



**UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT
DIRETORIA DE PESQUISA - DPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPEd
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

LENALDA VIEIRA SANTOS MORAES

**COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
TIRADENTES**

ARACAJU – 2017

LENALDA VIEIRA SANTOS MORAES

**COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
TIRADENTES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Linha 1 – Educação e Comunicação da Universidade Tiradentes, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.^a Dra. Andréa Karla Ferreira Nunes

ARACAJU – 2017

**COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
TIRADENTES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Linha 1 – Educação e Comunicação da Universidade Tiradentes como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovada em 21 de Fevereiro de 2017.

Orientador(a) Andréia Koala Ferraz Pina

Examinador(a) Externo: R. Ferreira

Examinador(a) Interno: [assinatura]

Mestrando(a): Romalda Vieira Santos Moraes

M827c

Moraes, Lenalda Vieira Santos

Coordenação de curso superior da educação à distância: desenvolvidas na gestão da Universidade Tiradentes. / Lenalda Vieira Santos Moraes ; orientação [de] Prof. Dr. Andrea Karla Ferreira Nunes – Aracaju: UNIT, 2017.

115 p. il.: 30 cm

Inclui bibliografia.

Dissertação (Mestrado em Educação)

1. Competências. 2. Gestão. 3. MEC. 4. Educação a distância. I. Nunes, Andrea Karla Ferreira (orient.). II. Universidade Tiradentes. III. Título.

CDU: 37.018.43.(813.7):811.134.3'367.335.1/2

**Dedico este trabalho a Deus, pois nada
acontece sem Sua permissão!**

AGRADECIMENTO

É chegado o momento de agradecer.

Agradecimento e reconhecimento às pessoas que contribuíram com a conclusão desta caminhada, que sabemos que não é fácil, mas é possível!

A DEUS, ser sublime e onipotente... Minha fortaleza espiritual, pela vida, saúde, paciência, discernimento. Muito obrigada!

Ao meu pai, Antônio Gomes de Moraes, pai querido, que nunca mediu esforços para a realização dos meus sonhos. Sempre me ensinou a ser honesta e a honrar o “nome”, que é nosso bem mais precioso. Mesmo com Alzheimer alegre meus dias, quando olha para mim, sorri, e diz que sou a “filha do coração”. E a Ivanilde Vieira Santos, minha mãe, a quem sou grata pelo apoio e por acreditar que tudo daria certo. Por ser exemplo de mulher guerreira, determinada e presente... “Sabe o melhor de tudo? O tempo... porque quando vem, trás a riqueza das experiências, a importância de quem é realmente importante... AMO incondicionalmente...Daria a vida, se a mim fosse permitido, apenas para que nada de ruim chegue perto de ti... Seria teu anjo”. A melhor mãe do mundo!

À minha irmã, Luciana Vieira Santos Moraes, “minha neguinha”, por ser essa pessoa especial em minha vida, por torcer e ser minha irmã. AMO!

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Andréa Karla Ferreira Nunes, por ter acreditado na proposta do meu projeto de pesquisa e, nesses dois anos, não mediu esforços para contribuir com a ampliação dos meus conhecimentos, estando presente todos os dias. Muito obrigada pelo profissionalismo, respeito e dedicação que sempre direcionou a mim.

Aos meus examinadores, Prof.^a Dra. Simone de Lucena Ferreira e Prof. Dr. Flávio Tonnetti, pelas contribuições de melhorias no exame de qualificação. O olhar de vocês foi essencial para dar volume ao trabalho.

À Diretoria de Educação a Distância da UNIT, na pessoa da Prof.^a Dra. Jane Luci Ornelas Freire, por ter permitido a execução desta pesquisa em busca da realização de um sonho. Aos demais profissionais DED por terem me acolhido, contribuindo com discussões e enriquecendo este estudo.

Aos Coordenadores que participaram da pesquisa, muito obrigada! Vocês foram peças fundamentais deste estudo, pois sem vocês este trabalho não existiria. Obrigada pela participação, disponibilidade e torcida.

À Universidade Tiradentes, na pessoa da Prof.^a MSc. Arleide Barreto Silva minha Diretora de Graduação, pelo apoio, torcida e por entender minha necessidade de dedicação.

Agradeço aos assessores, pedagogos e a Trainee da Diretoria de Graduação, pelas discussões, incentivos e corrente positiva.

Ao Prof. MSc. Edilberto Marcelino, um colega que, ao longo da construção dessa escrita, transformou-se em amigo. Meus sábados e domingos nunca mais foram os mesmos depois de você. A cada encontro novas discussões, construção de novo olhar, saboreando um delicioso café.

Ao meu amigo Prof. Dr. Franklin, pelo apoio e incentivo para realização deste sonho.

Não teria como citar todos os amigos, que, mesmo perto ou distante, torceram pelo sucesso e para que este sonho se concretizasse. Muito obrigada!

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

(Fernando Pessoa)

RESUMO

O estudo intitulado *Coordenação de Curso Superior da Educação a Distância: competências desenvolvidas na gestão da Universidade Tiradentes*, se debruça sobre as questões que envolvem a função e o desenvolvimento das competências do Coordenador de Cursos na modalidade EAD da Universidade Tiradentes, à luz dos referenciais de qualidade do MEC. Para isso foram feitas reflexões sobre as competências designadas a um gestor educacional e à função prática deste coordenador de curso a partir de diversos autores. Em continuidade, é apresentado o conceito de gestão e sua relação com a educação a partir da análise de documentos do Ministério da Educação. Também foi realizado o confronto entre as informações pesquisadas e a realidade da coordenação de curso na modalidade a distância da Universidade Tiradentes, a fim de compreender o seu trabalho, as exigências e as peculiaridades desta função. Como suporte para o desenvolvimento da pesquisa, foram coletados dados a partir de pesquisa bibliográfica, a fim de definir os conceitos-chaves para analisar a função de coordenador EAD. Para a coleta dos dados da Universidade Tiradentes foram realizadas entrevistas com os profissionais que gerenciam a EAD da Instituição, pesquisa utilizando-se do *Survey Mokey* com os coordenadores de curso desta modalidade de ensino e o desenvolvimento de um grupo focal com este grupo de coordenadores, buscando compreender o cenário em que estes estão incluído, e identificar as características inerentes a estes coordenadores. Após a análise de todos os dados colhidos foi possível identificar que as competências dos coordenadores foram adquiridas com a experiência de vida e a partir da necessidade da Instituição de Ensino, as quais são devidamente atendidas de acordo com o solicitado, faltando apenas que a Instituição trabalhe e desenvolva novas competências de gestão de acordo com funções apresentadas pelos teóricos.

Palavras-chave: Competências. Gestão. MEC. Educação a Distância.

ABSTRACT

The research entitled Coordination of higher education: competencies developed by the coordinators of courses in distance education at the University Tiradentes delved into issues that involved the role and development of competencies in the in distance courses coordinator in the light of the MEC quality benchmarks. For this purpose, reflections were made on the competencies assigned to an educational manager and the practical function of this course coordinator from the point of view of several authors. Furthermore, it was introduced the management concept and its relation with education from the analysis of Ministry Education' documents. Moreover, it was carried out the confrontation between the researched information and the reality of the course coordination in distance education at the University Tiradentes, in order to understand their work, the requirements and singularities of that role. As support for the development of the research, data were collected from bibliographic research, in order to define the key concepts to analyze the EAD coordinator function. For the data collection on the University Tiradentes, interviews were done by the professionals who manage the ODL of the institution, a survey using the SurveyMonkey with course coordinators of this education modality and the development of a focus group with the same coordinators. It was aimed to recognize the scenario in which there are included and identify the characteristics inherent of these coordinators. After analyzing all data collected, it was possible to identify which coordinators' competences were acquired in the life experience and from the need of the educational institution, which are duly attended as required. Thus, it is only necessary the institution make and develop new management skills according to functions submitted by theorists.

Key-Words: Competences. Management. MEC. Distance Education.

LISTA DE SIGLAS

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância
AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSAD – Conselho Superior de Administração
DED – Diretoria de Educação Distância
DG – Diretoria de Graduação
DGC – Diretoria de Gente & Carreira
EAD – Educação a Distância
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
FVC – Fundação Victor Civita
IES – Instituições de Ensino Superior
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC – Ministério da Educação
NEAD – Núcleo de Educação a Distância
PIT – Plano Integrado de Trabalho
PUC - Pontifícia Universidade Católica
PPC – Projeto Pedagógico do Curso
PPP – Projeto Político Pedagógico
SECADI – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão
SEED – Secretaria de Estado da Educação a Distância
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
UAB – Universidade Aberta do Brasil
UNIT – Universidade Tiradentes

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização Fictícia dos Entrevistados na Pesquisa.....	28
Quadro 2 – Marcos Regulatórios.....	37
Quadro 3 – Indicador considerado no Instrumento de Avaliação para Renovação de Reconhecimento de Cursos de Graduação	54
Quadro 4 – Conceitos de qualidade	54
Quadro 5 – Indicadores mínimos de qualidade	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional Verticalizada	33
Figura 2 – Evolução do Número de Cursos de Graduação por Categoria Administrativa – Brasil – 2009 – 2012	39
Figura 3 – Evolução no Número de Matrículas de Graduação por Modalidade de Ensino – Brasil – 2009-2012	40
Figura 4 – Organograma do NEAD em 2013	64
Figura 5 – Organograma do NEAD – Formação das Gerências	65
Figura 6 – Organograma do EAD da UNIT.....	68
Figura 7– Tela de oferta no Magister EAD	74
Figura 8 – Telas do processo de oferta no Magister do Presencial.....	74
Figura 9 – Calendário Acadêmico EAD.....	74
Figura 10 – Tela de Cadastro de Aluno da EAD	75
Figura 11– Tela de Cadastro de Aluno do Presencial	76
Figura 12 – Tela de Construção da Matriz Curricular do Discente EAD.....	77
Figura 13 – Tela de Construção da Matriz Curricular do Discente Presencial	77
Figura 14 – Possibilidades de Relatórios do Magister EAD	79
Figura 15 – Possibilidades de Relatórios do Magister Presencial.....	79
Figura 16 – Tela do Sistema Protocolo - EAD. Área de abertura interna de processo	80
Figura 17– Tela do Sistema Protocolo - Presencial. Área de abertura interna de processo.....	81
Figura 18 – Tela inicial do AVA para Coordenador de Curso.....	83
Figura 19 – Tela de acesso à Sala da Coordenação – EAD	84
Figura 20 – Tela do Fale com a Coordenação	85
Figura 21 – Tela de Inserção de comunicado geral – Novidades.....	86
Figura 22 – Quais recursos que utiliza para gerenciar os gestores de polos de apoio presencial, tutores, professores, produção de material, gestão de conteúdo	95

Figura 23 – A interação com o aluno como é realizada96

Figura 24 – Quais competências você considera como específicas para atuar na gestão da EAD? Escolha 5 competências das listadas abaixo97

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR E AS COMPETÊNCIAS DE COORDENAÇÃO DE CURSO	30
2.1 Instituições de Ensino Superior: gestão e utilização das tecnologias	31
2.1.2 Educação a Distância: o que muda no Ensino Superior	37
2.1.3 WEB 1, WEB 2.0 e WEB 3.0: e o mundo continua mudando	41
2.2 Referencial de Qualidade para a Educação Superior a Distância	46
2.3 Normativos Regulatórios para Educação Superior: qual o lugar do coordenador de curso	51
2.4 Competências do coordenador: desafios de um perfil	56
3. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIT: O PENSAR E FAZER DE UMA PRÁTICA	62
3.1 Percurso da EAD na Universidade Tiradentes: caminhos trilhados	62
3.1.1 Especificidades da Modalidade EAD da Universidade Tiradentes	63
3.1.2 O coordenador e seu perfil multifacetado: diferenças e semelhanças do papel de gestor entre as modalidades	68
3.2 Coordenador de curso e sistema magister: foco na gestão	72
3.3 Coordenador de curso e sistema D2L: ampliando a atuação	81
3.4 Referenciais de Qualidade, Competências e a Gestão Educacional na UNIT EAD.....	87
4. NO LABIRINTO DOS MODELOS: COMPETÊNCIAS E MODELOS DE GESTÃO DESENVOLVIDAS POR COORDENADORES DE CURSO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE TIRADENTES	90
4.1 Os caminhos da pesquisa	90
4.2 Gestão de curso superior na modalidade a distância	93
5. CONCLUSÃO.....	105
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICES.....	115

1. INTRODUÇÃO

Há quase dezesseis anos, especificamente desde março de 2000, a Universidade Tiradentes (UNIT) vem atuando e ampliando sua capacidade de oferta de cursos na modalidade a distância, através do Núcleo de Educação a Distância (NEAD); sendo oficializado pelo Conselho Superior de Administração (CONSAD), no ano de 2002, para oferta, inicialmente, de disciplinas online (semipresenciais) nos cursos de graduação da UNIT.

Em 2004, o Ministério da Educação concedeu o credenciamento à Universidade Tiradentes para oferta de cursos de Graduação e Pós-Graduação Lato Sensu, na modalidade a distância. Na época, o NEAD passou a ser um setor estratégico dentro da Unit, possibilitando, com isso, a criação dos primeiros cursos superiores em Educação a Distância (EAD) ofertados por uma instituição sergipana.

Desse modo, cursos anteriormente ofertados somente na modalidade presencial, passaram a ser oferecidos, também, na modalidade a distância, exigindo da Unit uma melhor qualificação profissional para esse desafio.

Compreendendo que, embora fossem os mesmos cursos oferecidos pela Instituição, na modalidade presencial, a metodologia utilizada na Educação a Distância possui uma dinâmica diferenciada, que implica em posturas profissionais e tomada de decisões distintas frente aos desafios administrativos e pedagógicos postos para ambas as modalidades.

Por ter atuado durante três anos como Coordenadora do Curso de Serviço Social da Universidade Tiradentes, oferecidos na modalidade presencial em seus três Campi, distribuídos nos municípios sergipanos de Itabaiana, Estância e Propriá, além de ter acompanhado o processo de ampliação da oferta dos cursos na modalidade e presenciado a dinâmica de atuação dos coordenadores EAD, surgiu o interesse em estudar Gestão Educacional com foco nas competências desenvolvidas por coordenação de curso na modalidade de Educação a Distância.

Aos coordenadores dos cursos a distância eram necessárias competências que os diferenciavam dos coordenadores dos cursos presenciais. Estas implicavam diretamente sobre os processos tecnológicos, inclusão e domínio das linguagens midiáticas para resolução de conflitos e garantias de aprendizagem.

Durante esses anos à frente da coordenação do Curso de Serviço Social, houve alguns momentos/reuniões com coordenadores das duas modalidades. Nestas ocasiões, era percebido, através dos depoimentos dos coordenadores da Educação a Distância, que a prática utilizada no cotidiano para gerir o curso se diferenciava da utilizada pelos gestores do presencial.

Se por um lado se reconhece a necessidade de garantia da igualdade de aprendizado focada nos saberes específicos da formação profissional em cada modalidade, por outro, a dinâmica pedagógica e as condições de produção de conteúdo, uso de recursos midiáticos e avaliação de cursos em EAD exigem um tipo diferenciado de compreensão pelo viés da gestão, da prática profissional, bem como da expectativa de interação e aprendizado, a fim de garantir a qualidade e formação equiparados com os praticados nos moldes presenciais.

Desse modo, por entender que todo trabalho necessita de uma sistematização, a qual delimitará o caminho a ser seguido pela pesquisadora, definiu-se, como objetivo geral, analisar as competências desenvolvidas pelos coordenadores dos Cursos Superiores de Educação a Distância da Universidade Tiradentes, que tiveram experiências de gestão na modalidade presencial. Para tanto, foram definidos, como objetivos específicos, identificar quais competências são mobilizadas pelos coordenadores para atuar gerencialmente na educação a distância; averiguar se há, na legislação educacional do Ensino Superior, as orientações recomendadas para se trabalhar na coordenação de curso; e delimitar as estratégias de gestão e das competências no exercício de coordenação de cursos da EAD.

A partir dos objetivos propostos, buscou-se responder à seguinte questão norteadora: Quais as principais competências, dificuldades e desafios vivenciados pelos coordenadores de Curso EAD no cotidiano acadêmico e de gestão, com base nos referenciais de qualidade do Ministério da Educação (MEC)?

A questão apresentada tem como fundamento o pressuposto que os coordenadores da Educação a Distância, apesar de atuarem em ambientes de gestão iguais aos coordenadores presenciais, desenvolvem outras competências para lidar com o seu trabalho, visto que executam suas atividades em meios virtuais e precisam criar estratégias de comunicação para atender às necessidades dos cursos.

Na tentativa de responder a questão norteadora, utilizou-se dos teóricos, tendo como base os Referenciais de Qualidade do MEC (2007), as contribuições teóricas de Charlot (2000), Souza (2002), Perrenoud (1999, 2000, 2002) e Zabala e Arnou (2010) em relação às competências; além dos conceitos de EAD e Web 2.0 na perspectiva de Linhares (2007), Moran (2011), Mattar (2013), Primo (2007) e Silva (2013); de autores como Braga e Monteiro (2005) e Libâneo (2004), essenciais para aprofundar o estudo sobre gestão; e para discutir sobre Ensino Superior fez-se uso das discussões de Sabia e Rossinholi (2001) e Neiva (2006).

Estudar a Educação a Distância, a partir das práticas dos coordenadores, enfatiza algo já definido por Charlot (2000) como “lógica das práticas”, ou seja, que a atividade cotidiana e pouco teórica é, também, portadora de um saber, mesmo quando não se revela dentro de uma lógica discursiva.

Embora Charlot (2000) dedique sua análise ao problema dos saberes, e o projeto vise à retórica das competências, partiu-se da ideia de que no cruzamento dos modelos de educação (presencial / a distância), as práticas cotidianas de gestão têm resgatado a necessidade de imprimir, nos coordenadores da EAD, uma visão menos fragmentada dos saberes e das demandas frente ao processo. Quanto à ideia de que saberes e competências, vale afirmar que, são conceitos complementares.

A produção de conteúdo e a própria interação com o aluno não são objetos delegados diretamente ao professor pelo plano de ensino de cada disciplina, mas obedece às estratégias limitadas ou ampliadas pelos recursos comunicacionais e seus dispositivos, como, por exemplo, a interface web, a edição dos conteúdos, o planejamento de câmera, a abordagem e entonação das leituras dos podcasts¹, a interatividade e linguagem etc.

A amplitude pragmática da gestão implica, por outro lado, em reconhecer que para a coordenação de curso mobilizar esses elementos aparentemente fragmentados, acarreta em possuir condições que aqui está denominando de competências, que, partindo do pressuposto de Perrenoud (2000 p. 30), “[...] é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.), para solucionar com pertinência e eficácia uma série de

¹ Podcast é uma forma de transmissão de arquivos multimídia na Internet criados pelos próprios usuários.

situações". Assim, revela-se a pró-atividade e o uso eficiente dos saberes como interface para lidar com situações complexas no cotidiano da gestão educacional.

Souza (2002, p. 55) reforça também a relevância da gestão, quando relata que "[...] competência é a capacidade de colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente de atividades requeridas pela natureza da prática profissional". Observa-se que os conceitos estão voltados para a área profissional, e que o conceito de competência introduzido por Souza (2002) é bastante semelhante ao de Perrenoud (2000, p.19), que acrescenta os desafios ao afirmar também que "[...] competência é a capacidade para enfrentar eficazmente uma série de situações analógicas". Nesta direção de pensamento, encontrou-se Zabala e Arnau (2010, p.37) quando dizem que "[...] competência é a capacidade de mobilizar três elementos de um mesmo contexto, são eles: conhecimento, habilidade e atitude". Então, a competência implica na capacidade de reflexão e aplicação com base em conhecimentos teóricos. Assim, para ser competente, há a necessidade de possuir conhecimentos e propriedade de procedimentos, ambos conduzidos por "atuações atitudinais".

Em 1999, o Ministério da Educação (MEC) realizou o Programa Parâmetros em Ação (Brasil, 1999), em parceria com as Secretarias de Educação Estaduais e Municipais e com Universidades. O Programa tinha o objetivo do desenvolvimento profissional dos gestores e, indiretamente, a formação inicial e continuada de professores.

