio de Educação a Distância. Obtivemos poucos candidatos a tutores presenciais em alguns polos, provavelmente devido ao nível exigido e/ou à remuneração oferecida (MINAS GERAIS, 2011, p. 7).

A caracterização da equipe multidisciplinar com a função de tutoria a distância pode ser visualizada no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Tutoria a distância.

Tutor(a)	Formação	Centro de Apoio (Lotação)
1	Doutorando e mestre em Ciência Política, Graduação em Relações Internacionais	Belo Horizonte
2	Mestrando em Educação, Graduação em História	Belo Horizonte
3	Mestrando em Educação, Graduação em Pedagogia	Belo Horizonte
4	Mestrando em Educação, Graduação em Psicologia	Belo Horizonte
5	Especialização em Teoria Psicanalítica, Graduação em Psicologia	Belo Horizonte
6	Mestrando em Transportes, Graduação em Sistemas de Informação	Belo Horizonte
7	Mestranda em Ciências Contábeis, Graduação em Ciências Contábeis	Belo Horizonte
8	Graduação em Ciências Biológicas	Belo Horizonte
9	Mestranda em Educação, Graduação em Pedagogia	Belo Horizonte
10	Especialização em Saúde da Família e Gestão da Atenção Primária à Saúde, Graduação em Enfermagem	Belo Horizonte
11	Mestranda em Enfermagem, Especialização em Enfermagem Obstétrica e Saúde da Família, Graduação em Enfermagem	Belo Horizonte

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 2 é composto pela equipe multidisciplinar de tutores presenciais, que trabalharam em seus respectivos polos de educação a distância e possuíam ligação direta com o Centro de Apoio de Educação a Distância (CAED).

Quadro 2: Tutoria Presencial.

Tutor	Formação	Polo
1	Especialização em Microbiologia, Graduação em Ciências Biológicas	Confins
2	Especialização em Saúde Pública e da Família, Graduação em Enfermagem	Uberlândia
3	Graduação em Ciências Biológicas	Governador Valadares
4	Mestrado em Educação, Graduação em Psicologia	Juiz de Fora
5	Graduação em Matemática, Bacharelado em Sistemas de Informação	Uberlândia
6	Mestranda em Educação, Especialização em Psicologia Aplicada à Educação, Graduação em História	Juiz de Fora
7	Especialização em Urgência e Atendimento Pré-hospitalar, Graduação em Enfermagem	Itabira
8	Especialização em Educação para Ciências, Graduação em Ciências	Governador Valadares

9	Graduação em Medicina Veterinária	Itabira
10	Graduação em Letras/Português	Confins

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante desse mapeamento, cabe salientar que tal quadro multidisciplinar passou por várias mudanças de recursos humanos durante a realização do curso. Além disso, convém destacar que ocorre uma formação de tutoria em serviço com carga horária de 60 horas. Inclusive, verificou-se com o gestor como ele analisava a evasão dos tutores. A resposta obtida foi:

Creio que, no caso do sistema UAB, o baixo valor das bolsas seja uma razão muito importante para a evasão. Outra razão é a falta de claro entendimento das verdadeiras funções do tutor. Nem todos os inscritos para o cargo têm preparo para cumprir com suas incumbências. É muito difícil uma pessoa desempenhar com sucesso todas as funções esperadas de um tutor; por isso, acho que muitos não aguentam a pressão e desistem. Muitos também são dispensados por não satisfazerem os requisitos de qualidade no atendimento aos alunos. Acredita-se que há outras razões para evasão, entre elas o preparo para a modalidade EaD, bem como garantias mínimas de trabalho que ainda não são garantidas pela CLT, entre outros. (Questionário de caracterização do gestor, 2012.)

A partir desse diálogo com o gestor, ficam em evidência algumas características dessa modalidade de ensino, tais como: a falta de valorização dos profissionais da EaD no âmbito de política educacional e jurídica e a ausência de clareza da função de tutoria no cenário educacional brasileiro.