Em decorrência este programa, foi elaborado um guia, que foi resultado de práticas destinadas a ampliar a competência profissional dos educadores, ou seja, sua capacidade de mobilizar múltiplos recursos, entre eles, os saberes teóricos e experienciais da vida profissional e pessoal.

Compreende-se que a viabilidade de utilizar o conhecimento acessível para atuar contextualmente é algo que requer um processo de construção singular do "saber fazer" – uma construção que é conceitual; seguida do entendimento de conceitos procedimentais e atitudinais. Para o MEC, é neste sentido que a formação profissional deve se orientar.

Percebe-se, pelos autores citados, que o conceito de competência possui uma forte relação com a eficácia atribuída a uma tarefa. A definição de uma identidade profissional permite gerir tensões e construir mediações entre práticas e saberes, que encontram neste projeto sua ressignificação. Debruçando-se sobre os

estudos em torno da Educação a Distância no Brasil, pretendeu-se discutir as realidades dos cursos, nas modalidades EAD e presencial, ofertados pela Universidade Tiradentes em Sergipe, pela abordagem da gestão e das competências.

Um dos elementos importantes que fundamentam o problema deste estudo reside na tentativa de compreensão do que, de certo modo, já foi teorizado por Dalmazo e Silva (2010), sobre “O coordenador pedagógico e a questão dos saberes”, título de um estudo publicado em 2010, em que as autoras colocam, a partir da análise da obra de Tardif (2002), a compreensão da experiência enquanto fundamento do saber.

A perspectiva de Tardif (2002) sobre os saberes docentes apoia-se em seis fios de ligação. O primeiro está relacionado ao saber dos professores com a pessoa do trabalhador e, logo, com o seu trabalho; o segundo afirma a pluralidade de saberes aos quais os profissionais recorrem no exercício de sua profissão; o terceiro acentua a temporalidade do saber; o quarto fio é referente à experiência enquanto fundamento do saber; o quinto eixo caracteriza o trabalho do docente como essencialmente interativo; e o último fio diz respeito aos saberes com o repensar da formação de professores.

Nesse sentido, a questão das práticas e das mobilizações de saberes, apontados por Perrenoud (2002), encontram-se diante do objeto de estudo sobre as competências dos coordenadores, focando nas experiências que fundamentam as ações e práticas dos gestores de cursos EAD diante de diferentes situações apresentadas pelo cotidiano acadêmico e de gestão.

Além disso, a renovação tecnológica constante, dentro das práticas comuns à modalidade a distância, implica diretamente em um debate conceitual entre EAD e uma nova geração de comunidades e serviços, ressignificados dentro de um moderno conceito de web como plataforma, que engloba inúmeras linguagens e motivações, popularizado, desde 2004, como WEB 2.0.

Nesse aspecto, Aparici (2012) assevera que é evidente que o ambiente 2.0 está mudando muitos aspectos, pois se trata de um novo paradigma tecnológico com uma dimensão global que diminui o espaço e tempo. A WEB 2.0 tem sido bastante teorizada desde 2004, a partir do reconhecimento de suas potencialidades para o aprendizado e interação;

O texto de Shumman e demais autores (2015) e Aparici (2012), sobre o uso das redes sociais na EAD, implica diretamente um debate sobre as novas concepções de aprendizagem abertas pela WEB 2.0 e a Educação a Distância no Brasil, enriquecendo, a partir de uma análise restrita às redes sociais, a ideia básica da relação entre a WEB 2.0 e a educação a distância que foi tratada nesta dissertação.

Por outro lado, a questão que recai sobre o coordenador de curso implica sobre a natureza do seu trabalho e a apropriação dos elementos que o fundamentam, tanto a ideia de WEB 2.0 quanto a concepção de educação, baseada no modelo EAD. Nesse sentido, destaca-se para esta pesquisa o trabalho de Dalmazo e Silva (2010) sobre a questão dos saberes. Com base na reflexão das autoras, fundamenta-se com maior clareza o recorte conceitual que estabelece sobre as competências diante da retórica dos saberes apresentada, bem como se define um campo de abordagem para a prática dos coordenadores dos cursos em EAD.

Um trabalho recente, abordando de modo mais amplo a Educação a Distância, foi organizado pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), no intuito de ampliar os estudos e o estado da arte sobre o tema. Organizados por Litto e Formiga (2008), este produto será importante para o diálogo entre a pesquisadora e a realidade nacional que envolve a temática em questão.

Em relação à escolha como campo de pesquisa a Universidade Tiradentes, justifica-se por esta ser a Instituição de Ensino Superior privada do Estado de Sergipe pioneira no trabalho com a Educação a Distância, atuando em 10 cursos de graduação, além de ter expandido sua oferta para outros Estados como Alagoas, Pernambuco, Bahia e Rio Grande do Norte.

Em relação a relevância do tema Gestão Educacional, deve ser considerado o atual cenário, visto que o Ministério da Educação percebe a importância do coordenador educacional e vem investindo em curso de gestores, com base no Plano Plurianual por meio do qual a Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI) vem desenvolvendo ações, projetos e programas direcionados para a formação de gestores e educadores, além de apoio à capacitação e formação de gestores para a Educação Básica.

A pesquisa possui uma relevância institucional, pois serão analisadas práticas que podem contribuir para repensar a gestão do Ensino Superior. Levando

em consideração que o alcance da Educação a Distância oferecida pela UNIT não se limita somente ao Estado de Sergipe, esta pesquisa pode contribuir para refletir sobre a formação profissional regional, ou mesmo nacional, dentro da realidade em que se inserem as universidades particulares no Brasil.

Na Educação Superior, a importância do coordenador de curso aparece de forma representativa nos Instrumentais Normativos Regulatórios do Ministério da Educação, a exemplo do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância (2015). Estes instrumentais implicam diretamente na necessidade de entender o processo, bem como de compreender os mecanismos de gestão que utiliza frente às competências esperadas e a realidade de seu cotidiano.

Salienta-se que, diante da globalização e das inovações tecnológicas, faz-se necessário que Instituições de Ensino Superior ofereçam cursos para aperfeiçoamento e capacitações, condições mínimas para que os gestores desenvolvam suas funções, a partir de uma formação continuada.

De acordo com Nóvoa (1991, p. 89), a “[...] formação continuada significa o avanço para uma melhor qualidade do ensino, dentro do contexto educacional contemporâneo”. Com o processo de transformação que ocorre no mundo, a educação passa a ser observada a partir do olhar da sociedade e, com isso, surge a necessidade de cada indivíduo atualizar-se, adquirindo novos conhecimentos.

O MEC apresenta diversos instrumentos que permitem identificar a relevância do coordenador. Por exemplo, no Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação – presencial e a distância, edição de 2015 relatam-se indicadores relacionados ao Coordenador, como a Atuação do Coordenador; Experiência Profissional de Magistério Superior e de Gestão Acadêmica do Coordenador; Regime de Trabalho do (a) Coordenador (a) do Curso; e Carga Horária de Coordenação de Curso.

Pelo descrito no instrumento citado, verifica-se que o entendimento que o MEC tem de coordenação está restrito a questões burocráticas, sem uma especificação pedagógica; cabendo às Instituições de Ensino Superior (IES) a responsabilidade da formação desse profissional. No caso da UNIT, após contato com a Diretoria de Graduação (DG) e Diretoria de Educação a Distância (DED), percebeu-se que os coordenadores podem ser bacharéis ou licenciados, sem uma formação específica de coordenação e/ou sem experiência de gestão, sendo

responsabilidade da Instituição realizar investimentos em capacitações, treinamentos, palestras, objetivando criar e desenvolver competências para executar as atividades esperadas de um coordenador de curso, como é o caso, da Instituição pesquisada.

Para a realização da pesquisa foram considerados coordenadores da EAD que passaram pelas duas modalidades de gestão. Assim, analisou-se o problema da transposição de competências, bem como o papel da experiência como eixo da formação. Foi definido como marco temporal da pesquisa o período entre 2010 e 2015, tendo em vista que não houve rotatividade no cargo de coordenador dos cursos que possuem gestores com experiência em ambas as modalidades.

O debate sobre a atuação dos Coordenadores de Curso da Educação a Distância no Brasil perpassa pela discussão sobre o período de crescente transformação e inovação tecnológica nos processos educacionais, que demandam por novas práticas pedagógicas, principalmente em relação ao uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Se após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, as universidades ganharam uma importância maior na implementação dessa Política da Educação Tecnológica, por outro lado, a partir do financiamento público e da concorrência tecnológica das empresas de comunicação, na segunda década do século XX; a questão reside em definir os usos e garantir que a cultura tecnológica, iniciada nos anos 90 do século XX, seja incorporada a partir das linguagens utilizadas pelo público-alvo de interessados na Educação a Distância e/ou nas vantagens diante do mercado capitalista exigente.

Ou seja, as empresas de comunicação que disponibilizam os serviços e recursos necessários para o suporte e o desenvolvimento da Educação a Distância entram em concorrência mercadológica para oferecer o melhor custo-benefício para as instituições que atuarão nesta modalidade. Por sua vez, estas instituições se adaptam e planejam para desenvolver as suas atividades, mantendo as características dos recursos utilizados, como a dinâmica e a linguagem das mídias digitais.

As TIC são definidas por Tedesco (2004) como os aparatos tecnológicos usados na propagação de informação na sociedade, como o computador, a televisão, o rádio, a internet, entre outros. Esse avanço tecnológico permitiu que grande parcela da população tivesse acesso à informação, o que impulsionou e

modificou o campo da produção, da criação, da comunicação, do conhecimento e da acessibilidade. Percebe-se que a tecnologia está ligada diretamente ao desenvolvimento da Educação a Distância, apesar de não ser o único fator.

Nos últimos anos, o crescimento dos Cursos de Educação Superior a Distância no Brasil, aliado a expansão das Universidades Brasileiras, públicas e privadas, motivaram a crescente onda de publicações sobre Educação a Distância, nas principais revistas especializadas em Educação do País. Em 2002, a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) criou a Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, com foco direto sobre as tecnologias e a EAD. Todavia, diversas outras lançaram dossiês específicos sobre a Educação a Distância no Brasil, a exemplo da Revista e-Curriculum da PUC-SP (2009); Educação Temática Digital (2009); Revista Educação & Linguagens (2013); Revista Edapeci (2014); Educar em Revista, edição especial da UFPR (2014); Revista em Rede (2015); Educação On-line, PUC – Rio (2016), entre outras.

Alguns autores e publicações se destacam, como, por exemplo, o pesquisador Moran (2011) que tem se dedicado a estender suas análises para o desenvolvimento da educação contemporânea e das tecnologias da informação e comunicação que adentraram o Universo Educacional Brasileiro nos últimos anos. Desse modo, Moran (2011) se dedicou aos processos de mediações pedagógicas das tecnologias, e de suas relações mais globais e complexas com a escola, a formação de professores, os gestores e a sociedade.

Antes dele, Gardênia da Silva Abbad (2007) dedicou um artigo na revista do Serviço Público, publicada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, intitulado “Educação a Distância: o estado da arte e o futuro necessário”, em que reconheceu a falta de estudos mais sistemáticos sobre a evasão em EAD. Muitas outras demandas de pesquisa foram sendo apresentadas nos anos que se seguiram, transformando-se em publicações significativas, com foco nas tecnologias e nas redes de aprendizagem.

Seja pela experiência que o Brasil tem em Educação a Distância nos moldes da contemporaneidade ou pela escassez de estudos sobre Coordenador de Curso nesta modalidade, existe ainda um caminho longo a trilhar referente à Gestão da EAD. A opção pelo termo Educação a Distância e não Ensino a Distância remete à natureza mais ampla que o termo ocupa em detrimento à concepção de ensino.

Landim (1997) estabelece uma diferenciação entre os termos educação e ensino à distância. De acordo com o autor, o termo ENSINO está ligado à atividade e o termo EDUCAÇÃO ao pensamento, ou seja, um está relacionado com a prática, as formas, metodologias, usadas para passar uma informação com a finalidade de fazer o estudante acessar a esse conteúdo, enquanto que a outra vai estar mais relacionada ao mundo das ideias, de fazer com que o aluno desenvolva o raciocínio lógico e se desenvolva.

Do mesmo modo que, ao optar pelo termo Web 2.0, permitiu-se uma ampliação do entendimento e potencialidades da internet frente à educação, orientando-se na perspectiva de não limitar as tecnologias e processos que permitem a aprendizagem a distância a meros instrumentos ou recursos existentes em plataformas

Na busca por referenciais que tratassem sobre gestão dos Coordenadores na modalidade da Educação a Distância, Percebeu-se certa carência de estudos na área. Na medida em que essa modalidade de educação vem crescendo, esta carência justifica a importância desta pesquisa e suas possíveis contribuições ao estado da arte, ampliando a gama de informações sobre o tema.

A expressiva produção sobre a EAD, por outro lado, contrapõe-se aos poucos estudos diretamente ligados aos processos de coordenação de curso. O que não impossibilitou a indústria editorial, todavia, de lançar títulos promissores, mas com conteúdos que encerram uma repetida série de usos indiscriminados de conceitos como competência, ligados a processos educacionais a distância. Destacam-se, de modo representativo, o livro “Competências em EAD”, de Behar (2012), bem como, o livro de Silva (2013), intitulado “Gestão de EAD: Educação a Distância na Era digital”.

Em pesquisa realizada no Banco de Teses & Dissertações da CAPES, no período de fevereiro a setembro de 2015, foram analisadas 21 teses, divididas em categorias, como EAD, gestão, saberes e competências. A partir da pesquisa foram identificadas sete teses sobre saberes na EAD, oito sobre EAD, cinco sobre gestão e apenas uma sobre competências. É importante salientar, que foi perceptível a escassez de material sobre competências de coordenadores em EAD, pois a grande maioria das teses era voltada para saberes e competências de tutores na Educação a Distância.

Verificou-se que o Coordenador de Curso Superior não tem uma expressiva dedicação nas pesquisas realizadas, fato que reforça a necessidade de conhecer este profissional e sua atuação, e suas competências de gestão, visto que ele é o responsável, junto com o Núcleo Docente Estruturante (NDE), pela construção do documento norteador das atividades letivas que é o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), além de possuir funções administrativas e políticas dentro das Instituições de Ensino Superior.

Diante da relevância desse profissional para as IES, cabe aqui dizer que conhecer as competências que esse coordenador de curso precisa ter e/ou desenvolver para atuar frente à gestão de curso é muito importante para transparência dos processos pedagógicos e de gestão na Educação a Distância.

Assim, é importante salientar que a escolha da metodologia é algo muito particular, pode ter diversos enfoques orientados a partir de múltiplos referenciais. Dessa maneira, uma escolha metodológica implica uma opção filosófica, calcada em uma concepção de homem, de ciência e de verdade.

A pesquisa se orienta na abordagem qualitativa, isso implica na utilização de diferentes métodos, baseado na análise dos significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos no estudo. A pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Segundo Coutinho, (2013, p.28), “[...] trata-se de investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo”.

Esta pesquisa possui o enfoque fenomenológico, tal qual o compreende Coutinho (2013), que busca entender a vivência do ser humano no mundo em que vive, além de compreender como o homem percebe o mundo a sua volta. Como método foi empregado o estudo comparativo do sistema de gestão utilizado pela amostragem.

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, o questionário eletrônico e o grupo focal.

No primeiro momento, foi realizada entrevista com a colaboradora 1, responsável pelo recrutamento de pessoas do Departamento de Gente & Carreira (DGC), com o objetivo de entender como se dá o processo de contratação e capacitação para os cargos de gestão, neste caso, o coordenador de curso. Pontua-

se que a entrevistada foi devidamente informada sobre os riscos esperados e desconfortos da pesquisa.

Com os dados obtidos a partir do diálogo com a responsável pela contratação e treinamento, houve a necessidade de conhecer os gestores da Diretoria de Educação a Distância (DED), e entrevistar os responsáveis pela ambientação das atividades da coordenação de curso, com a intenção de contrapor as informações fornecidas com a realidade das atividades executadas pelo cargo. E por fim, essas informações foram tratadas e passaram a ser comparadas com o mesmo processo em outra modalidade, com o intuito de compreender as convergências e divergências da função na EAD e no Presencial.

Ressalta-se que as entrevistas foram realizadas no mês de agosto de 2016, após apresentação do projeto de pesquisa para a Diretora da DED. Como primeiro contato com os coordenadores, foi agendada reunião com os participantes da amostra para apresentação do projeto de pesquisa e seus objetivos, além de descrever as etapas para coleta de dados.

Para compreender a sua realidade e da gestão educacional foi utilizado inicialmente questionário eletrônico. Este questionário foi enviado aos participantes por meio do software *Survey Monkey*², que é um aplicativo móvel utilizado por empresas e instituições acadêmicas para realizar pesquisas, onde qualquer indivíduo pode criar e gerenciar seu conteúdo e o sistema devolve uma série de gráficos e possibilidades de análise para cada aplicação.

A partir das informações colhidas, a fim de identificar os silêncios que não foram possíveis de compreensão, utilizou-se a técnica de grupo focal, por este procedimento estimular e permitir uma interação entre os participantes, garantindo, a partir de encontros e contatos diretos, o maior número de informações para o entendimento do fenômeno. O grupo focal é definido como uma técnica de coleta de dados que, a partir da interação grupal, promove uma ampla problematização sobre um tema ou foco específico.

² SurveyMonkey é uma companhia baseada em nuvem (software como serviço) de desenvolvimento de pesquisas online fundada em 1999 por Ryan Finley. SurveyMonkey provê pesquisas personalizáveis gratuitas, bem como uma suíte de programas back-end que inclui análise de dados, seleção de amostras, eliminação de vieses, e ferramentas de representação de dado. Em 2015, SurveyMonkey possui 25 milhões de usuários, e recebe 90 milhões de respostas a questionários por mês. A companhia foi nomeada para a Forbes Unicorn List em tal ano. Disponível em <<https://pt.surveymonkey.com/>>. Acesso em 07 Abr. 2016.

O grupo focal visa explorar percepções, experienciais ou significados de um grupo de pessoas que têm alguma experiência ou conhecimento em comum sobre uma dada situação ou tópico (Kumar, 2011). Esse grupo reuniu a amostra dos coordenadores dos cursos EAD que tiveram experiência de gestão na graduação presencial.

Na busca por uma caracterização dessa técnica, pode-se argumentar que se trata de uma entrevista em grupo, na qual a interação se configura como parte integrante do método. No processo, os encontros grupais possibilitam aos participantes explorar seus pontos de vista, a partir de reflexões sobre um determinado fenômeno social, em seu próprio vocabulário, gerando suas próprias perguntas e buscando respostas pertinentes à questão sob investigação.

Os dados colhidos com a utilização da técnica de grupo focal são de natureza qualitativa. Isto implica na necessidade de analisar os dados, de forma qualitativa, ou seja, não há tratamento estatístico envolvido, mas, um conjunto de procedimentos que visam organizar os dados de modo que eles revelem, com a máxima objetividade e isenção possível, como os grupos em questão percebem e se relacionam com o foco do estudo em pauta.

Com todas as informações colhidas, optou-se em utilizar a análise e interpretação de dados, a fim de compreender e categorizar todos os elementos que compõem as visões de gestão e competências da amostragem. Para isto foram levados em consideração a análise da pesquisa bibliográfica e documental, das entrevistas e pesquisa de campo e resultados do questionário eletrônico e grupo focal.

A técnica de obtenção da informação pretende encontrar indícios, vestígios que ajudem a analisar como foram construídas as competências desse perfil de coordenador.

Para uma melhor identificação dos participantes e manter o sigilo dos entrevistados, optou-se pela utilização de siglas, ficando dividido da seguinte forma:

Quadro 1 - Caracterização Fictícia dos Entrevistados na Pesquisa

TERMINOLOGIA	SIGLA
Gerente da área Acadêmica da EAD	GAEAD
Gerente de Tecnologias Educacionais da EAD	GTEEAD
Gerente do Suporte Técnico e Acadêmico da EAD	GSTAEAD
Responsável pelo recrutamento e contratação no DGC	Colaboradora 1
Coordenador de Curso	Coordenador 1 Coordenador 2 Coordenador 3 Coordenador 4

Fonte: Elaborado pela pesquisadora em agosto de 2016.