3 Análises e resultados

A partir da caracterização da equipe multidisciplinar, é importante salientar que o gestor, de acordo com Chiavenatto (1999) e Mill et al. (2010), precisa conhecer em profundidade o projeto a ser desenvolvido. Chiavenatto (1999) e Mill et al. (2010) ressaltam que, uma vez conhecidas as atividades, é pertinente identificar e descrever as suas inter-relações, tanto do ponto de vista de troca (input/output) de informações e/ou materiais, como também em termos de períodos e prazos de execução, ou seja, um cronograma é essencial. Em se tratando de equipes multidisciplinares, é fundamental que se definam as áreas de especialidade de cada um dos profissionais necessários para a consecução do projeto com sucesso. Quanto mais especializados e experientes forem os profissionais, menor tempo e menos recursos precisarão ser gastos com treinamento. O ideal seria contratar profissionais que já começassem a desempenhar suas funções imediatamente após contratados. Isso nem sempre é possível, pois todo projeto tem particularidades que precisam ser devidamente socializadas com todos os membros da equipe. Cabe complementar, nessa discussão, que o vínculo de trabalho desses profissionais se limita ao recebimento de uma bolsa, o que não possibilita valorização funcional, mesmo possuindo um nível considerável de formação.

3.1 O gestor e a percepção da gestão de equipe multidisciplinar

Buscou-se inicialmente verificar os limites e as possibilidades da gestão em curso a distância com foco na percepção do gestor sobre sua gestão e consequências dessa gestão na atuação da equipe multidisciplinar de suporte. No decorrer do levantamento/questionário, buscou-se apreender a percepção do gestor sobre o que constitui uma equipe multidisciplinar. O entrevistado respondeu: *“É uma equipe formada por pelo menos duas pessoas com formações técnicas em áreas diferentes. Juntos podem combinar seus conhecimentos para desenvolver tarefas que nenhum deles sozinho conseguiria”*. Ao ser indagado sobre a sua percepção sobre o que é “gestão”, apontou: *“Entendo que gestão representa um conjunto de atividades relacionadas com o planejamento, a organização, a direção e o controle de atividades que precisam ser executadas para que se alcance o objetivo predefinido.”*

A definição do gestor se aproxima muito do que foi descrito na fundamentação teórica, especificamente do que propõem Mill et al. (2010), Rumble (2003), e Chiavenatto (1999). Nesse sentido, é importante salientar a área de formação do gestor, a Contabilidade, que contém necessariamente leituras desses autores. Em outro momento, houve uma indagação sobre como foi coordenar uma equipe multidisciplinar no curso a distância, ao que o participante respondeu:

Foi muito difícil, pois pessoas com formações diferentes falam diferentes linguagens. A comunicação entre os membros é difícil, por conta das diferenças de percepções e de expectativas. É preciso muito esforço de coordenação para que o trabalho da equipe seja desenvolvido a contento. (Questionário de caracterização do gestor, 2012).

Durante essa questão, ele descreve que, para manter uma equipe coesa e falando a mesma linguagem, é necessário que haja um projeto detalhado e que seja de conhecimento dos membros da equipe.

Mill et al. (2010) ressaltam que o gestor responsável pelo planejamento, organização, direção e controle dos processos de formação precisa conhecer as 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). Nessa relação de gestão, Hora (1994) aponta o fato de a administração escolar, como disciplina e prática administrativa, não possuir corpo teórico próprio e demonstrar 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. Essas afirmações se confirmam na fala do gestor em estudo.

No percurso do questionário, foi solicitado ao entrevistado que identificasse, entre os seguintes fatores, qual teria maior impacto na realização de um curso a distância composto por equipes multidisciplinares: (i) natureza, nível e alcance do curso; (ii) compreensão da equipe sobre o projeto didático-pedagógico do curso; (iii) implementação do curso; ou (iv) estruturação da equipe de EaD. A opção do gestor foi pelo último item,

justificando-se da seguinte forma: *“Creio que a maior dificuldade é selecionar os membros para compor a equipe. Uma vez montada a equipe, é muito difícil também fazer com que todos trabalhem de forma colaborativa e cumprindo os prazos predeterminados”*.

Outro relato do gestor aponta o seguinte:

Considero que a montagem de equipes é sempre uma tarefa muito crítica. Para que uma equipe trabalhe de forma harmônica e colaborativa, é fundamental que cada membro confie em seus colegas. É fundamental confiar, pois [cada um] vai precisar depender dos colegas por inputs para desenvolver suas tarefas. Quando um profissional não confia em seus colegas, então pode precisar fazer trabalhos adicionais para poder garantir que sua tarefa específica seja cumprida com sucesso. Pode-se dizer, então, que a falta de confiança nos colegas leva à sobrecarga de trabalho em alguns membros da equipe. Essa sobrecarga também pode ocorrer por outras razões, como incapacidade técnica de alguns colegas. Você pode até confiar em um colega, mas se ele não souber cumprir determinada tarefa que é um insumo (input) para uma de suas próprias tarefas, então você terá de assumir a tarefa de seu colega. Se não fizer isso, então não terá sucesso pleno na sua tarefa e poderá ainda expor a incapacidade do seu colega. (Questionário de caracterização do gestor, 2012).