Para melhor compreensão da escrita, além das terminologias especificadas acima, também foi necessário dividi-la em seções. Na introdução foram apresentadas a motivação, justificativa, relevância do objeto de estudo, metodologia e as abordagens contidas nas seções posteriores. Ainda na Introdução, buscou-se tornar claros os objetivos e o problema da pesquisa.

Dando continuidade ao trabalho, discorreu-se sobre Gestão do Ensino Superior e as competências do coordenador de curso frente aos novos modelos de Universidade. Nesta seção, realizou-se uma breve trajetória sobre Gestão Educacional, tomando como parâmetro a Universidade Tiradentes. Traça-se aqui uma discussão sobre desafios e modelos de EAD, para a gestão de cursos, frente ao modelo tradicional e às novas tecnologias. Foi enfatizada a Universidade 2.0, de acordo com o conceito de Web 2.0, relacionado a equipe multiprofissional, competências organizacionais, bem como contingências inovadoras – diferenciação da gestão EAD para a presencial e o papel do Coordenador e seu cotidiano. Pontuando requisitos e competências necessários para gestão do coordenador na modalidade EAD, fazendo um diálogo com a modalidade presencial, comparando-o com base no Instrumento de Avaliação disponibilizado pelo MEC.

Na terceira seção, intitulada Ensino a Distância na UNIT: o pensar e fazer da educação discutiu-se as formas com que as modalidades utilizam os recursos da Instituição para gerir os seus cursos, levando em consideração o quadro de funcionários e o corpo docente.

Na quarta seção são apresentados os resultados da dissertação com base na pesquisa realizada. Abordou-se o cotidiano dos coordenadores de curso e os desafios da gestão, bem como as interações tecnológicas e modelos pedagógicos e

as competências desenvolvidas na prática, além de demonstrar a trilha metodológica percorrida pela pesquisadora.

E na última seção, a partir da análise dos resultados, a fim de responder a questão norteadora e confirmar, ou não, se o pressuposto levantado condiz com a realidade pesquisada, são apresentadas as considerações que esclarecem as competências necessárias para a atividade de gestor educacional.

2. GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR E AS COMPETÊNCIAS DA COORDENAÇÃO DE CURSO

Os desafios contemporâneos da gestão do ensino superior nas universidades brasileiras estão de algum modo, diretamente ligados às novas formas de organização do conhecimento, mediados pelas crescentes Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). A inserção mais intensa da Educação a Distância nas universidades foi possível graças à evolução que essa modalidade teve com a inserção de elementos motivadores (SILVA, 2013), com o aprimoramento dessas tecnologias, acompanhado de uma progressiva mudança da mentalidade das novas gerações no uso, sobretudo, das mídias digitais difundidas socialmente para o aprendizado e a formação.

De certo modo, esse desenvolvimento das formas organizacionais e de difusão do conhecimento requer das universidades uma mudança na perspectiva de Gestão Educacional do Ensino Superior, uma vez que necessita de um corpo técnico com competências para empreender e para desenvolver a gestão do ensino, especialmente em situações de constantes mudanças tecnológicas, a exemplo da Educação a Distância.

Isso, de certo modo, inclui uma compreensão mais clara dos coordenadores de curso, tanto no papel das tecnologias contemporâneas, através da Web 2.0; quanto nos aspectos particulares, como design pedagógico, planejamento e estratégias de comunicação que representam níveis mais específicos de competências na gestão dentro da modalidade EAD. (BERNARDI; DAUDT; BEHAR, 2013).

Além da abordagem acerca dos desafios da gestão, a presente seção também se propõe a traçar uma análise da Gestão Educacional do Ensino Superior, baseando-se nas experiências da Universidade Tiradentes. Constrói-se aqui uma discussão sobre os desafios da EAD para a gestão de cursos, frente ao modelo tradicional e às tecnologias da informação, bem como ao trabalho do Coordenador de Curso e dos normativos regulatórios ligados às demandas internas (institucionais) e externas do Ministério da Educação para a sua atuação.

Dessa forma, é abordada a seguir uma discussão sobre gestão do ensino superior, apresentando como as instituições estão estruturadas, além de, os avanço

tecnológicos e as mudanças ocorridas na Web, enfatizando os normativos regulatórios propostos pelo MEC.

2.1 Instituições de Ensino Superior: gestão e utilização das tecnologias

Gestão e administração são expressões tidas como sinônimos na língua portuguesa. Isto se deve ao fato de carregar significados que se cruzam, tornando-se próximos conceitualmente, e isto tem confundido o entendimento sobre as particularidades que as constituem. As principais diferenças estão nos princípios orientadores de cada palavra, quando utilizadas como conceitos operacionais.

Para conceituar a administração é preciso a compreensão de uma série de princípios universais e aplicáveis a todas as organizações, enquanto que a gestão é tida como um caminho. As dinâmicas trazidas pelos processos organizacionais contemporâneos, onde o tempo, a concorrência e a flexibilidade orientam ações administrativas; permitem que o uso do termo gestão se aplica como elemento importante nas práticas administrativas contemporâneas, porque ao tratar da administração o faz de outro modo.

Neste sentido, o termo gestão passa a ter uma concepção de gerência que envolve processos político-administrativos, baseados nos princípios da autonomia, e da responsabilidade (BRASIL, 2013). Assim, o gestor, ou quem faz gestão, mobiliza uma série de práticas, conhecimentos, e informações necessárias que se orientam em razão da natureza autônoma da própria função do gestor, com o intuito de garantir a eficiência e eficácia dos processos. Na instituição pesquisada, percebe que a autonomia do gestor em EAD é limite, precisando agir de acordo com o planejado pelo design da modalidade. Assim,

Enquanto que o termo gestão surgiu da necessidade de um novo conceito de administrar, que expressasse as mudanças que aconteciam dentro da ação administrativa, que superasse a visão tecnicista da administração, que fosse além das tarefas: coordenar, planejar, organizar, dirigir e controlar; que incorporasse um novo momento social, político e cultural. Um conceito mais interdisciplinar, fundamentado na filosofia, sociologia, antropologia e política. Desta forma, por retratar uma visão estratégica mais ampla, mais descentralizada, um processo político-administrativo, com as ações mais interligadas e contextualizadas, promovendo condições mais adequadas, tanto materiais, quanto humanas, para promover o sucesso dos processos social, cultural, educacional e político dentro das empresas, aqui, optou-se pelo termo gestão, enquanto concepção mais democrática, mais participativa, que suscita a

colaboração dos sujeitos sociais envolvidos no processo (BRASIL, 2013).

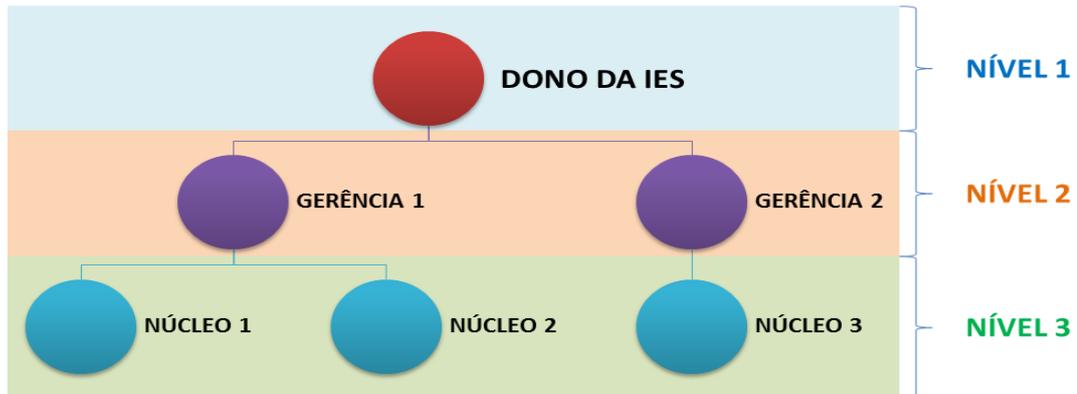
A gestão, segundo Braga e Monteiro (2005), é um processo pragmático, no qual o que interessa é o resultado e não o esforço. Entende-se que toda gestão está relacionada às tomadas de decisões com foco nos resultados, não se levando em conta os meios executados para essa obtenção. Nesse aspecto, vale destacar o conceito de gestão estratégica, que, para Braga e Monteiro (2005, p. 150), “[...] é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário”.

O pragmatismo do conceito de gestão em detrimento ao conceito de administração, expressa uma compreensão de que o coordenador de curso, dentro do conjunto de uma organização, é um gestor que age sobre contingências, domina uma série de conhecimentos específicos que o diferencia institucionalmente (as competências), interage com os diferentes agentes institucionais (professores, alunos e técnicos) revelando sua importância na política institucional no controle dos fluxos de processos e na eficiência e eficácia dos resultados.

No contexto da Educação, a expressão “gestão educacional”, usualmente utilizada, surgiu em substituição à “administração educacional”, e passou a representar novas ideias, como a participação consciente e esclarecida de todos os envolvidos nas decisões, a democratização do processo pedagógico e o planejamento e compromisso com foco nos resultados, além de possuir a função de administração para o desempenho, com objetivo a alcançar metas de acordo com recursos específicos. Na instituição pesquisada é possível perceber que existe uma gestão democratizada e com foco nos resultados, através da fala dos coordenadores e gerentes da modalidade a distância.

Para Sabia e Rossinholi (2001, p. 5) “[...] as Instituições de Ensino Superior apresentam uma gestão tradicional, que possuem uma estrutura organizacional verticalizada”, conforme ilustrado na Figura 1, abaixo, com formato piramidal, na qual cada função, hierarquicamente inferior, está sob controle e supervisão da mais alta, quer dizer, daquela que lhe é imediatamente superior, assegurando unidade de controle.

Figura 1 – Estrutura Organizacional Verticalizada



Fonte: Elaborado pela pesquisadora em agosto de 2016, com base no conceito de Estrutura Organizacional Verticalizada de Sabia e Rossinholi (2001).

As decisões são tomadas pelos donos ou sócios, de forma centralizada. Os gestores são essenciais para definição de metas e objetivos. A divisão do trabalho é realizada por departamentos, e os cargos mais baixos não possuem poder de decisão, uma vez que não participam de reunião de gestores.

Se trabalhar com gestão de cursos presenciais é um desafio, com a implantação da modalidade a distância se fez necessário repensar o modo de fazer e planejar o ensino, visto que a EAD exige do gestor um conjunto de características e competências que permeiam o processo de aprendizagem mediado pela tecnologia. Grande parte dos coordenadores ainda não compreende a forma como a tecnologia pode apoiar o aprendizado, entretanto, nesse novo cenário, os dispositivos tecnológicos vêm definindo seu espaço social e educacional.

A mobilização de pessoas e recursos na EAD envolve grande número de profissionais, tais como docentes, especialistas em tecnologias da comunicação, monitores, designers instrucionais, gestores, entre outros; os quais precisam aperfeiçoar e desenvolver suas competências com o intuito de atender com mais qualidade à crescente demanda de estudantes (SILVA, 2013).

Por outro lado, como ação recente dentro das políticas institucionais de oferta de curso EAD, sua gestão e condução se estabelecem ainda em uma base teórica em evolução, tanto nos modelos administrativos utilizados pelas Instituições de Ensino Superior, quanto nas diferentes revisões da legislação que regulamentam a Educação a Distância no Brasil, visto que em todos eles existem elementos diretos esperados do gestor de curso, como seu perfil e atuação.

Assim, é importante destacar o que Silva (2013, p. 62) relata, quando afirma que “Atualmente, o gerenciamento da EAD se encontra fortemente impregnado por inúmeras teorias administrativas e pedagógicas clássicas, em que a estrutura organizacional e a burocracia se destacam”. Neste sentido, a gestão envolve uma compreensão sobre as competências. A mobilização de recursos e estratégias, dentro de um cenário complexo, é bastante mediada por inovações nas TIC, o que recai diretamente sobre a natureza dos conhecimentos dos coordenadores de cursos.

Ao contrário de diferentes empresas, no Ensino Superior, o coordenador de curso, geralmente, é um sujeito envolvido com o ensino, um professor do qual se espera uma compreensão dos fluxos e processos educacionais, bem como compreensão da relação de sala de aula e da interação professor-aluno.

Manejar com tantos recursos envolve algo, já tratado aqui, sobre o coordenador de curso, no tocante à sua capacidade pedagógico-administrativa e autonomia relativa, para o uso das competências dele exigidas. Isso inclui, entre outras coisas, o entendimento dos recursos tecnológicos disponíveis e as possibilidades de uso destes para lidar com conflitos e com as diferentes formas de aprendizagem e de gestão.

O rápido desenvolvimento tecnológico presenciado pela nossa sociedade tem propiciado um incremento nas tecnologias para a educação, que necessitam de um conhecimento e apropriação por parte do professor, para que interaja no ambiente de ensino produzindo aprendizagem significativa (GOLENIA, 2008, p. 3).

Desse modo, os conhecimentos necessários para o coordenador de curso em EAD estão além de suas competências administrativas. Essas competências são entendidas, aqui, como um conjunto de conhecimentos operacionais necessários para o exercício da função. Neste caso, não se revela suficiente apenas o domínio de conhecimentos pedagógicos, é fundamental a capacidade de articular um conjunto significativo de saberes pedagógicos, tecnológicos, comunicacionais e de gestão e operacionalizá-los.

Não se pode falar em saber, sem relacioná-lo com as interfaces e com o contexto de trabalho, pois, conforme argumenta Tardif (2002, p.11), “[...] o saber é sempre o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer”. Mesmo que a fala do autor esteja relacionada aos saberes dos

professores, podemos correlacionar ao coordenador de curso, até porque este é um docente e no cotidiano da sua gestão lida diretamente com professores, promovendo a relação de ensino-aprendizagem.

Nessa trilha, é importante destacar a contribuição de Perrenoud (2000, p.30) para esse debate, já que seus estudos sobre competências as definem como “[...] faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”. O que parece, em si, um apanhado do que se espera de um coordenador de curso de EAD.

Por outro lado, existe um quadro revelador das dificuldades de conduzir cursos de Educação a Distância, uma vez que eles necessitam constantemente dos aportes tecnológicos, ambientes de aprendizagens mediados por diferentes mídias e tecnologias. A relação de gestão educacional claramente se difere do ensino presencial pelo simples fato de haver outros profissionais envolvidos para que a prestação do serviço educacional ocorra. Enquanto que em uma realidade, grosso modo, o coordenador depende da performance do professor para que o conteúdo chegue aos alunos, na EAD este processo perpassa o professor, a equipe técnica que mantém o ambiente virtual de aprendizagem – AVA, e que transmite as aulas, com o auxílio do tutor, por exemplo.

Por outro lado, pode-se também levantar o fator de que a realidade dos cursos formadores de profissionais para o Ensino Superior foi, nas últimas décadas, elaborada sobre a base teórica e prática da educação presencial, verticalizada e centrada na figura do professor. Nesse sentido, não seria estranho perceber o quanto as experiências de EAD no Brasil ainda são bastante recentes e atestadas de dificuldades.

A superação da racionalidade tecnológica, todavia, exige domínio das linguagens e tecnologias, e abertura para a mudança de modelos “presenciais”, no que diz respeito a aspectos culturais, pedagógicos, operacionais, jurídicos, financeiros, de gestão e de formação dos profissionais envolvidos com a preparação e implementação dos cursos a distância (SEAD/UFSCAR, 2015).

Segundo pesquisa realizada, em 2009, pela Fundação Victor Civita (FVC), em parceria com o Ibope Inteligência e o Laboratório de Sistemas Integráveis da Universidade de São Paulo (USP), 70% dos professores entrevistados sentiam-se pouco ou nada preparados para o uso da tecnologia na educação. Os docentes

possuíam uma visão em relação ao Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola quanto à necessidade de avanços na utilização de programas de computador específicos (softwares) para o ensino de determinados conteúdos e 25% dos profissionais afirmaram que esse PPP não estimula essa a utilização. Se os docentes apresentaram dificuldades, imagine os coordenadores que tiveram que aprender a atuar e a gerir um curso na modalidade a distância, onde tiveram uma realidade diferente da formação.

Nesse contexto, de acordo com a análise de Aires e Lopes (2009), podemos afirmar que

[...] nos sistemas de EAD, a democratização dos processos de planejamento, gestão e avaliação requer repensar tais processos em torno de um projeto político-pedagógico e Projeto Pedagógico de Curso, institucionalmente articulado e coerente com as concepções e princípios educativos que lhe dão sustentação (AIRES; LOPES, 2009, p. 234).

Neste sentido, é importante articular o sistema aos processos necessariamente relacionados com os serviços de atenção e atendimento ao aluno, ao acompanhamento ao tutor, à mediação tecnológica, aos recursos e aos materiais utilizados, à gestão de equipes e foco nos relacionamentos interno e externo.

Portanto, esses procedimentos não são constantes no Ensino Superior, eles tendem a crescer, de acordo com a maior capacitação dos gestores. Por outro lado, embora seja um diferencial que se busca na forma de lidar com a EAD, em relação à modalidade presencial, na prática, a pouca legislação existente sobre o funcionamento da EAD, que prevê suas especificidades no tocante ao produto final (aprendizagem), não podem divergir das outras formas e modalidades de ensino existentes. Ou seja, independente do gasto de energia e recursos diferenciados, o resultado deve ser pensado em termos de eficiência pedagógica.

Assevera Moran (2009) que a Educação a Distância está se expandindo, porém afetando intensamente a educação como um todo. Atualmente, o mundo vive interligado em redes, sendo assim, a EAD não é simplesmente um tipo de modalidade complementar, uma vez que passou a ser um eixo norteador das transformações profundas da educação como um todo, sobretudo no Ensino Superior.

Uma vez que vive-se hoje num mundo conectado, interligado, esse fenômeno não poderia deixar de atingir à educação. Por conta disso, o ensino

superior precisou passar por algumas mudanças, a fim de alcançar os avanços tecnológicos impostos na modernidade.

Sendo assim, trata-se, a seguir, acerca das mudanças que esse segmento da educação contribuíram para a expansão do ensino superior, fazendo um contraponto entre o ensino presencial e a distância.

2.1.2 Educação a Distância: o que muda no Ensino Superior

O advento e uso de recursos tecnológicos na disseminação do ensino é visto desde o século XIX, a exemplo do uso dos correios, quando cursos eram oferecidos as pessoas e estas eram instruídas e recebiam repostas das lições propostas. Posteriormente, novos recursos foram sendo utilizados, como o rádio, por exemplo, cujo meio de emissão era rápida e de baixo custo, atendendo um maior número de participantes. Assim, a EAD, desde sua origem, foi associada às formas de educação rápida e de baixo custo (ALMEIDA, 2012).

Com o desenvolvimento tecnológico, o sistema regulatório de educação precisou de adequações e reformulações durante os anos. De forma geral, os principais marcos regulatórios referentes à Educação a Distância no Brasil estão descritos no Quadro 1.

Quadro 2: Marcos Regulatórios

Ano	Instrumento	Descrição
2004	Portaria Ministerial nº 4.509	Regulamenta as aulas semipresenciais nas instituições de educação superior (IES).
2005	Decreto nº 5.622	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394/1996 – <i>Lei de Diretrizes e bases da educação</i> .
2001	Lei nº 10.172	Plano Nacional de Educação estabelece metas e diretrizes para a expansão da EAD
2006	Decreto nº 5.773	Estabelece princípios da regulação, supervisão e avaliação de IES
2007	Decreto nº 6.303	Altera dispositivos dos Decretos nº 5.622/2005, 5.773/2006, exigindo polos de apoio presencial
2007	Portaria nº 1	Regula o ciclo avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Ano	Instrumento	Descrição
2009	Portaria nº 10	Fixa critérios de avaliação <i>in loco</i> .
2007	Decreto nº 6.320	Define as responsabilidades de avaliação, regulação e supervisão de EAD.
2011	Decreto nº 7.480	Redefine as responsabilidades de avaliação, regulação e supervisão de EAD
2013	Instrução normativa nº 1	Fixa procedimentos de fluxo de processos de regulação de reconhecimento e renovação de cursos na modalidade EAD
2016	Resolução nº 1	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora em agosto de 2016, com base no site do MEC e CNE.

Apesar de conter uma diversidade de medidas na busca por estruturar a modalidade de EAD, os marcos regulatórios descritos no quadro acima, possuem, como principal foco, a estruturação dessa modalidade. No geral, a legislação brasileira baseia suas normas na estrutura das práticas já conceituadas na educação presencial, não atentando às peculiaridades do Sistema de Educação a Distância e seus aspectos didático-pedagógicos singulares.

Como principais motivos para adotar a EAD, pode citar o aumento do acesso ao ensino e treinamento como fator de equidade; melhora de oportunidades por maior aprimoramento a mão de obra qualificada; recursos educacionais com baixos custos; melhora da qualidade de estruturas educacionais existentes; melhora da capacidade educacional; redução das desigualdades entre grupos etários; alcance de públicos específicos; treinamento de emergência para grupos alvos; melhora da capacidade educacional de novas áreas; oferta da combinação de educação com trabalho e família (MOORE, 2013).

O crescimento da Educação Superior no país perpassou pelas reformas empreendidas no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2002-2010), possibilitando que a prestação do Ensino Superior alcançasse outros patamares, a partir

do crescimento das políticas de financiamento criadas, como, por exemplo, o FIES e o PROUNI³, como se pode perceber na Figura 2, abaixo.

Figura 2 – Evolução do Número de Cursos de Graduação por Categoria Administrativa – Brasil – 2009 – 2012

Ano	Total	Categoria Administrativa				
		Total Pública	Federal	Estadual	Municipal	Privada
2009	28.671	8.628	4.647	3.245	736	20.043
2010	29.507	9.245	5.326	3.286	633	20.262
2011	30.420	9.833	5.691	3.359	783	20.587
2012	31.866	10.905	5.978	3.679	1.248	20.961

Fonte: MEC/Inep. Tabela elaborada pela Deed/Inep.

Observação: Não inclui Área Básica de Ingresso (ABI).

Disponível em http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2012/resumotecnico_censo_educacao_superior_2012.pdf. Acesso em 15 Mar. 2015

Como se pode verificar na Figura 2, as instituições privadas assumiram um papel importante no crescimento da oferta do Ensino Superior, tanto na modalidade presencial, a priori, quanto na modalidade a distância. Nesse sentido, definir regras adequadas para a gestão e avaliação do ensino superior se fazia urgente, bem como o reconhecimento de que seriam necessários instrumentos regulatórios que conseguissem contemplar a natureza distinta da educação a distância em sua relação com a gestão e avaliação de cursos presenciais.

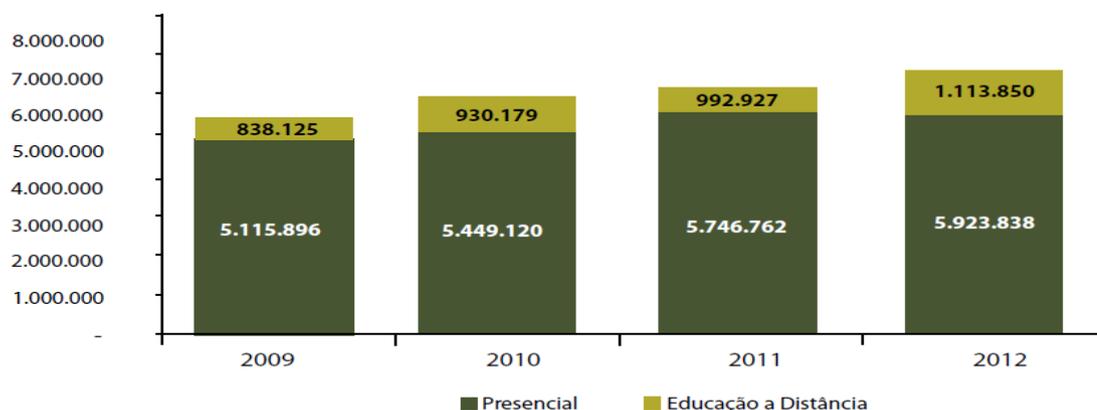
O reconhecimento das diferenças estruturais de um curso superior a distância para aqueles presenciais foi percebido por algumas universidades brasileiras. Preocupadas em garantir qualidade através da superação de problemas comuns da gestão, cujas formas de operacionalização se diferenciam quanto ao modo de agir entre as modalidades, estas instituições perceberam a necessidade de desenvolver departamentos que regulamentassem e compreendessem as necessidades específicas da modalidade, como exemplo, tem-se como instituição a Universidade Federal de São Carlos da Secretaria Geral de Educação a Distância.

Nesse aspecto, percebem-se os primeiros ensaios de uma regulamentação mais ampla e nacional aos problemas apresentados pelo crescimento e ampliação

³ O Programa Universidade para Todos - ProUni é um programa do Ministério da Educação, criado pelo Governo Federal em 2004 que concede bolsas de estudo integrais e parciais e o Fundo de Financiamento Estudantil - Fies também é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar prioritariamente estudantes de cursos de graduação e é operacionalizado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE.

da oferta no país por meio do aumento da matrícula nos cursos de graduação, através da observação dos dados apresentados na Figura 3.

Figura 3 – Evolução no Número de Matrículas de Graduação por Modalidade de Ensino – Brasil – 2009-2012



Fonte: MEC/Inep. Gráfico elaborado pela Deed/Inep. (Brasil, 2014, p. 59).
Disponível em http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2012/resumotecnico_censo_educacao_superior_2012.pdf. Acesso em 15 Mar. 2015

Verifica-se que as políticas públicas propostas como metas de oferta para os cursos de graduação foram alcançadas. Tal aumento deve considerar alguns aspectos, como a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB)⁴, que tinha cinco eixos de atuação:

Expansão pública da Educação Superior, considerando os processos de democratização e acesso; Aperfeiçoamento dos processos de gestão das Instituições de Ensino Superior, possibilitando sua expansão em consonância com as propostas educacionais dos estados e municípios; Avaliação da Educação Superior a Distância tendo por base os processos de flexibilização e regulação implantados pelo MEC; Estímulo à investigação em Educação Superior a Distância no País; O financiamento dos processos de implementação, execução e formação de recursos humanos em Educação Superior a Distância. (BRASIL, 2015)

⁴ De acordo com a CAPES/MEC “O Sistema UAB foi criado pelo Ministério da Educação no ano de 2005, em parceria com a ANDIFES e Empresas Estatais, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação com foco nas Políticas e a Gestão da Educação Superior. Trata-se de uma política pública de articulação entre a Secretaria de Educação a Distância - SEED/MEC e a Diretoria de Educação a Distância - DED/CAPES com vistas à expansão da educação superior, no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE”. Disponível em <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content%20&view=article&id=9&Itemid=21>. Acesso 27 de out. 2015.

Dos cinco eixos fundamentais, três deles tratam diretamente da Educação Superior a Distância, sendo que as preocupações principais são a avaliação da Educação Superior a Distância, sua regulação e formação de quadros técnicos.

Neste último, a busca por processos de formação de recursos humanos implicou na compreensão direta de que o papel e atuação do profissional para o EAD exige operacionalização de saberes e competências. Estes diferenciam um coordenador da modalidade EAD de um coordenador do ensino presencial, no que demanda linguagem, domínio de tecnologias da comunicação e resolução de conflitos e problemas que envolvem sujeitos em diferentes ambientes e interações.

Essas questões estão, de certo modo, entre as preocupações do Ministério da Educação, frente ao crescimento da Educação a Distância no Brasil, e que, por sua vez, se refletiram na criação dos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância no País, produzidos pela Secretaria de Educação a Distância do MEC.

Por sua vez, um dos objetivos claros, exposto pelo Governo, foi o de garantir qualidade nos processos de Educação a Distância e, por outro lado, coibir a precarização da Educação Superior, situação que vem sendo contestada pela sociedade, que está ciente da pertinência dos dispositivos tecnológicos para a população e a sua potencialidade de utilização na educação.

Por conta dos avanços tecnológicos, é tratada, a seguir, acerca da discussão sobre os avanços e contribuições das Tecnologias da Informação e Comunicação, partindo do princípio das contribuições representadas pelo poder de interação advindos da internet.

2.1.3 WEB 1, WEB 2.0 e WEB 3.0: e o mundo continua mudando

Os recursos tecnológicos aplicados na Educação a Distância têm resposta direta no desenvolvimento da aprendizagem. As mudanças e atualizações desses recursos podem contribuir de forma significativa no processo de ensino, que, no caso da EAD, encontra-se ligado, em sua maioria, ao Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA.

Com o avanço da tecnologia, o desenvolvimento da sociedade, bem como suas necessidades e vontades, implicaram no desenvolvimento de novos recursos. Esta demanda também foi solicitada pela área educacional, o que possibilitou novos

recursos advindos do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação, que visam a melhora do desempenho do aluno, além de fornecer novos meios para a difusão de conteúdos.

Os termos Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0, a partir de alguns estudos, referem-se a diferentes versões da rede de computadores. Ocorre que a internet e a tecnologia continuam as mesmas, o que mudou foi o comportamento dos usuários. Neste sentido, os diferentes momentos da internet até representam um avanço da tecnologia, no entanto, estão muito mais relacionadas à forma como se utiliza.

Historicamente, com o surgimento da Web 1.0, notou-se a propagação de forma ilimitada do conhecimento, atingindo públicos diversos nos mais abrangentes pontos do mundo. Contudo, a ferramenta disponibilizada pelas TIC, na área educacional, constituiu-se basicamente de material didático exposto de forma virtual. Este, ao ser lido e trabalhado por meio de atividades pré-estabelecidas, servia de embasamento teórico e conteúdo programático a ser seguido pelos alunos. Com o passar dos anos, contando com os avanços tecnológicos, esta abordagem foi modificando-se de forma positiva (PATRICIO, 2009).

Com a migração para Web 2.0, houve uma mudança drástica na forma como os estudantes interagem com as mídias digitais. Atualmente, somadas às leituras e interpretações feitas pelos alunos, os mesmos buscam e têm recursos para desenvolver uma frente interativa entre o aluno - corpo docente, denominados interações do tipo “read-write” (do inglês, ler – escrever).

Fomentados pelo perfil comportamental já presente na maioria dos alunos, a busca por um compartilhar de conteúdos e opiniões ganha um caráter similar ao visto nas redes sociais, recurso altamente propagado em sites, blogues e aplicativos, como o wordpress, twitter, facebook, flickr, tumblr, youtube, instagram, entre outros.

Estes são os principais responsáveis pela colaboração, interação e compartilhamento virtual da atualidade e não podem ser ignorados. Assim, utilizar-se do domínio e das interfaces, já existentes no mercado para proporcionar uma melhor maneira de aprendizado que é uma das buscas constantes presente na Educação a Distância.

Nesse sentido, o texto do Livro Verde da Sociedade da Informação do Brasil aponta que:

Educar em uma sociedade da informação significa muito mais que treinar pessoas para o uso das tecnologias de informação e comunicação: trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas que lhes permitam ter uma atuação afetiva na produção de bens e serviços, tomar decisões fundamentadas no conhecimento, operar com fluência os novos meios e ferramentas em seu Trabalho, bem como aplicar criativamente as novas mídias, seja em usos simples e rotineiros, seja em aplicações mais sofisticadas. Trata-se também de formar os indivíduos para 'aprender a aprender', de modo a serem capazes de lidar positivamente com a contínua e acelerada transformação da base tecnológica (BRASIL, 2000, p.45).

A partir daí, tem-se um grande desafio, que é transformar a informação em conhecimento, organizando e selecionando o que é benéfico e indispensável, e como conduzir esse conhecimento.

É importante salientar que os recursos comunicacionais tecnológicos colaboraram para o processo de ensino e aprendizagem e para a interação entre as pessoas. Esses recursos, percebidos por Dias e Leite (2010) como espaço virtual, permitem diversas possibilidades de interação muito diferentes da mídia clássica. É nesse ponto, segundo as autoras, que a educação na modalidade a distância se destaca, pois, ligada ao uso da tecnologia, a EAD permite agregar e condensar todos os recursos e interfaces de todas as formas de comunicação.

Não há como negar que, na era da informação, onde a tecnológica cada vez mais evolui em favor da educação, esses recursos contribuem para o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. Os recursos são desenvolvidos para facilitar essas transformações, principalmente a partir da Web 2.0, que "[...] caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo" (PRIMO, 2007, p. 1).

A Web 2.0 surgiu em 2004 e representa mudanças nas formas de relações entre comunicação e interação dentro do mesmo espaço virtual. Essa interação, na visão de Primo (2000), pode ser mútua ou reativa, onde a mútua é caracterizada como um sistema aberto, isto é, um ambiente de troca de informações; a reativa, no entanto, tem características opostas à anterior, ou seja, são sistemas fechados, onde as relações são lineares e unilaterais, e o reagente não altera o agente.

Com o avanço, quanto à forma de utilização da Web, surge a Web 3.0, mediante:

(i) universalização do acesso à web; (ii) tecnologia compatível com a necessidade da web 3.0; (iii) desenvolvimento e amadurecimento da ciência de serviços; (iv) cultura e aprendizado do consumidor; (v) preparo e conhecimento dos fornecedores do serviço (KOO, 2009, p. 28).

Em meio a estas transições tecnológicas, o conceito de gestor/coordenador e suas competências, tornam-se cada vez mais mutáveis, adaptando-se constantemente a novas demandas.

Utilizar-se desses novos recursos e estar a par dos dispositivos tecnológicos envolvidos é papel fundamental do coordenador, sendo competência do mesmo desenvolver e estimular seu corpo docente à propor atividades que sejam capazes de englobar a nova linha de pensamento dos estudantes. Considerando ainda que, com o passar dos anos, a visão atual de Universidade 2.0 será englobada pelos avanços da Web 3.0 e novos recursos haverão de ser adicionados aos AVA e transmitidos aos alunos de forma satisfatória (SANTOS, 2012).

O desenvolvimento pleno de uma instituição de ensino, seja EAD ou não, depende da interação de vários componentes do quadro funcional, que levam ao correto funcionamento da instituição e desenvolvimento dos alunos. Cabe, portanto, à Instituição, garantir o pleno funcionamento do seu corpo de colaboradores como um todo, ou ainda:

A responsabilidade do coordenador em conjunto com sua equipe de professores é acompanhar a efetividade da construção de novos conhecimentos no ambiente virtual e a qualidade das interações ocorridas nos fóruns; organizar atividades, programas e seminários que possam enriquecer o processo ensino aprendizagem com objetivo de fazer o estudante vivenciar práticas articuladas com a teoria. O coordenador é o profissional que precisa estar presente e mostrar-se presente ao estudante. Tem como papel, também, tranquilizar e resolver dificuldades dos alunos em relação a todos os procedimentos: pedagógicos, administrativos e muitas vezes humanos (TAVARES, 2011, p. 16).

Na educação, o conceito de Web 2.0 encontra sua potencialidade justamente por ressignificar o uso da internet, tornando-a em um grande “Ambiente Virtual de Aprendizagem”, uma gigante “plataforma” com acesso a diferentes mídias, gêneros textuais e formas multimídia de interação com o conhecimento.

Do ponto de vista informal, estes recursos alcançam uma grande projeção, ao mesmo tempo em que os *smartphones*⁵ assumiram o papel de computadores móveis capazes de traduzir diferentes experiências de conhecimento e informações, por compartilhamento e produção de conteúdo.

Por outro lado, no processo de educação formal, tanto os currículos, quanto as habilidades de professores e gestores, precisam ser repensados dentro da natureza conceitual e expandidos pela noção de Web 2.0. Uma universidade integrada com a sociedade de informação contemporânea necessita ser repensada como espaço, minimamente “2.0”.

A eficiência do uso informal da Web, no cotidiano, deve ser pensada em razão de sua eficácia nos processos formais de aprendizagem, característicos de instituições, como a escola, as faculdades e universidades brasileiras. E nisso, encontra-se uma das grandes dificuldades de se pensar a EAD e outras formas de aprendizagens virtuais, onde vem se estabelecendo uma outra dinâmica mais flexível de aprendizagem que convivem nos mesmos espaços. Professores e alunos possuem dinâmicas e demandas que cruzam tanto as facilidades proporcionadas pela Web 2.0, quanto as expectativas ligadas às formas tradicionais de aprendizagem, que ainda estão convivendo e disputando a hegemonia dos processos educacionais.

Esse avanço tecnológico, ao qual a educação foi submetida, gerou um processo de mudança no ensino. Por conta dessas mudanças, foram criados normativos que fundamentassem e direcionassem o ensino a distância. Um dos normativos criados foi o Referencial de Qualidade para a Educação Superior a Distância, do Ministério da Educação (MEC).

Sendo assim, trata-se, a seguir, sobre esse referencial de qualidade, além dos indicadores previstos no instrumento como forma de qualidade para a educação a distância.

⁵ Smartphone é um telefone celular, e significa telefone inteligente, em português, e é um termo de origem inglesa. O smartphone é um celular com tecnologias avançadas, o que inclui programas executados um sistema operacional, equivalente aos computadores. Possui características de computadores, como *hardware* e *software*, pois são capazes de conectar redes de dados para acesso à internet, sincronizar dados como um computador, além da agenda de contatos. Disponível em <https://www.significados.com.br/smartphone/>. Acesso em 16 Mar. 2015

2.2 Referencial de Qualidade para a Educação Superior a Distância

No Brasil, com o crescimento da Educação Superior, nos últimos anos, o Ministério da Educação sinaliza que a Educação a Distância se coloca como uma importante modalidade de crescimento e desenvolvimento, sendo uma das principais molas propulsoras para o alcance dos seus objetivos. Para tanto, faz-se necessária a existência de algum tipo de instrumento no qual essa modalidade não tomasse expansão de forma desorganizada e discrepante, e que propiciasse uma discussão e reflexão imbuídas de princípios, diretrizes e critérios.

É a partir daí que surge o “Referencial de Qualidade para a modalidade de Educação a Distância no País”, no início do segundo semestre de 2007, pela Secretaria de Estado da Educação a Distância – SEED/MEC, trazendo em seu texto a frase “Não há um modelo único de educação a distância.” (BRASIL, 2007, p. 7). Neste sentido, entende-se que existem vários modelos de EAD, onde esses modelos de cursos de graduação necessitam atender a um conjunto de indicadores e um mesmo modelo.

O Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, no parágrafo único do artigo 7º, estabelece que os Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância pautarão as regras para a regulação, supervisão e avaliação dessa modalidade. Este documento se apresenta como um referencial norteador para subsidiar a legislação, referente aos processos específicos e, também, como uma alavanca para concepções teórico-metodológicas e da organização de sistemas de EAD.

Diante da complexidade desta modalidade, os referenciais de qualidade foram divididos em três categorias: pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Estas dimensões devem estar explicitamente apontadas no Projeto Pedagógico do Curso, o PPC. Nesse sentido, as orientações dos referenciais de qualidade incidem sobre oito itens importantes, obrigatórios em um PPC da modalidade:

- (i) Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem;
- (ii) Sistemas de Comunicação;
- (iii) Material didático;
- (iv) Avaliação;
- (v) Equipe multidisciplinar;
- (vi) Infraestrutura de apoio;
- (vii) Gestão Acadêmico-Administrativa;
- (viii) Sustentabilidade financeira (BRASIL, 2007, p. 6).

Apesar dos referenciais de qualidade não possuírem força de lei, eles servem como parâmetro nacional para embasar o poder público e as políticas

públicas, direcionando-os para a criação de um padrão que permita servir como instrumento avaliador da modalidade de educação a distância, sua supervisão e regulação.

A publicação do primeiro Referencial de Qualidade para Educação Superior a Distância, pelo Ministério da Educação (MEC), em 2003, marca uma fase importante do Ensino Superior a Distância no Brasil. A priori, os fundamentos da expansão desse modelo de educação estavam ligados à natureza das políticas inclusivas brasileiras, onde é importante crescer sem perder a qualidade de ensino, ampliando-os através da oferta de cursos superiores para aqueles que não conseguiam ter acesso a uma graduação, pela pouca flexibilidade que o sistema presencial admitia, ou pela ausência de instituições na região.

Essa política, já prevista pela Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, possibilitou, às Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, o crescimento de sua oferta, popularizando o acesso através de uma política pública que permitiu a expansão das Universidades Públicas Federais.