Tal descrição do gestor revela elementos que se referem à falta de identificação clara das atribuições de cada integrante da equipe multidisciplinar, o que gera diversas indagações sobre ela. Outra questão relacionou-se ao perfil necessário para um gestor em EaD. O posicionamento foi o de que um gestor precisa ter conhecimentos de educação, da área específica do curso, de EaD e também de gestão. Precisa ainda ter conhecimento e experiência no desenvolvimento de projetos com participação de pessoas com diferentes formações. Nas palavras do entrevistado: *“Acredito muito que conhecimento de administração seja crucial para o sucesso em qualquer função de gestão, e o mesmo se aplica à gestão da EaD”*. Tal relato do pesquisado, tendo em vista sua experiência, tem relação direta com o conceito descrito pela autora portuguesa, Maria Adelina Garcia (1994, p. 22):

Equipes multiprofissionais, na cena educativa, como componente importante, senão indispensável, mas não como uma solução exclusiva, realça a necessidade de repensar o trabalho em equipa como um espaço de relações potencializadoras de novos conhecimentos e energias capazes de remover obstáculos e construir projectos, mobilizadores pelo cruzamento de compromissos e implicações, centrados e consubstanciados no mesmo espaço, o campo socioeducativo.

Salienta-se aqui que a realidade possui suas especificidades, e compreender como se estabelecem essas relações na educação a distância pode possibilitar a transformação dessa realidade no contexto da educação brasileira. Paralelamente a essa reflexão, pretendeu-se analisar questões referentes à indagação: *“Quais os limites e as possibilidades que você identifica na educação a distância?”*. A esse questionamento, o gestor respondeu: *“Não vejo limites para a EAD que já não existam para a educação presencial. As possibilidades são muito amplas, pois praticamente todo curso pode ter pelo menos parte da carga horária na modalidade a distância”*.

Nesse aspecto, percebe-se um olhar quase acríptico do gestor, pois no relatório final

do curso foram enumerados em torno de nove obstáculos encontrados na realização do curso a distância, tais como: falta de verba para contato telefônico com os cursistas, tutores e polos; greve dos professores da rede pública; greve do FNDE; dificuldade para gastar a verba do projeto, divulgação do curso; agendamento das aulas presenciais; falta de técnico qualificado para realização de webconferência; carga horária de aulas presenciais, dificuldade dos cursistas com o uso da Internet. Ainda na análise da equipe multidisciplinar, no caso formada por tutores e pelo gestor, perguntou-se ao entrevistado como ele analisa a tutoria (equipe multidisciplinar) no curso a distância por ele coordenado. A resposta foi

A equipe de tutores é crucial para a operacionalização do curso, pois o grande número de alunos e o ilimitado intervalo de tempo para acesso e interação com alunos requerem muita atenção. É preciso que os tutores mantenham contato próximo com os alunos. É crucial que todos os tutores de um curso sigam o mesmo conjunto de regras/normas/princípios para que haja homogeneidade no atendimento aos alunos (Questionário de caracterização do gestor, 2012).

Tal resposta pode ser relacionada à afirmativa de Mill (2010), ao mencionar que:

[...] o trabalho nessa modalidade educacional é extremamente fragmentado, e cada parte das atividades que compõem o trabalho docente virtual é atribuída a um trabalhador diferente (ou a um grupo deles). Entretanto, existe uma interdependência entre as atividades dos vários profissionais envolvidos, de forma que um pode não conseguir realizar “sua parte” do trabalho sem que o colega de trabalho faça sua parte. Obviamente, um mesmo profissional pode realizar mais de uma parte, mas isso não muda a estrutura organizacional maior. Trata-se de uma dinâmica de organização do trabalho bastante próxima do estabelecido pelo taylorismo-fordismo, apesar de, paradoxalmente, estar muito próximo também das características do toyotismo, haja vista a flexibilidade preponderante na educação a distância (MILL, 2010, p. 65).