Assim, através da Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)⁶, da Universidade Aberta do Brasil (UAB), da criação de novas instituições em diversos territórios brasileiros⁷, da ampliação dos Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFET e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFES⁸, como novos atores do Ensino Superior; também ocorreu a expansão do ensino privado em número de instituições e cursos, assim como o financiamento público da educação pelo governo, favorecendo as universidades privadas, o que gerou, a essa política de expansão das IES brasileiras, os primeiros questionamentos sobre a

⁶ Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e foi uma das ações que integrou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Ver: O QUE é o reuni. Disponível em < <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em 27 de out. 2015.

⁷ Instituições com perspectivas diferentes surgiram como a Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA, criada em 2010 na cidade de Foz do Iguaçu – PR, com foco na Integração Latino-Americana (MERCOSUL); também é o caso da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, criada no mesmo ano com o objetivo de garantir a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Além dessas, outras universidades surgiram ampliando o número de IES Federais no País.

⁸ A expansão do ensino superior através das mudanças no sistema de escolas técnicas possui uma literatura própria que discute os caminhos do ensino técnico profissionalizante no Brasil. Para melhores detalhes ver: BRASIL. Decreto nº 5.225, de 1/10/2004. Revoga o Decreto nº 2.208/97 estabelecendo alterações nos Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs elevando-os à categoria de Instituições de Ensino Superior. Publicado: D.O.U. de 2.10.2004. Ver também Célia Otrano (2010).

qualidade do ensino, mais fortemente concentrados na EAD e na universalização da oferta, no qual incluiu um público com dificuldades expressivas da educação básica.

O papel da UAB foi importante, porque ela estava diretamente ligada à Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação. Em outras palavras, nela se concentrou uma grande parte da oferta pública do Ensino Superior na modalidade a distância, popularizando-se e difundindo o Ensino de Graduação a Distância em todo país, oferecido por instituições privadas e por instituições públicas vinculadas à UAB.

Diante da necessidade de atualização dos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância de 2003, tendo em vista a dinâmica do setor e a renovação da legislação, uma comissão de especialistas foi composta para sugerir mudanças no documento. Em 2007 isso ficava evidente diante da expansão do ensino. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, em quatro anos, de 2009 a 2012, houve um significativo crescimento da oferta de curso e matrícula em EAD, como mostra a Figura 3, mencionado anteriormente.

O reconhecimento das diferenças estruturais de um curso superior a distância, para aqueles presenciais, foi percebido por algumas universidades brasileiras, preocupadas em garantir qualidade através da superação dos problemas comuns da gestão, onde as formas de operacionalização se diferenciam quanto ao modo de agir para a gestão de cursos presenciais.

Assim, a Secretaria Geral de Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos definiu, quanto à Educação a Distância que:

A superação da racionalidade tecnológica, todavia, exige domínio das linguagens e tecnologias e abertura para a mudança de modelos “presenciais”, no que diz respeito a aspectos culturais, pedagógicos, operacionais, jurídicos, financeiros, de gestão e de formação dos profissionais envolvidos com a preparação e implementação dos cursos a distância (BRASIL, 2015, s/p).

Nesse aspecto, percebem-se os primeiros ensaios de uma regulamentação mais ampla e nacional aos problemas apresentados pelo crescimento e ampliação da oferta no País. O primeiro referencial de qualidade foi definido em 2003, revistos em 2005 e 2006, onde permitiram uma versão preliminar lançada em 2007.

O primeiro documento em âmbito nacional era denominado de Indicadores de Qualidade, e foi elaborado por Carmen Neves, na então recém-criada Secretaria

de Educação a Distância do MEC; mas o texto foi “amadurecido”, chegando-se ao texto Referencial de Qualidade para a Educação a Distância, de agosto de 2007.

O crescimento dos cursos superiores em EAD nas instituições privadas em todo país nos permite questionar como esse referencial de qualidade tem se instalado, bem como as competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso no processo de gestão e acompanhamento dos cursos superiores a eles destinados.

Dentre o universo de Instituições de Ensino Superior da rede particular brasileiras, existentes, foi escolhida a Universidade Tiradentes, como objeto de pesquisa, devido ao seu crescimento na Região Nordeste, nos últimos anos, que veio acompanhado da expansão da oferta de cursos, sobretudo após a sua autorização para funcionamento como Instituição de Educação a Distância em 2004, por meio da Portaria do MEC nº 650, de março de 2004.

A Educação a Distância hoje é proveniente de um processo de agregação de conhecimento e prática, que possibilitou a construção de diversos recursos, que associadas às TIC, possibilitaram uma verdadeira explosão na oferta de vagas em cursos de nível superior.

Segundo Paladini (2002, p.38), um “indicador de qualidade deve apresentar dentre outras características: objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade e unicidade”. É importante pontuar que o termo qualidade é dinâmico, ou seja, trabalhar com referenciais que sofrem modificações ao longo do tempo, impostos pelas dinâmicas societárias.

Neste sentido, a perspectiva curricular prevê que os coordenadores possuam competências diferenciadas daquelas exigidas aos coordenadores presenciais diante da relação tecnológica e do que se produz a partir dela. Assim, influi-se que os referenciais de qualidade têm a necessidade de inserção de “capacitação no domínio específico do conteúdo; capacitação em mídias de comunicação; capacitação em fundamentos da EAD e no modelo de tutoria” (BRASIL, 2007).

O sistema de avaliação do Ensino Superior implica em uma das etapas fundamentais das políticas públicas de educação. No que compete à gestão do ensino e instituições no país, tornam-se elementos indispensáveis e intrínsecas as práticas de gestão pública, visto que elas respondem a alguns componentes importantes, que geralmente orientam seus instrumentais, como o alinhamento com os principais indicadores mundiais de sucesso; o perfil de excelência e

competências (intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais), (MAXIMIANO, 1995).

A definição de normas gerais para o funcionamento dos cursos EAD no país, reacendeu um debate sobre o *modus operandi*⁹ peculiar da Educação a Distância em relação ao presencial. Isso porque as competências de coordenação, por exemplo, são diferenciadas quanto ao exercício real de suas atividades.

Todavia, no tocante à gestão, as questões a se observar correspondem às categorias ainda muito comuns ao universo das duas modalidades. Isso implica no reconhecimento de que avaliados e avaliadores necessitam de definição do instrumento, plano de sustentação e gestão de resultados (SOUZA, 2015).

O processo de avaliação da Instituição de Ensino Superior que considera os normativos regulatórios, não é algo fácil ou bem compreendido pela maioria das pessoas que interpretam este momento como algo negativo, punitivo e muitas vezes limitador. A busca pela superação destes entendimentos é um dos maiores desafios, para definições de parâmetros e indicadores para a avaliação educacional.

Diante de diversos problemas enfrentados pela Educação, é preciso que as IES invistam em recursos humanos, do ponto de vista da gestão e do conhecimento, com o intuito de redefinir novas estratégias de aprendizado e que os cursos atendam ao que está exposto no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Apesar de todos os problemas que são encontrados na educação em geral, Silva (2013. p. 35) defende que “precisamos nos preparar para a sala de aula online”.

Uma vez que a proposta desta inquirição é tratar sobre a Coordenação de Curso Superior na Educação a Distância, além de falar sobre os desafios que as IES enfrentam, como mencionado acima, é também importante abordar sobre o lugar do Coordenador de Curso ocupa nesse espaço.

Dessa forma, trata-se a seguir sobre os normativos regulatórios para Educação Superior, tecendo comentários, com base no Ministério da Educação, sobre como esse órgão percebe o coordenador de curso, através dos seus instrumentos de avaliação.

⁹ Modus operandi é uma expressão em latim que significa "modo de operação", utilizada para designar uma maneira de agir, operar ou executar uma atividade seguindo sempre os mesmos procedimentos.

2.3 Normativos Regulatórios para Educação Superior: o lugar do coordenador de curso

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é constituído por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. Segundo o Art. 1º, §1, da Lei nº. 10.861, de 2004, a avaliação tem, como finalidade,

[...] a melhoria da qualidade da educação superior; a orientação da expansão da oferta; o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES (BRASIL, 2004).

Em seu conjunto, os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades.

O Art. 4º, da Lei 10.861/2004, define que a avaliação dos cursos de graduação tem o objetivo de “identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica” (BRASIL, 2004). Sua abrangência está pautada no respeito à diversidade do sistema de educação superior e nas características de cada instituição.

Além disso, o Ministério da Educação estabelece alguns documentos como Normativos Regulatórios para a Educação Superior. São eles:

1. Instrumento de Avaliação Institucional Externa (2010);
2. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância (2015);
3. Instrumento de Renovação de Reconhecimento de Cursos de Graduação (2010);
4. Instrumento de Avaliação para Credenciamento de Instituição de Educação Superior (2010);
5. Instrumento de Credenciamento Institucional para oferta da modalidade de Educação a Distância (2016)
6. Cursos de Graduação: Bacharelado e Licenciatura – Autorização (2010)

7. Credenciamento de Polo de Apoio Presencial para Educação a Distância.

Estes documentos têm o objetivo de fidelizar informações das Instituições, e ainda asseveram o trabalho que está sendo realizado.

No caso da modalidade de Educação a Distância, o MEC atua como regulador no credenciamento das instituições, avaliando sua capacidade efetiva de ofertar cursos superiores a distância, por meio de três dimensões e indicadores:

1. Organização didático-pedagógica: contexto educacional; objetivos do curso; conteúdos curriculares; apoio discente; atividades de tutoria; qualidade do material didático; número de vagas oferecidas, entre outros.

2. Corpo docente e tutorial: atuação do núcleo docente estruturante; experiência do coordenador do curso; regime de trabalho EAD; quantitativo de alunos em relação à totalidade de docentes e tutores.

3. Infraestruturas: local e espaço de trabalho dos docentes e tutores; acesso as tecnologias de informação e comunicação; bibliografia; existência de laboratórios para atividades práticas.

Verifica-se que a EAD não consiste apenas de uma educação feita por meio de computadores e redes virtuais, trata-se de fato da criação de novos recursos e metodologias de ensino sustentada pelas TIC e administradas por grupos pedagógicos focados e capacitados para lidar com a nova dinâmica de ensino proposta (MORAES, 2010).

O Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância serve de modelo para todas as IES no Brasil e para subsidiar os atos autorizativos de cursos, por exemplo, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, referente aos Cursos Tecnológicos, Licenciatura e Bacharelado, tanto na modalidade presencial, quanto a distância, dividido por dimensões e norteado por diversos indicadores.

Este instrumento foi idealizado para obter resultados de caráter qualitativo e quantitativo no momento da avaliação *in loco*, para que, ao final, possa ser elaborado um relatório.

Ao se comparar o Instrumento de avaliação de cursos presencial e a distância, edição 2015, e o Instrumento de Avaliação para Renovação de Reconhecimento de Cursos de Graduação, edição 2010, ambos possuem algo em comum: tratam da figura do Coordenador de Curso e suas dimensões no mesmo véis de análise e conceito.

O documento de 2015 reuniu as duas modalidades, fazendo ressalvas em alguns itens, sobretudo no que se aplica e no que não se aplica a um e ao outro curso e modalidade. Porém, em ambas, a atuação do coordenador, frente ao corpo docente e aos tutores, tornou-se elemento imprescindível na avaliação, estabelecendo, para os cursos a distância, um indicador específico, onde se avalia o tempo de experiência de um coordenador em cursos a distância.

Assim, no critério de pontuação, a maior experiência valida o curso e é o critério para melhoria de sua nota (neste caso, maior ou igual a quatro anos significa conceito 5). Para o MEC, a escolha desses critérios qualificaria melhor os cursos, respeitando suas diferenças. Assim, o tempo de dedicação do coordenador, medido em regime de trabalho, aparece em dois indicadores separados: um para o curso presencial e o outro para o curso a distância.

Para o presencial, a menor pontuação seria para os coordenadores horistas, aqueles que não são de tempo integral ou parcial¹⁰. As regras mudam para o coordenador de curso a distância, no que diz respeito ao regime de trabalho. Nele, considera-se ideal “quando a carga horária prevista/implantada para o(a) coordenador(a) do curso for maior ou igual a 25 horas semanais dedicadas totalmente à coordenação” (BRASIL, 2012, p. 20).

As diferenças iniciais do instrumento apontam para a questão das competências de gestão, face às diferentes modalidades. O coordenador é parte estratégica do processo, na medida em que movimenta todos os envolvidos na aprendizagem e funcionamento dos cursos. Assim, suas experiências, titulação e tempo serão medidos em indicadores específicos, denotando sua ação estratégica no processo, conforme demonstrado no quadro 3.

10 O regime de trabalho em tempo integral compreende a prestação de 40 horas semanais de trabalho, na mesma instituição, nele reservado o tempo de, pelo menos, 20 horas semanais para estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação (Portaria Normativa N° 40). Observação: nas IES, nas quais, por acordo coletivo de trabalho, o tempo integral tem um total de horas semanais diferente de 40, esse total deve ser considerado, desde que pelo menos 50% dessa carga horária seja para estudos, pesquisa, extensão, planejamento e avaliação. ” Já o regime parcial, segundo o mesmo documento “é definido pela Portaria Normativa 40 consolidada em 29 de dezembro de 2010.

Quadro 3: Indicador considerado no Instrumento de Avaliação para Renovação de Reconhecimento de Cursos de Graduação

Dimensão 2	Indicador	Conceito	Critério
CORPO DOCENTE, CORPO DISCENTE E CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO E TUTORIAL	2.1 Formação acadêmica, experiência e dedicação do coordenador à administração e à condução do curso.	5	Quando o coordenador possui graduação e titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> na área do curso; experiência de magistério superior de cinco (5) anos; de gestão acadêmica de dois (2) anos e dedica, pelo menos, 20 horas semanais à condução do curso.

Fonte: Elaboração da pesquisadora, a partir do Instrumento de Avaliação para Renovação de Reconhecimento de Cursos de Graduação. Disponível em < http://download.inep.gov.br/download/superior/condicoesdeensino/2010/instrumento_renovacao_reconhecimento_cursos2.pdf> Acesso em 01 Nov. 2015.

De acordo com o Art. 1º, da Portaria Normativa 40/2007, republicada em 29 de dezembro de 2010, a aplicação dos indicadores desse instrumento se dará exclusivamente, em meio eletrônico, no sistema e-MEC, que é o responsável pela tramitação eletrônica dos processos de regulação (Credenciamento e Recredenciamento de Instituições de Ensino de Superior - IES, Autorização, Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Cursos), regulamentados pelo Decreto nº. 5.773, de 9 de maio de 2006. (BRASIL, 2016). Os avaliadores deverão considerar no Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação – presencial e a distância, os conceitos de 1 a 5, em ordem crescente de excelência, de acordo com o quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Conceitos de qualidade

CONCEITO	DESCRIÇÃO
1	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito NÃO EXISTENTE .
2	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito INSUFICIENTE .
3	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito SUFICIENTE .
4	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito MUITO BOM/MUITO BEM .
5	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito EXCELENTE .

Fonte: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_cursos_graduacao_publicacao_agosto_2015.pdf. Acesso em 01 Nov. 2015.

No Instrumento de Renovação de Reconhecimento de Curso a avaliação para cada indicador, segue um critério de referencial mínimo de qualidade, conforme demonstrado no quadro abaixo, Quadro 5.

Quadro 5: Indicadores mínimos de qualidade

CONCEITO	DESCRIÇÃO
1	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro MUITO AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
2	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
3	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro SIMILAR ao que expressa o referencial mínimo de qualidade.
4	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
5	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro MUITO ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.

Fonte: Elaboração da pesquisadora a partir do Instrumento de Renovação de Reconhecimento de Curso - Acesso em 01 Nov. 2015.

Nos dois instrumentos são utilizados conceitos numéricos iguais, porém, descrições diferentes. Enquanto no quadro 4, o conceito 5 é tratado como excelente, de acordo com a dimensão avaliada; no quadro 5, o mesmo conceito é tido como **muito além** do que o previsto no referencial como mínimo de qualidade. Quando são analisados os instrumentais, fica evidente que as orientações expressas nos documentos refletem uma busca pela qualidade do ensino nas IES.

A acessibilidade, transmissão e qualidade do conteúdo transmitido e absorvido tomam, portanto, um novo formato, sendo necessárias adequações de ambas as frentes, tanto do corpo discente como do corpo docente. Cabe, entretanto, às coordenações dos cursos organizarem estruturas, modelos, e capacitações constantes para garantir que o conteúdo seja transmitido e absorvido, além de avaliar da forma adequada.

Segundo Vasconcellos (2009), cabe ao coordenador a qualificação do processo de ensino de forma a possibilitar a aprendizagem efetiva por parte de todos. Cabe ao mesmo, funções diversas que abrangem a articulação e a

reformulação do currículo escolar, até o campo de diálogo e resolução de problemas variados que decorrem da interação discente-docente.

Portanto, é importante que o Coordenador do Curso tenha um perfil e função bem definidos pela Instituição de Ensino, além de estar munido de competências e habilidades para explorar as tecnologias disponíveis na internet. Assim, o papel do coordenador é garantir que o curso oferecido apresente a melhor qualidade de ensino e aprendizado possível, certificando-se que os recursos disponíveis sejam adequadamente utilizados e que os canais de comunicação do corpo discente-docente estejam sendo utilizados de forma apropriada.

Além do papel do coordenador de curso e do perfil que este profissional deve ter no desempenho de sua função, é necessário tecer comentários acerca dos desafios da função. Assim, são apresentados, a seguir, informações acerca das competências exigidas ao cargo de coordenador de curso e os desafios que esta função impõe.

2.4 Competências do coordenador: desafios de um perfil

Atualmente, ser gestor de uma Instituição de Ensino Superior está muito além de assumir um cargo. Este profissional necessita de uma postura proativa, ser criativo no sentido de buscar soluções, e inovador com base no desenvolvimento de competências e na busca de resultados, conforme já visto anteriormente.

Entende-se que competência está ligada à qualidade dos meios e/ou às estratégias utilizadas para pensar uma questão e como se dará a escolha dos instrumentos a serem utilizados na resolução do problema. Na conjuntura educacional, Perrenoud (2002, p. 25) explana quais são as três características fundamentais da ideia de competência:

A primeira é a personalidade, entendida como característica fundamental da ideia de competência, aonde as pessoas e não os objetos é que são competentes;
A segunda é o ambiente no qual a pessoa está inserida, pois, não existe uma referência a uma competência, sem um contexto;
A terceira é a mobilização. Esta é uma competência que sempre estará ligada a uma mobilização de saberes, a habilidade de recorrer ao conhecimento para realizar o que se pretende.

Percebe-se que as competências profissionais fazem parte de um processo de formação diária, na qual se faz necessário, ao indivíduo, em uma situação ou em

outra, o desenvolvimento de uma ação e de tomada de decisões adequadas. Assim, a gestão por competências direciona a atenção para a análise e avaliação da capacidade da pessoa em agregar valor para a instituição.

É importante salientar que os coordenadores, aqui denominados também como gestores de curso, possuem um papel de extrema importância dentro das Instituições de Ensino Superior, sendo atores indispensáveis para a concretização dos objetivos almejados pelas Instituições. Por isso, o Ministério da Educação dedica a eles um espaço significativo nos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância desde 2007, tratando da importância deste profissional para as Instituições de Ensino Superior.

Tomando como parâmetro o Referencial de 2007, verifica-se que as competências dos envolvidos são diferentes, respondendo de imediato aos sistemas de comunicação e às tecnologias envolvidas, como também à construção de ambientes de aprendizagens ideais, do ponto de vista da funcionalidade tecnológica e pedagógica; além da elaboração de conteúdos capazes de integrar e garantir a qualidade da educação.

Por outro lado, o cotidiano de um gestor de curso na modalidade EAD impõe sobre ele o domínio de um conjunto de saberes diferenciados, muitas vezes, levando-o a desenvolver competências para lidar com as diferentes questões surgidas da interação entre o aluno, professor, tutor, o gestor do polo de apoio presencial e as tecnologias da informação e comunicação. Este gestor possui canais de contato e formas de gerenciamento adaptados a cada função à qual ele tem contato.