Verificou-se com o gestor como ele caracteriza a sua gestão no curso a distância. Obteve-se o posicionamento em que ele admite que houve falhas, mas também a ausência de pessoas qualificadas e experientes para compor a equipe. Notou-se uma percepção de gestão com foco na eficácia. Nesse aspecto, na condição de gestor, qualifica a própria gestão como favorável. Cabe salientar que o curso ofertou 300 vagas em cinco polos e desse total apenas 130 concluíram o curso. Pelo relato do gestor, observa-se uma concepção similar à de Moore e Kearsley (2007). Os autores descrevem que, embora todo profissional em uma instituição de alta qualidade tenha um papel a desempenhar na produção, os administradores – aqui representados pelo gestor – são os responsáveis por sua avaliação e por usar os dados coletados, a fim de adotar medidas para melhorá-la.

4 Considerações finais

Identificou-se que a percepção do gestor sobre sua gestão e a equipe multidisciplinar inclui uma série de questões, algumas das quais de ordem pública, outras

de viés institucional e outras de aspectos mais específicos da gestão. O que pode ser verificado pelo perfil do gestor e a sua inserção institucional, pelo fato de as equipes multidisciplinares estarem amparadas na legislação brasileira e no contexto da literatura educacional, bem como pela concepção de educação que a própria Instituição compreende no que tange à modalidade EaD. Os resultados apontam, também, afinidade do discurso do gestor acerca da gestão com os autores clássicos da Administração. A análise da relação de gestão apontada pelo gestor de uma equipe multidisciplinar evidenciou que em grande parte compete ao próprio gestor, como parte do planejamento, avaliação e controle da equipe multidisciplinar. O gestor reafirmou que as teorias da administração são elementos importantes na gestão de equipes multidisciplinares. Ele deixou claro ainda que, de todos os desafios para implementação do curso a distância, um dos maiores parece ser a gestão de equipe multidisciplinar.

Diante do exposto, ele concebeu tanto sua gestão como a atuação da equipe multidisciplinar como satisfatórias, assumindo como exitoso o total de 130 alunos que concluíram o curso. Segundo a literatura e a ABED, esse índice é considerado relativamente bom, tendo em vista os desafios que a modalidade EaD ainda enfrenta. Isso demonstra o atendimento ao problema e ao objetivo proposto de compreender os limites e as possibilidades da gestão em curso a distância, com foco na percepção do gestor sobre sua gestão e consequências dela na atuação da equipe multidisciplinar de suporte. Não obstante, cabe salientar que é necessário buscar outras variáveis que confirmem ou refutem tal posicionamento e que possam agregar maior conhecimento em relação às questões abordadas no presente estudo, tais como: identificar a percepção dos cursistas sobre o curso, analisar o Centro de Educação a Distância da referida instituição, identificar os vínculos de trabalho da equipe multidisciplinar no contexto educacional, entre outras.

No que se refere às conclusões pessoais do autor sobre a pesquisa, pode-se mencionar que o curso desenvolvido requeria uma maior atenção da Universidade no que tange à materialidade das condições de trabalho dos tutores, professores e gestores do curso. Isso reflete algumas lacunas das políticas educacionais nessa esfera. Além disso, saliente-se uma sobrecarga ao trabalho docente, em especial no papel do gestor, o que ficou evidenciado pela estrutura de trabalho que ele verbalizou, tendo como suporte para diversas ações do curso um grupo reduzido, composto por estagiários ou bolsistas vinculados a outros projetos de pesquisa. Cabe mencionar também uma falta de sintonia entre os departamentos da Universidade (Educação, Saúde, EaD) no acompanhamento do curso, bem como uma falta de clareza na definição dos papéis dos membros da equipe multidisciplinar.

Agradecimento

Agradeço a revisão da redação feita por Vanessa Umbelina da Silva e à CAPES pelo auxílio financeiro.