A relação aluno, professor e tutor vai permear o âmbito pedagógico; já a relação com professor, tutor e gestor de polo vai receber tons administrativos. Dentro da relação com cada ator, os elementos que envolvem as questões de interação são peculiares de cada função no sistema. Enquanto que o foco no aluno se relaciona com o progresso na aprendizagem, no professor se torna a produção de conteúdo compreensível, que auxilie no desenvolvimento do aluno, cabendo ao tutor mediar a relação entre o professor e o aluno, tendo em vista que o professor é virtual.

Ao gestor de polo cabe a administração do polo, para que o aluno possua as condições necessárias para estudar. Sendo assim, o coordenador de curso tem que

se respaldar com habilidades e competências para fazer com que esse sistema funcione o mais próximo do ideal.

Perrenoud (2000, p.14) trouxe, para o universo educacional, dez competências necessárias para o ensino, que são:

Organizar e dirigir situações de aprendizagem; administrar a progressão das aprendizagens; conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação; envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho; trabalhar em equipe; participar da administração da escola; informar e envolver os pais; utilizar novas tecnologias; enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão; administrar a sua própria formação contínua.

Poderia existir mais do que isso. No entanto, a questão do pragmatismo desse autor levou a uma reflexão, há muito, já realizada no mundo da administração, que trata da necessidade de pensar a gestão por competências e a capacidade de movimentar saberes distintos em razão de um objetivo ou planejamento.

Desse modo, o exercício da competência passa por operações mentais complexas, subentendidas por esquemas de pensamento, “[...] que permitem determinar (mais ou menos consciente e rapidamente) e realizar (de modo mais ou menos eficaz) uma ação relativamente adaptada à situação” (PERRENOUD, 2000, p.15).

No referencial de qualidade apresentado pelo MEC, três, das dez competências sugeridas por Perrenoud (2000), podem ser identificadas como destaque para este trabalho: “a gestão; as tecnologias e o trabalho em equipe”. A abordagem do referencial reside no fato de reconhecer que, em seu funcionamento, a EAD deve deixar claro o papel de sua equipe multidisciplinar.

De certo modo, Perrenoud (2000) evidencia essa característica do trabalho por competências, ao admitir que existem diferenças entre elas, de modo que existem competências de alcance mais limitados que interagem dentro de um projeto coordenado:

Um ponto merece atenção: entre os recursos mobilizados por uma competência maior, encontram-se, em geral, outras competências de alcance mais limitado. Uma situação de classe geralmente apresenta múltiplos componentes, que devem ser tratados de maneira coordenada, até mesmo simultânea, para chegar a uma ação judiciosa (PERRENOUD, 1999, p. 35).

Por isso mesmo, a ação direta dos gestores implica em conjuntos distintos de recursos e saberes a serem mobilizados, muitas vezes em razão das contingências estabelecidas por elementos peculiares à modalidade: o distanciamento geográfico dos participantes, os recursos tecnológicos e as mídias que possibilitam tanto a interação quanto a difusão dos conteúdos disciplinares e avaliação. Mesmo existindo a distância geográfica entre os sujeitos, o gestor tem que desenvolver a capacidade de resolução de conflitos.

Nos referenciais de qualidade do MEC para a Educação a Distância, essas competências maiores estão aplicadas aos gestores, no item dedicado à “Gestão acadêmico-administrativa”, o que, de certo modo, para Perrenoud (2008, p.42), apresenta-se como uma ação que exige a capacidade de “Fazer balanços periódicos de competências e tomar decisões de progressão”.

Por outro lado, a natureza da Educação a Distância reside no fato de que ela ocorre mediada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação. O domínio das interações perpassa, de certa forma, por uma ação abstrata de construção de ambientes ideais para a aprendizagem, muitos deles virtuais, até a apropriação e uso real de mecanismos mais simples e tradicionais de comunicação a distância.

Nisso reside um diferencial claro. No contexto atual da sociedade, as Tecnologias da Informação e Comunicação são imprescindíveis para a EAD, o que, do ponto de vista das competências, exige o domínio dos recursos e saberes que as tecnologias oferecem aos atores envolvidos no processo.

Sobre essas competências, Perrenoud (2000) já havia tratado de sua expansão, prevendo um crescimento e dinamização do seu uso, ainda quando da publicação de sua obra no ano 2000. “No ritmo em que vão as coisas, a comunicação por correio eletrônico e a consulta da Web irão tornar-se, em alguns anos, tão banais quanto o uso do telefone” (PERRENOUD, 2000, p. 128).

Tecnicamente, as pesquisas atuais sobre a Web 2.0 trouxeram essa discussão para o centro das questões pedagógicas mais contemporâneas, uma vez que a Internet passou a ser vista não mais como um recurso, mas como uma grande plataforma capaz de garantir vários usos e formas de aprendizagem, com diferentes gêneros e mídias.

No Referencial de Qualidade do MEC para a Educação a Distância (2007), por sua vez, não existe um ponto dedicado às tecnologias. Contudo, o item 2, ao

tratar de “Sistemas de Comunicação”, evidencia o processo comunicacional que perpassa pelas tecnologias, configurando-se como aporte em todo o documento, como algo inerente às condições de funcionamento dos cursos.

Nas competências necessárias para o trabalho com EAD, estão incluídas a capacidade de articular as concepções de educação e currículo ao funcionamento da modalidade, através da inclusão das tecnologias como processo e meio. Para isso, deve ser levado em conta no documento que:

Para atender às exigências de qualidade nos processos pedagógicos devem ser oferecidas e contempladas, prioritariamente, as condições de telecomunicação (telefone, fax, correio eletrônico, videoconferência, fórum de debate pela Internet, ambientes virtuais de aprendizagem, etc.), promovendo uma interação que permita uma maior integração entre professores, tutores e estudantes (BRASIL, 2007, p. 11).

Para a mobilização dos diversos atores que formam a Educação a Distância, por meio de uma gestão e equipe multidisciplinar, se faz necessário a garantia de um sistema de comunicação eficiente, da mediação de conflitos e dos ajustes das concepções pedagógicas e curriculares exigidas como elementos fundamentais para o Projeto Político Pedagógico que fundamenta a práxis educacional da EAD e do seu gestor. Perrenoud (2000, p.79) chama atenção para a importância que constitui o “trabalho em equipe”, como uma das competências significativas no processo educacional.

Três grandes competências foram problematizadas e distinguidas pelo teórico abaixo como importantes:

1. Saber trabalhar eficazmente em equipe e passar de uma ‘pseudo-equipe’ a uma verdadeira equipe.
2. Saber discernir os problemas que requerem uma cooperação intensiva. Ser profissional não é trabalhar em equipe 'por princípio', é saber fazê-lo conscientemente, quando for mais eficaz. É, portanto, participar de uma cultura de cooperação, estar aberto para ela, saber encontrar e negociar as modalidades ótimas de trabalho em função dos problemas a serem resolvidos.
3. Saber perceber, analisar e combater resistências, obstáculos, paradoxos e impasses ligados à cooperação, saber se autoavaliar, lançar um olhar compreensivo sobre um aspecto da profissão que jamais será evidente, haja vista sua complexidade (PERRENOUD, 2000, p. 82).

No Referencial de Qualidade para Educação Superior a Distância (2007), a retórica das competências não aparece explícita nesses termos, contudo, encontra-

se como possibilidade de discussão e de pensá-las a partir da lógica das competências.

Pensar as competências do coordenador de curso superior é adentrar num contexto de sociedade em transformação constante, é perceber que este profissional deve atender ao estabelecido nos referenciais, cuidando dos critérios mínimos para avaliação do ensino e para elaboração de padrões de funcionamento da Educação a Distância no Brasil.

Diante do que já foi trabalhado e discutido, faz-se necessário confrontar informações. Assim, são apresentados, na seção a seguir, um recorte da educação a distância na Universidade Tiradentes e o início da coleta de dados a partir de entrevistas e análise dos sistemas utilizados no cotidiano do coordenador de curso.

3. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIT: O PENSAR E FAZER DE UMA PRÁTICA

Trabalhar com educação exige dos gestores o desenvolvimento de competências que corroborem para o desenvolvimento das atividades administrativas e no acompanhamento dos processos pedagógicos. E quando a educação de uma mesma Instituição é ofertada em duas modalidades, estas competências são adquiridas e aplicadas de formas distintas, adaptadas às realidades que as envolvem. Assim, nesta seção são discutidas as formas como os Coordenadores dos Cursos Presenciais e a Distância gerem as suas atividades, equipes e alunos, com o intuito de demonstrar como as suas práticas de trabalho se aproximam e se distanciam para prover uma melhor experiência aos estudantes.

3.1 Percurso da EAD na Universidade Tiradentes: caminhos trilhados

A Universidade Tiradentes iniciou o trabalho com a Educação a Distância no ano de 2000, por meio de um curso de extensão na área de turismo, instalado de forma experimental. Considerando o crescimento da demanda e a necessidade de expandir seus horizontes, no ano de 2002, a Instituição implementou o Núcleo de Educação a Distância (NEAD), que, em 2015, passou a se chamar Diretoria de Educação a Distância (DED). Este é o espaço que, segundo Oliveira (2015), atentava para as funções de coordenação administrativa e didático-pedagógica dos cursos e atividades ofertados a distância em níveis de extensão, graduação e pós-graduação *Lato Sensu*.

A educação a distância é uma modalidade que se desenvolve pelo uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, e, por conta do seu caráter tecnológico e da constante alteração nas formas de interação e comunicação propostas para a sociedade, faz-se necessária a avaliação constante dos seus processos e fluxos administrativos e pedagógicos.

Assim, para atender a demanda do mundo contemporâneo, conectado e com tendências à virtualidade, muitas empresas do mercado educacional buscam estar se adequando a esses novos moldes da sociedade moderna. Como exemplo, pode-se citar a Universidade Tiradentes (UNIT), ao instituir e investir na EAD,

levando educação e tecnologia, além de contribuir pela democratização da educação.

O credenciamento para oferta de EAD pela Unit foi instituído por meio da Portaria nº 651/2004, contudo, desde o segundo semestre letivo de 2002, a Instituição já ofertava disciplinas semipresenciais, em caráter optativo, para os cursos presenciais.

Nos anos seguintes, investiu no desenvolvimento de sua estrutura para a Educação a Distância, e, atualmente, a Unit dispõe de trinta e três Polos de Apoio presencial distribuídos entre os estados de Sergipe, Alagoas, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte, totalizando mais de nove mil pessoas atendidas em modalidade EAD.

Para que chegasse ao nível que a Instituição tem hoje, foi preciso muito estudo, por arte de seus idealizadores, isto é, para ultrapassar as barreiras do estado de Sergipe, e alcançar mais outros quatro estados, muita pesquisa precisou ser realizada, e um investimento significativo.

Assim, aborda-se, a seguir, sobre algumas especificidades da modalidade EAD, especificamente, na Unit, tratando sobre o organograma da Diretoria de Educação a Distância (DED), além do perfil multifacetado do coordenador de curso, exigido pela IES, e é apresentado o sistema que o profissional coordenador utiliza em seu cotidiano, fazendo sempre uma comparação com a modalidade presencial.

3.1.1 Especificidades da Modalidade EAD da Universidade Tiradentes

A estrutura para ofertar a modalidade a distância desenvolvida pela Unit passou por algumas reestruturações no que diz respeito à tecnologia e à forma com que os conteúdos são tratados e oferecidos aos alunos. Todo esse movimento foi assistido e construído pelas mãos do corpo técnico e gerencial da Universidade, na busca das melhores opções para manter o processo de ensino e aprendizagem de forma satisfatória, quando comparado ao da modalidade presencial, e fornecer os melhores recursos tecnológicos disponíveis no momento que funcionassem como facilitadores no processo educacional.

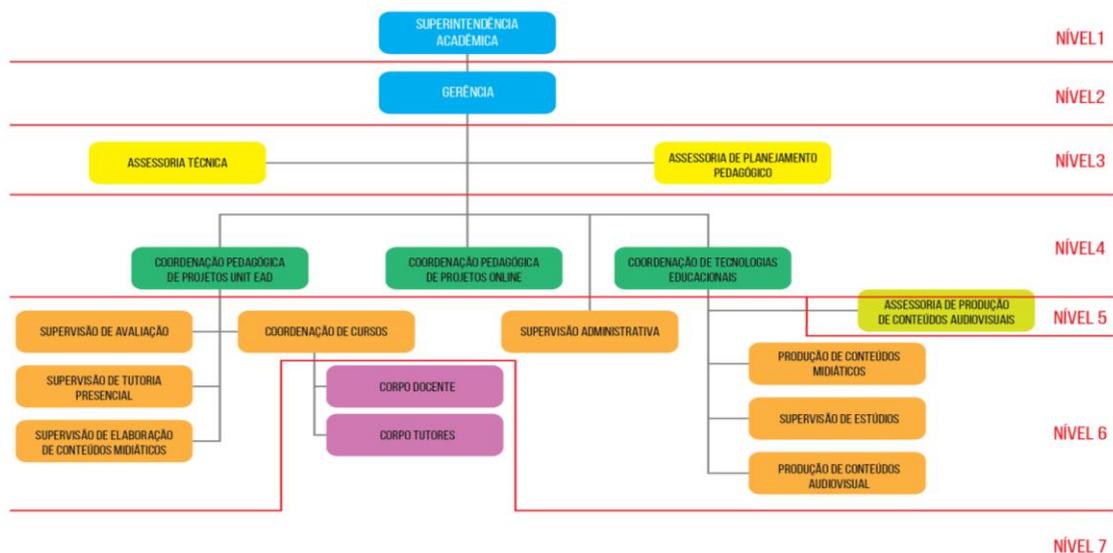
De acordo com o profissional que exercia o cargo de Gerente Acadêmico da Unit EAD, que, obedecendo aos princípios estabelecidos pelo Comitê de Ética e

Pesquisa da Instituição, não pode ter seu nome revelado, e, por isso, é identificado pela sigla GAEAD; a estrutura organizacional da modalidade a distância nesta Universidade passou por uma série de alterações atualmente, e é basicamente composta da seguinte forma:

Hoje existe um Diretor Geral e ele tem três grandes áreas abaixo dele: uma Gerência Acadêmica, uma Gerência de Tecnologias Educacionais e uma Gerência de Operações. Na Gerência Acadêmica, a qual faço parte, tomamos conta dos seguintes macro processos: Coordenação de Curso; Supervisão de Tutorias; Supervisão de Estágio; Supervisão de Avaliação; ENADE, Coordenação Acadêmica; Suporte Técnico e Acadêmico. [...] A Gerência de Tecnologias Educacionais cuida das tecnologias para a Educação a Distância que vai da escolha das tecnologias, sua customização para adequar-se ao nosso processo educacional, produção de conteúdos em diversos formatos, neste caso: Podcasts, Livros e o conteúdo interativo do AVA, além de capacitar os professores e coordenadores para o uso destas ferramentas e cuidar da Infraestrutura Tecnológica dos polos e da área administrativa. Por fim, a Gerência de Operações cuida de toda a logística para que os materiais necessários cheguem aos polos. (GAEAD)

Antes de ser Diretoria e apresentar essa estrutura descrita por GAEAD, a EAD da Universidade Tiradentes era um Núcleo e possuía um organograma estrutural diferente (Figura 4). Ao analisar comparando-o com a fala do Gerente Acadêmico, percebe-se que os processos foram mantidos, mas a gerência destes foi diluída e a figura do Diretor surgiu em meio a todo esse processo.

Figura 4 – Organograma do NEAD em 2013



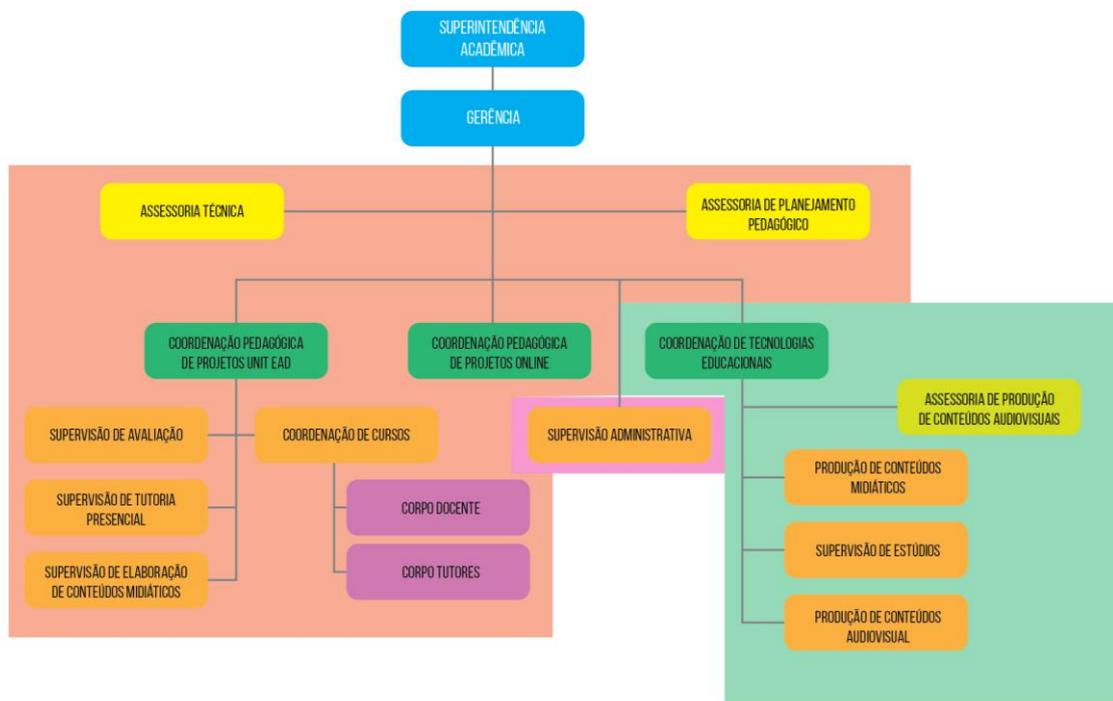
Fonte: Adaptado da dissertação de BRITO, 2013.

É possível observar que as funções apresentadas pelo gerente acadêmico como “Macro Processos”, no organograma de 2013, eram núcleos de supervisão, conforme é possível observar abaixo:

O Núcleo de Educação a Distância (NEAD) funciona em parceria com os demais setores da Instituição, em ações coordenadas, garantindo a geração das aulas, gestão da produção, disponibilização e distribuição dos materiais didáticos, gestão da rede de telecomunicações, gestão da logística de operacionalização dos cursos, bem como a gestão da vida acadêmica dos alunos e o acompanhamento pedagógico do funcionamento dos cursos (BRITO, 2013, p. 68).

Ao cruzar as informações levantadas pela Brito (2013) e as informações cedidas por GAEAD, é possível observar que a sistemática operacional da gerência foi mantida. Com a nova estrutura organizacional, as mudanças ocorreram, basicamente, na criação de frentes gerenciais, comandadas por um diretor. Na Figura 5, é possível observar a aglutinação das atividades organizacionais e a formação das novas gerências.

Figura 5 – Organograma do NEAD – Formação das Gerências



Fonte: Adaptado da dissertação de BRITO, 2013.

Com a reestruturação organizacional também houve a mudança da tecnologia utilizada para intermediar o processo de ensino e aprendizagem. O Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, deixou de utilizar a customização de um sistema aberto, neste caso o Dokeos¹¹, e a Universidade adquiriu o sistema D2L, que é um novo recurso referente a evolução tecnológica e as mudanças ocorridas através da Web ao longo dos anos.

Esta nova plataforma foi criada em 1999, por John Baker, e trabalha dentro do conceito de “Educação baseada em competência (EBC)”, onde é possível avaliar crédito por conhecimento prévio, ritmo individualizado, *feedback* imediato, conclusão de níveis mais rápida, possível redução de custos, entre outros.

Moncada (2008) afirma que o Dokeos entrou no mercado de gestão de aprendizagem como a primeira plataforma que integra escrita, interação e videoconferência em um mesmo software livre¹², que conta com recursos de chats, fóruns, área de trabalhos, grupos, entre outros. O software, inserido no contexto EAD, atribui, ao sistema AVA adotado pela Unit, o caráter de Web 2.0, logo Universidade 2.0, permitindo a interação intensiva dos alunos com os recursos multimídia disponibilizados.