Referências

- ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, v. 25, n. 87, p. 335-351, mai.-ago., 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 ago. 2013.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BENFATTI, E. de F. S. S.; STANO, R. de C. M. T. Utilização da tecnologia em Educação a Distância na formação de engenheiros de produção da Universidade Federal de Itajubá: uma avaliação educacional. *Gest. Prod.* [online]. 2010, v. 17, n. 2, p. 433-446. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a16v17n2>>. Acesso em: 16 dez. 2017.
- BELLONI, M. L. Ensaio sobre a educação a distância no Brasil. *Educação e Sociedade* [online]. v. 23, n. 78, p. 117-142, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n78/a08v2378.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2017.
- BELMONTE, V. *Qualidade em Educação a Distância*. 2012. 152f. Dissertação (Mestrado em Educação Tecnológica) – Centro Federal de Educação Tecnológica, 2012.
- BOTTENTUIT JUNIOR, J. B. Cursos Online Abertos e Massivos (MOOCS): possibilidades de formação continuada a distância. *Revista TICs e Ead em Foco* (UEMA), v. 1, p. 1-19, 2015.
- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação à Distância. *Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância*. Brasília: Secretária de Educação à Distância, 2007.
- CHAUÍ, de M. *Convite à filosofia*. São Paulo. Ed. Ática, 2000.
- CASTELLS, M. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Sociedade em Rede. v. 1. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância (Org.) *Censo EAD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2015*. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/Censo_EAD_2015_POR.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2017.
- CERNY, R. Z. Gestão pedagógica na educação à distância: análise de uma experiência na perspectiva da gestora. In: *Reunião Anual da Anped*, 2009. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/internas/ver/reunioes-anuais>>. Acesso em: 27 ago. 2013.
- CHIAVENATTO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.
- GARCIA, M. A. *Multiprofissionalismo e Intervenção Educativa: As escolas, os Projectos e*

as Equipes. Porto, Edições ASA, 1994.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, H. H. T. S.. *Metodologia Qualitativa de Pesquisa. Educação e Pesquisa (USP)*, v. 30, p. 289-300, 2004.

MILL, D. et al. *Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD*. 2010. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2013.

MILL, D. *EaD 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 (FAE/UFMG), Belo Horizonte, 2006.

MILL, D. R. S.; CARMO, H. *Análise das dificuldades de educadores e gestores da educação a distância virtual no Brasil e em Portugal*. In: I Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância, 2012, São Carlos. *Anais do SIED:EnPED*, 2012. v. 1, p. 1-11. Disponível em: <<http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/Trabalhos/158-1070-1-ED.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

MINAS GERAIS. Universidade Federal de Minas Gerais. Departamento de Ciências Contábeis (Org.). *Relatório 2010- Curso ESE*. Belo Horizonte: Mimeo, 2011. 14 p.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. *Educação a distância: uma visão integrada*. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORAES, M. et al. *Guia do curso e docência em EAD: programa Aberta-Sul*. Florianópolis: UFSC/UFSC, 2007. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2009/apr/ElenaMariaMallmann28set.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MORAN, J. M. *Textos sobre tecnologias e comunicação*, 2002. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/textosead.htm>>. Acesso em: 06 set. 2017.

MOREIRA, M. da G. *A composição e o funcionamento da equipe de produção*. In: *Educação a Distância: o estado da arte*. Rio de Janeiro: Pearson, 2009.

MOTA, R. *A Universidade Aberta do Brasil*. In: *Educação a Distância: o estado da arte*. Rio

de Janeiro: Pearson, 2011.

RIGHETTI, S. Folha de São Paulo (Ed.). Ensino a distância tem um terço dos alunos da área de educação no Brasil. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 01 ago. 2016. p. 1-2. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/08/1797780-ensino-a-distancia-tem-um-terco-dos-alunos-da-area-de-educacao-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

ROCHA, M. M. S.; CAMPOS, A. F.; CARMO, R. B. *Educação empreendedora: introdução à educação a distância: Didática do ensino superior, Metodologia de Pesquisa em Educação*, 2007.

RODRIGUES, C. A. C. Gestão do sistema de educação a distância na Universidade Federal de Goiás – processo de implantação. XXIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. *Anais...* Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/84.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2017.

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

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, M. O.; VITÓRIA, M. I. C. Formação continuada de professores: concepções e entendimentos de professores de um Curso de Hotelaria. 2012. *IX ANPED Sul*. Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/22/547>>. Acesso em: 12 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL ALFA. DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS (BRASIL). *Relatório 2010-Curso ESE*, Belo Horizonte. 2011, 14p.

Recebido em 30 de abril de 2017.
Aprovado em 16 de agosto de 2017.