De acordo com Oliveira (2015), os recursos disponibilizados pelo Dokeos foram utilizados neste ambiente e, com isso, foi possível adequar as necessidades que se apresentavam do fazer EAD. Necessidades, como, por exemplo, sala de coordenação, protocolo de estudos, biblioteca virtual, prova comentada, *podcast*, calendário acadêmico e AVA *Analytics*, que foram incorporados à dinâmica da gestão dos cursos. Este espaço ganhou o nome de “Unit Online”.

Com a mudança tecnológica global, a Universidade Tiradentes iniciou um processo de inovação e adaptação as novas demandas do mercado educacional, e, em 2014, adquiriu a plataforma D2L.

¹¹ Dokeos é um sistema que auxilia e disponibiliza conteúdos para Educação a Distância, gerencia as disciplinas, cursos, alunos, professores, e faz a intermediação na comunicação entre os alunos e entre os alunos e Professores. É um dos mais utilizados Learning Management System (LMS) ou Sistema de Gestão da Aprendizagem (SGA). Disponível em < <https://www.dokeos.com/>>. Acesso 04 Abr. 2016.

¹² Software Livre é um conjunto de informações digitais escrito em uma linguagem de programação. É também uma forma/manifestação de software que permite livre acesso e uso, ou seja, ele é um software que está disponível para uso, desenvolvimento de melhorias, adaptação e colaboração por qualquer um que o utilize. É uma licença não-proprietário de uso. Possui um autor ou vários autores, mas não possui donos.

Adotado por grandes instituições mundiais, estima-se que, aplicando a plataforma D2L, o estudante tenha a oportunidade de potencializar o seu tempo de estudo, atendendo de forma dinâmica e intuitiva o aprendizado, tomando proveito do conhecimento prévio, permitindo que o mesmo percorra assuntos de sua familiaridade com mais facilidade e tenha mais tempo para focar nas suas verdadeiras dificuldades.

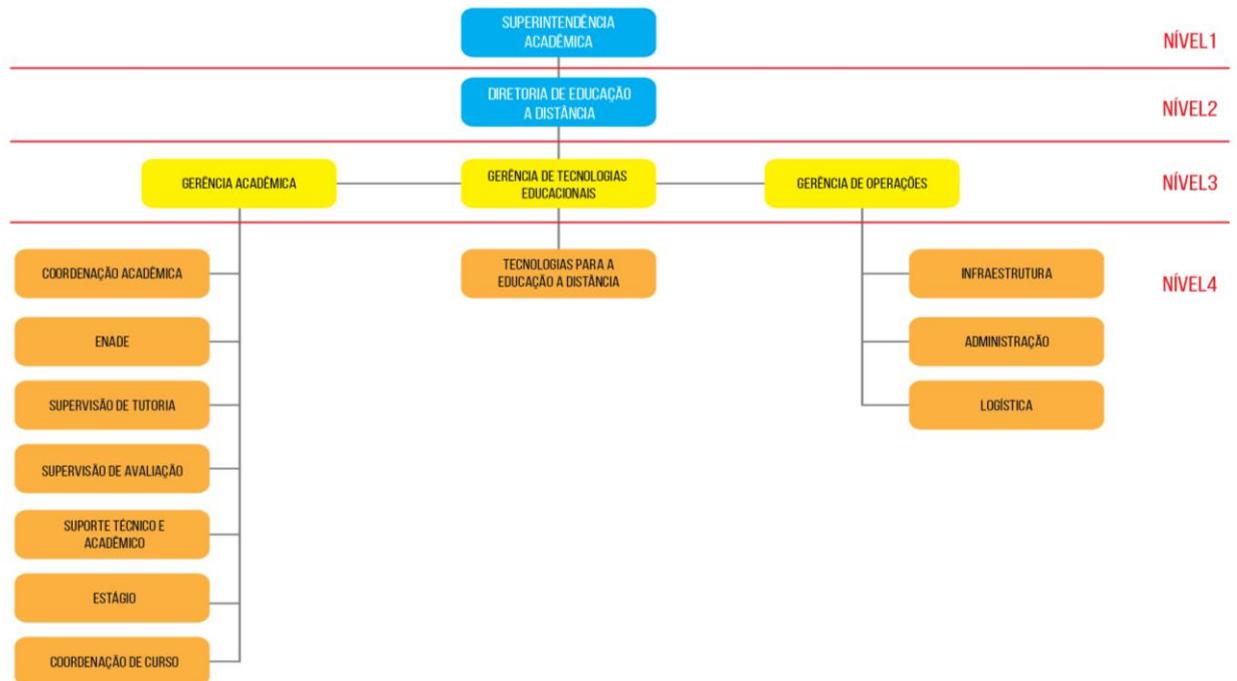
A tecnologia vem fomentando mudanças na prática de ensino ao integrar interface online e experiências de aprendizagem híbridas para apoiar a nova geração de alunos. De acordo com Farias (2013), todos estes recursos disponibilizados atingem ao estudante dentro do formato de interação assíncrona, que é o tipo de comunicação baseada em momentos para envios e recebimentos de mensagens, podendo ser realizados em tempos distintos. Ao mesmo tempo, ocorre a interação síncrona, uma vez que esta se baseia em interações que acontecem simultaneamente e de forma direta, como em chats ou videoconferências.

Para gerir essa dinâmica de trabalho virtual e também presencial a Unit conta com o apoio de uma equipe multidisciplinar, dividida nos seguintes setores dentro da Diretoria de Educação a Distância: Direção Geral, Gerência Acadêmica, Gerência de Tecnologias Educacionais e Gerência de Operações.

Brito (2013) defende que, no *lócus* da equipe multidisciplinar, encontram-se os coordenadores de cursos, que desempenham suas funções administrativas, pedagógicas e realizam a gestão dos tutores, gestores, professores; além de acompanhar a dinâmica de trabalho nos polos de apoio presencial. Neste sentido, é importante que o coordenador seja alguém com competência e domínio da tecnologia, de forma a fomentar no docente/tutor/gestor de polo, a usabilidade plena dos recursos disponíveis. Assim, o coordenador do curso EAD precisa estar “[...] atento e acompanhar cotidianamente os processos de produção de conteúdo e as estratégias de aprendizagem no âmbito do curso” (AZEVEDO; SATHLER, 2008, p.8).

Para que o coordenador de curso consiga realizar uma gestão de um curso, atendendo a indicadores e necessidades dos alunos, necessita de uma equipe multidisciplinar definida e estruturada. Conforme figura 6 (p.61), pode-se observar como está definida organicamente a estrutura da Diretoria de Educação a Distância da Universidade Tiradentes.

Figura 6 – Organograma do EAD da UNIT



Fonte: Figura elaborada pela pesquisadora a partir da entrevista com a gerente acadêmica da UNIT EAD, em setembro 2016.

De acordo com o organograma da DED, o coordenador de curso encontra-se no nível 4, não fazendo parte das decisões da Instituição, tornando-se um executor com o objetivo de alcançar as metas da Instituição de Ensino Superior (IES).

Verifica-se que o trabalho do coordenador de curso torna-se relevante para que as demandas institucionais e do MEC sejam executadas de forma assertiva. Mas, como é selecionado este coordenador, cujas ações demandam assessoramento, acompanhamento e decisões?

Para responder a esse questionamento, aprofunda-se, a seguir, nas questões centrais que compõem o perfil do coordenador da modalidade a distância e como este é classificado como apto para assumir o cargo.

3.1.2 O coordenador e seu perfil multifacetado: diferenças e semelhanças do papel de gestor entre as modalidades

Quando um profissional é selecionado para assumir um cargo de coordenação, muitas vezes ele não tem a noção da atividade que ele está para executar. Nesse universo de novidades, não é preciso fazer a distinção entre as

modalidades, quando é ressaltado o papel fundamental do coordenador. Segundo Dalmazo e Silva (2010), em um dia normal de trabalho, este profissional se relaciona com professores e alunos, e, nesse sistema laboral, as autoras ressaltam algumas atividades básicas:

Mediação de Conflitos e Problemas; Planejamento e Organização de Atividades; Atendimento às Emergências; Construção do Projeto Político Pedagógico; Envolvimento dos Professores nas Atividades do Curso (DALMAZO; SILVA, 2010, p.18).

Ainda de acordo com as pesquisadoras:

Fazer essa orquestração de fatos, situações, acontecimentos que ora se articulam, ora se superpõem ou se contrapõem, exige uma sabedoria pessoal adquirida, muito provavelmente, em diversas fontes: na família, na escola, nas relações interpessoais, na formação profissional, na instituição, na experiência cotidiana. (DALMAZO; SILVA, 2010, p. 18).

Pode-se, então, salientar a importância de três fatores que definirão a formação do coordenador e a aptidão para a execução do seu trabalho: as experiências, as relações e o treinamento. A forma como o trabalho será executado, é particular, pois depende das variáveis provenientes dos saberes adquiridos e das competências apropriadas.

No universo da Universidade Tiradentes, as questões de treinamento relacionadas à gestão educacional são feitas de forma diversificada, pois cada uma das modalidades se responsabiliza em desenvolver as competências necessárias para que o profissional selecionado execute de forma estratégica o seu trabalho. De acordo com o responsável pela área de recrutamento do Departamento de Gente & Carreira – DGC da Unit, “durante o processo seletivo, a Instituição não faz diferença entre os perfis profissionais para as modalidades, quando tratamos do cargo de coordenador de curso, o que vai divergir são as competências técnicas que serão exigidas após a contratação”.

Como responsáveis pelo recrutamento e contratação de novos funcionários, o Departamento de Gente & Carreira, deixa explícito que a seleção é feita por etapas, e que as competências para ocupar determinado cargo são avaliadas à medida em que o candidato vai sendo acompanhado pela Instituição. O processo perpassa ciclos de entrevistas, provas psicotécnicas e provas de conhecimentos

gerais e específicos. E quando há a necessidade de uma verificação mais aprofundada, devido ao grau de responsabilidade do cargo, são utilizadas ferramentas específicas, como, por exemplo, “Assesment¹³” para auxiliar na tomada de decisão da contratação.

De acordo com entrevista realizada com o colaborador da DGC,

Para avaliar a Competência Comportamental utilizamos uma ferramenta chamada *Assesment*, que faz o mapeamento do perfil comportamental do candidato. Quanto às competências técnicas, quando há necessidade de verificar se realmente há uma afinidade do conhecimento, aplicamos uma prova de conhecimento específico. (Colaborador 1).

Quanto às capacitações e ambientação do novo coordenador, o Colaborador 1 ressalta:

Independente da função de coordenador, ele é um novo colaborador. Então ele passa por um momento que a gente chama de integração, de ambientação, de acolhimento. Então a gente faz uma capacitação levando em conta a questão da cultura, dos valores, apresenta os programas de desenvolvimento, os direitos e deveres, os normativos. Quando o cargo é específico e necessita de habilidades específicas, encaminhamos esse novo funcionário a um profissional que estará apto a capacitá-lo.

Como programas de capacitação específica, hoje, a Unit oferece, aos funcionários contratados, a Jornada de Mobilização Pedagógica que acontece a cada início de semestre letivo, trabalhando diretamente com a atividade docente, e o Programa de Desenvolvimento de Líderes – PDL, que tem o objetivo de preparar novas lideranças na Instituição. Contudo, nenhum desses programas assiste ao recém contratado para assumir o cargo de coordenador. Para que este desenvolva suas atividades nos ambientes proporcionados pela Universidade, cada modalidade se responsabiliza pelo treinamento.

Quanto aos coordenadores da modalidade presencial, a Diretoria de Graduação realiza um turno de capacitação com o intuito de apresentar os primeiros passos em seu sistema de gerenciamento, que é o Magister, um instrumento de gestão acadêmica de toda a Universidade; além de informar sobre todas as

¹³ Assesment significa avaliação. Esta avaliação está tornando-se um método cada vez mais utilizado para avaliar o potencial de executivos e profissionais em empresas.

expectativas que foram depositadas no contratado. Já na modalidade a distância, o GAEAD, afirma que na EAD não existe uma política de capacitação, o que eles possuem é uma apresentação de “Visão Geral”, mas que seria necessária uma capacitação mais forte sobre a atividade acadêmica. No tocante a este ponto, o GAEAD ainda esclarece a sua preocupação quanto à compreensão dos coordenadores ao que diz respeito à Legislação e Indicadores Acadêmicos, além de fortalecer a relação entre os próprios docentes e discentes.

Quando questionado sobre os treinamentos para os coordenadores, o Gerente de Tecnologias Educacionais da EAD, e o GSTAEAD, apontam a existência de um cronograma de treinamento, cedido pela GAEAD, que contempla o treinamento no Ambiente Virtual de Aprendizagem e no Sistema Acadêmico Magister. Através das falas dos gerentes de tecnologias e suporte técnico, os novos coordenadores passam por um treinamento técnico sobre a interface e funcionalidade do AVA, tanto na visão do professor, quanto na visão aluno, além de compreender o funcionamento do Magister e seus processos acadêmicos, além de um esclarecimento sobre o Perfil do Coordenador.

De acordo com o GSTAEAD,

[...] diante da atuação, como são muitas atividades, muitas atribuições, e várias ferramentas tecnológicas disponíveis, eles não conseguem, na capacitação inicial, ter uma clareza de tudo que ele vai fazer durante a sua atuação. E aí, no dia a dia, ele conta com uma equipe de suporte técnico para ajudar em todas as dificuldades no uso do sistema. (GSTAEAD)

Com esta fala, fica clara a disponibilidade que a equipe da modalidade de EAD oferece no esclarecimento da utilização dos recursos ofertados. A compreensão de que é natural o fato de que os coordenadores não sairão altamente capacitados dos treinamentos e a oferta do suporte, à medida que as situações aparecem, podem configurar um sistema de treinamento contínuo. Quando questionada sobre a atuação do coordenador que já teve experiência no presencial e que passou a atuar na EAD, o GSTAEAD cita que como os sistemas e as necessidades são diferentes, o coordenador precisa de um período de adaptação e internalização das novas exigências e dos novos ambientes.

Para compreender como se dão as diferenças no caso do coordenador que sai da modalidade presencial para atuar a distância, a seguir são analisadas e

comparadas as telas e recursos ofertados em ambas as modalidades. Isto traçará o panorama e os limites que diferenciam as atividades de ambos.

3.2 Coordenador de curso e sistemas: foco na gestão

Se for considerada a gestão acadêmica como um instrumento para organizar e mobilizar os recursos humanos, e materiais disponíveis com uma única finalidade que é o sucesso do processo educativo, em nossa realidade de estudo, será utilizado esse parâmetro para identificar nos instrumentos mediadores na gestão acadêmica no universo da EAD da Universidade Tiradentes. Para isso, foi analisado o sistema Magister, a fim de observar quais as ferramentas que são utilizadas, como elas auxiliam na atividade do coordenador e quais são as possibilidades de gestão dentro da amostragem da UNIT EAD.

A Universidade Tiradentes compreende que as modalidades de educação, por ela ofertadas, possuem peculiaridades que se distanciam quando comparadas. Essas características exigiram da Instituição a criação de instrumentos de auxílio à gestão customizados, atendendo às demandas gerais de ambas as modalidades, como também as específicas, com acesso exclusivo para cada tipo de curso.

De acordo com o GSTAEAD,

Eu não conheço muito o Magister presencial, no sentido da gestão acadêmica, tá?! Só que o Magister EAD atende às necessidades da própria metodologia, porque não existe uma oferta regular de EAD. Então, a partir do Magister, eu consigo criar uma oferta a qualquer momento que sentir necessidade, o que não é feito hoje no presencial. Aí, por exemplo, um aluno do presencial tem a flexibilidade de pegar quaisquer disciplinas via Magister, independente do período que ele esteja cursando. Para EAD isso não é possível, pois a gente não possui a oferta regular. Nós não podemos garantir que o aluno que esteja cursando o segundo período curse qualquer disciplina de outro período sem haver a garantia da oferta do seu período regular no próximo semestre letivo. O sistema força o nosso aluno a ser regular e essa é uma especificidade do Magister EAD.

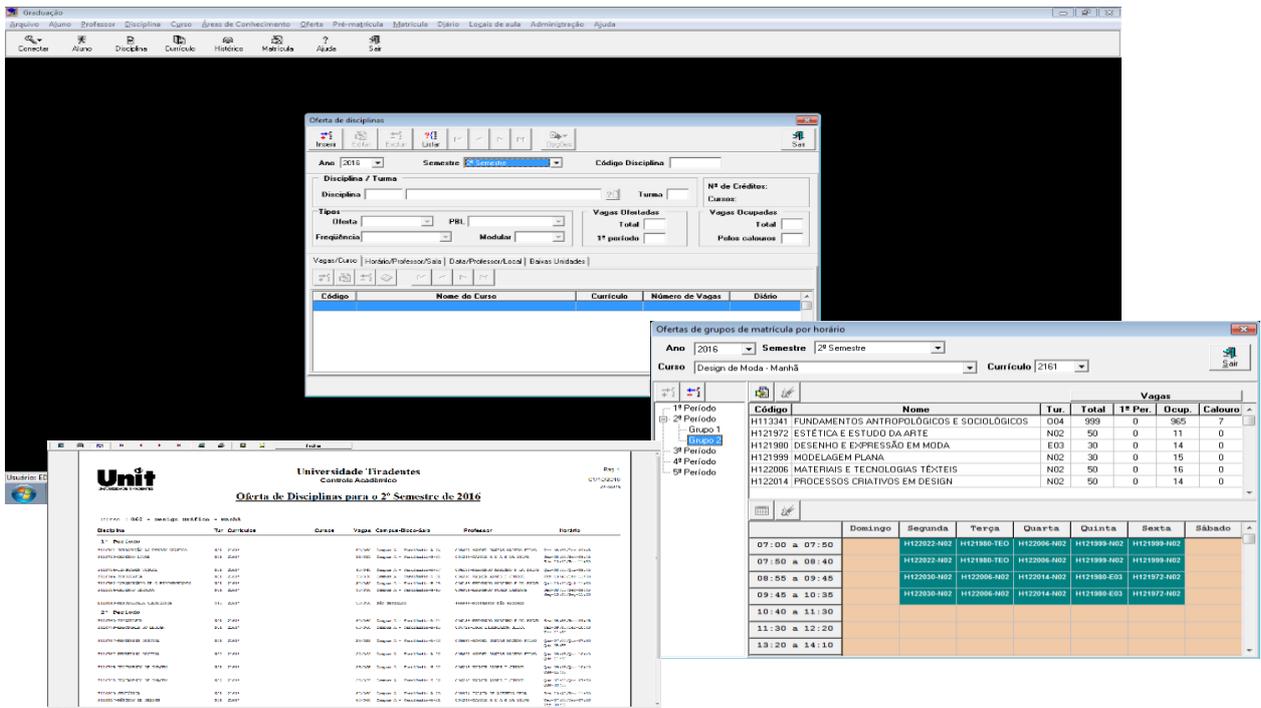
Assim fica claro que o funcionamento de uma modalidade difere da outra em pontos específicos, como na oferta e regularidade do aluno, explicitado na citação acima. Mas, será que ambos os sistemas permitem o mesmo nível de gerenciamento dos materiais, corpo docente, discente e demais envolvidos no

sistema de ensino da Instituição? Será colocado à prova este recurso, através do comparativo das telas do sistema do presencial com o customizado para a EAD.

Para um aluno ser considerado parte integrante da Universidade é necessário que este passe pelo processo de matrícula. Independente da origem do aluno, a cada semestre a matrícula é iniciada ou renovada. Para que este processo se perpetue, a oferta de disciplinas do curso deve estar fechada, para que o discente, ao concluir o seu processo de matrícula, saiba qual a desenho curricular do semestre corrente.

Quando se trata do procedimento de oferta, foi identificado que as modalidades se diferem no modo de fazer. Enquanto no curso presencial o coordenador é o responsável por planejar os horários, quantitativo de alunos que poderão cursar a disciplina, local e professor no sistema (Figura 7); na EAD há uma equipe técnica e pedagógica que organiza todas as informações necessárias para montar o horário do aluno e alimenta o sistema (Figura 8). Cabe ao coordenador da EAD apenas verificar se o que foi ofertado para o seu curso segue o planejamento das disciplinas que compõem o seu Plano de Curso, uma vez que a quantidade de alunos por turma é diferente no presencial e na EAD.

Figura 7 – Telas do processo de oferta no Magister do Presencial



Fonte: Tela do Sistema Magister – Presencial. Acesso em 28 Set. 2016.

Figura 8– Tela de oferta no Magister EAD

Novo Registro	Código	Curso	Currículo	Turma	Tipo de Curso	Período Atual
	TCSTR001	Segurança no Trabalho	2131	048	Ensino a distância	8
	TCSTR001	Segurança no Trabalho	2131	049	Ensino a distância	8
	TCSTR001	Segurança no Trabalho	2131	050	Ensino a distância	6
	TCSTR001	Segurança no Trabalho	2131	051	Ensino a distância	6
	TCSTR001	Segurança no Trabalho	2131	052	Ensino a distância	3
	TCSTR001	Segurança no Trabalho	2131	053	Ensino a distância	6
	TCSTR001	Segurança no Trabalho	2131	054	Ensino a distância	6

Fonte: Figura do Sistema Magister – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

Há um fator que deve ser considerado: enquanto que na modalidade presencial as disciplinas são ofertadas e cursadas por período num regime em que todos os alunos assistem as suas disciplinas na semana, o EAD propõe um regime de disciplinas por mês, o aluno cursa uma disciplina concentrada num período definido, conforme podemos observar no calendário acadêmico (Figura 9).

Figura 7 – Calendário Acadêmico EAD

Disciplinas

1º Período

17/08 a 14/09	Meio Ambiente e Sociedade
14/09 a 05/10	Filosofia e Cidadania
05/10 a 26/10	Metodologia Científica
26/10 a 23/11	Fundamentos Antropológicos e Sociológicos
23/11 a 04/01	Fundamentos da Administração

4º Período

18/08 a 12/01	Projeto Integrador III
18/08 a 15/09	Programa de Gerenciamento de Riscos
15/09 a 06/10	Planificação de Emergência
06/10 a 03/11	Processos, Máquinas e Equipamentos
03/11 a 01/12	Fundamentos da Qualidade
01/12 a 12/01	Legislação e Direito Ambiental

2º Período

17/08 a 11/01	Projeto Integrador I
17/08 a 14/09	Legislação e Normas Regulamentadoras
14/09 a 05/10	Riscos Ambientais
05/10 a 09/11	Química Geral e Ambiental
09/11 a 30/11	Higiene e Segurança do Trabalho
30/11 a 11/01	Física

Fonte: Recorte do calendário acadêmico 2016.2 do curso de Segurança no Trabalho da UNIT EAD em 27 Set. 2016.

Com esta informação, é visível que a preocupação na hora de formar os grupos de disciplinas na oferta é diferente para cada modalidade. No presencial, o coordenador tem que estar atento aos choques de horário, de docente e de local, enquanto que na EAD há uma equipe que pensa e propõe uma solução para atender ao seu formato específico de uma disciplina por período.

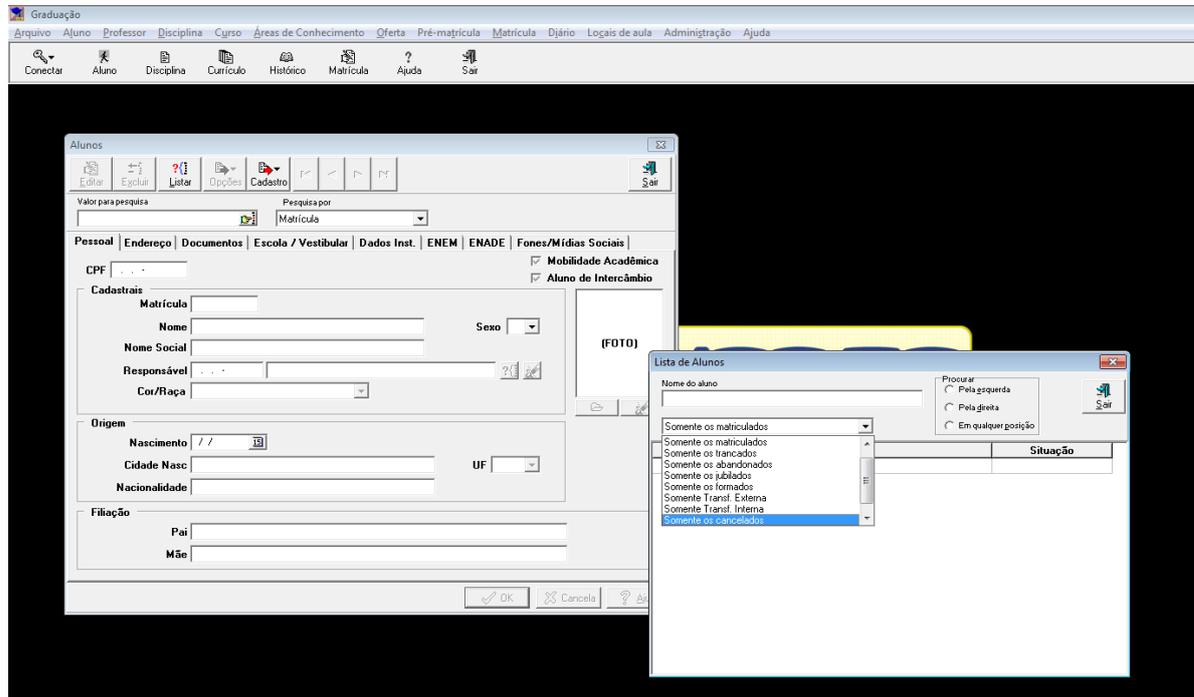
Com a oferta pronta, o processo de matrícula é liberado. De acordo com as telas demonstradas nas Figuras 8 e 9, está claro que ambas as modalidades possuem os mesmos campos de cadastro de aluno, a diferença está na escolha das disciplinas para montar o horário do estudante. No sistema desenvolvido para a modalidade a distância, o aluno recebe a desenho curricular pronto e não pode alterá-la. Já no sistema da presencial, o aluno tem autonomia para montar o próprio horário de acordo com os créditos e pré-requisitos estabelecidos pela Instituição.

Figura 8 – Tela de Cadastro de Aluno da EAD

The screenshot shows the 'Alunos' (Students) management interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Arquivo', 'Alunos', 'Curso', 'Disciplina', 'Matrícula', 'Professor', 'Administração', and 'Acessados'. Below the menu, there is a search bar and a 'Consulta' button. The main area contains a search form with fields for 'CPF', 'Matrícula', 'Nome', and 'Situação' (set to 'Todos os alunos'). There are also radio buttons for search criteria: 'Pela esquerda', 'Pela direita', and 'Qualquer posição'. Below the search form is a table with columns for 'Matrícula', 'CPF', 'Nome', and 'Situação'. A 'Novo Registro' button is visible on the left. A detailed registration form is open, showing fields for 'CPF', 'Matrícula', 'Nome', 'Sexo', 'Nome Social', 'Responsável', 'Cor/Raça', 'Nascimento', 'Cidade', 'UF', and 'Nacionalidade'.

Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

Figura 9– Tela de Cadastro de Aluno do Presencial



Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – presencial. Acesso em 28 Set. 2016.

Como afirmado anteriormente, a matrícula do aluno consiste na formação da seu desenho curricular ou do horário. Assim como apresentado, a mesma flexibilidade que o aluno possui na hora de estruturar o seu semestre, o coordenador também possui. Na EAD, essa flexibilidade só aparece quando os alunos são irregulares e apenas para a coordenação, tendo em vista que nessa modalidade o aluno já recebe o seu horário definido pela Instituição. No presencial, o coordenador, além de movimentar o horário do aluno, ainda pode inserí-lo em disciplinas equivalentes em outros cursos, aumentar o limite de créditos e quebrar pré-requisitos para que o discente curse disciplinas necessárias que estejam ofertadas no seu período (Figuras 12 e 13).

Figura 10 – Tela de Construção do Desenho Curricular do Discente EAD

Matricula

Filtro

CPF:

Aluno:

Curso: ADMIN001 - Administração

Turma: 070

Situação: Matriculado

Período Curricular: 3

Currículo: 2091

Tipo: Ensino à distância

Limpar

Créditos Normais: 18 / Créditos Avulsos: 0 / Créditos Máximo do Período: 18

Novo Registro	Per	Código	Nome da Disciplina	Início	Término	Tipo	Grupo	Situação	Data Mat.	Usuário
<input checked="" type="checkbox"/>	4	F200697	Matemática Financeira	15/08/2016	12/09/2016	Semipresencial	A	Matriculado	17/08/2016	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	H203758	Contabilidade Gerencial	12/09/2016	10/10/2016	Semipresencial	A	Matriculado	17/08/2016	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	H203766	Administração Estratégica	10/10/2016	07/11/2016	Semipresencial	A	Matriculado	17/08/2016	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	H203774	Organização, Sistemas e Métodos	07/11/2016	05/12/2016	Semipresencial	A	Matriculado	17/08/2016	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	H203782	Gestão de Terceiro Setor	05/12/2016	09/01/2017	Semipresencial	A	Matriculado	17/08/2016	

10 linhas por página

Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

Figura 11 – Tela de Construção do Desenho Curricular do Discente Presencial

Matrículas dos Alunos

Ano: 2016 Semestre: 2º Semestre

Aluno:

Curso:

Período:

Currículo:

Situação:

Total de créditos (no período): Máximo Fracionalidade Normais

Nr de Disciplinas: Especiais Acima do Limite Paralelo Outras

Código	Nome da Disciplina	Turma	Créd	Situação	Horário

Disciplina:

Turma:

Tipo:

Inclusão Automática:

Log: Usuário Data

OK Cancela

Equivalências especiais

Ano: Semestre:

Aluno:

Disciplinas:

Equivalências:

Disciplina	Equivalente
Disciplina 1	Equivalente 1
Disciplina 2	Equivalente 2
Disciplina 3	Equivalente 3

OK Cancela Ajuda

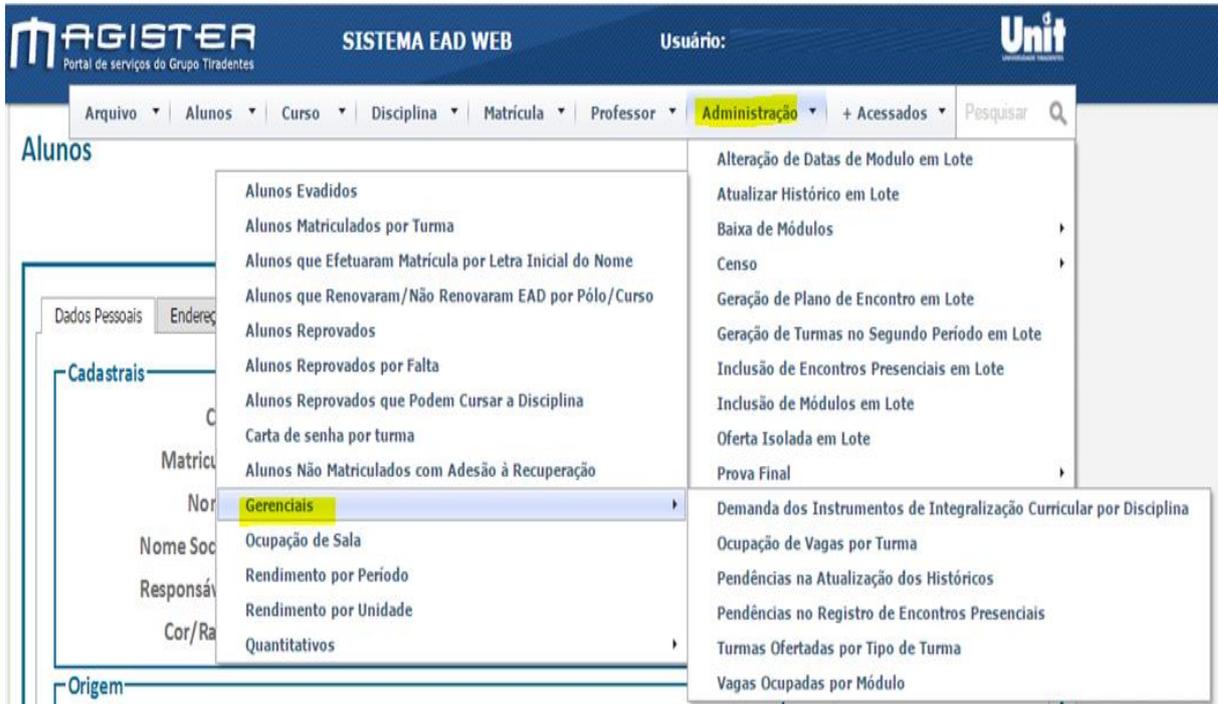
Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – presencial. Acesso em 28 Set. 2016.

Ao analisar de fora todos os processos executados pelos coordenadores de curso das modalidades presencial e a distância, é perceptível que o controle das atividades do seu curso é feita com o suporte de diversos relatórios. Estes têm funções específicas de acordo com o período em que o curso se encontra. Fazendo uma ponte com o processo de matrícula e oferta, é condizente afirmar que só há curso e disciplina se houve alunos. e estes alimentam o sistema, gerando dados para que o coordenador identifique a situação atual do seu curso.

Para tornar mais claro o que foi dito, é necessário pensar como um coordenador de curso e listar as principais preocupações para manter o seu negócio funcionando. De forma direta e simplória, é correto afirmar que o coordenador do curso precisa captar o aluno, mantê-lo e entregar um serviço de excelência para formar profissionais de qualidade. Executar essas atividades exige um olhar treinado e o poder de interpretação de dados fornecidos por relatórios do sistema e sobre a realidade da região em que o curso está inserido.

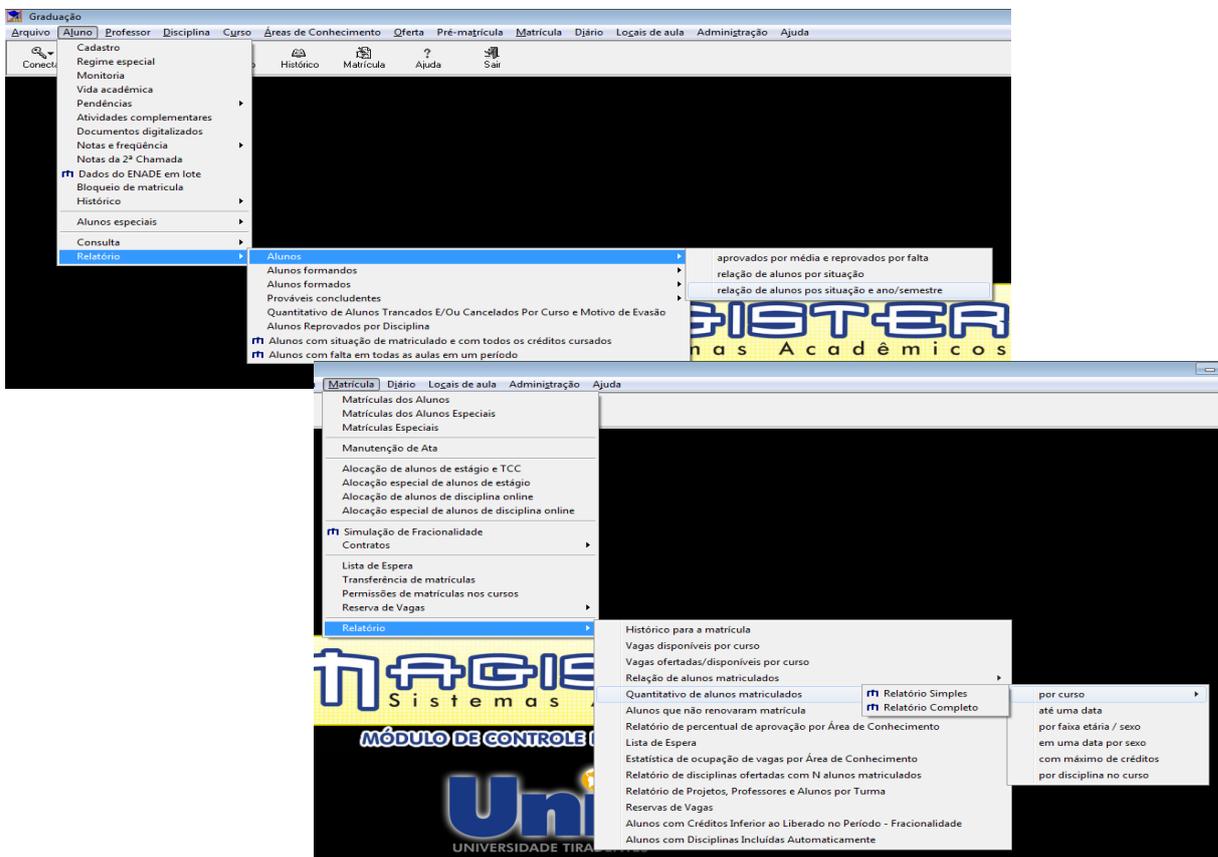
Para acessar essas fontes de análise, o sistema Magister fornece diversas possibilidades customizadas de acordo com a necessidade geral do coordenador, e, em alguns casos, oferece filtros para que as informações colhidas atendam ao raciocínio estratégico de cada curso. Quando se analisa a tela da EAD, no campo “Administração”, o sistema oferece uma grande variedade de relatórios. Ao observar a tela do presencial, estes estão espalhados em campos distintos do sistema, como apresentados nas figuras 14 e 15.

Figura 12 – Possibilidades de Relatórios do Magister EAD



Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

Figura 13 – Possibilidades de Relatórios do Magister Presencial



Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – presencial. Acesso em 28 Set. 2016.

Além do Sistema Magister, os coordenadores utilizam outra ferramenta no cotidiano do seu ambiente de trabalho, o Sistema Protocolo, o qual auxilia no momento de gerir o curso e atender às solicitações dos alunos.

O Sistema Protocolo é um ambiente onde o aluno pode solicitar diversos processos para auxiliar em sua rotina acadêmica, que vai desde revisão de nota ou de prova, contestação de frequência ou solicitação de declaração; a transferência interna de um curso para outro.

Ao observar as telas do Sistema Protocolo, tanto na modalidade presencial como na EAD (Figuras 16 e 17), podemos afirmar que o design não se diferencia e que os tipos de processos disponíveis são os mesmos, onde cada um atende à necessidade da sua demanda.

Vale destacar também, que o Coordenador possui permissão para criar um processo para algumas situações específicas. Numa situação normal, a atividade deste profissional, dentro do sistema, está atrelada ao parecer, deferindo ou indeferindo o processo, sendo necessária, de forma pontual, a verificação de dados nos outros sistemas, como o Magister, por exemplo.

Figura 14 – Tela do Sistema Protocolo - EAD. Área de abertura interna de processo

The screenshot displays the 'Processos' window with the following elements:

- Toolbar:** Includes buttons for 'Inserir', 'Editar', 'Excluir', 'Listar', 'Opções', 'Parecer', 'Envio', 'Etiqueta', 'Imprimir', and 'Sair'.
- Search:** A search bar with 'Valor para pesquisa' and a dropdown menu set to 'Nº do Processo'.
- Dados:** A section containing a table with columns 'Nº' and 'Status:'. The table lists various process types such as 'Adequação de currículo', 'Adequação de currículo (EAD)', 'Aditamento de FIES-FNDE', 'Agendamento Defesa, Depósito Dissertação, Submissão de Artigo/F', 'Ajuste de Parcelas (EAD)', and 'Alteração de Frequência (Coordenação)'. To the right of the table is a '(FOTO)' placeholder.
- Observações:** A text area for entering observations.
- Legenda:** A legend at the bottom with color-coded boxes:
 - Red: Não Iniciado
 - Dark Red: Em Andamento
 - Green: Deferido
 - Blue: Indeferido
 - Yellow: Cancelado
- Buttons:** 'OK' (green checkmark), 'Cancela' (red X), and 'Ajuda' (question mark).

Fonte: Tela extraída do Sistema Protocolo – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

Figura 15– Tela do Sistema Protocolo - Presencial. Área de abertura interna de processo

Processos [-]

Inserir Editar Excluir Listar Opções Parecer Envio Etiqueta Imprimir Sair

Valor para pesquisa Pesquisa por Nº do Processo

Dados

Nº	Status:
Tipo	
Aluno	
Entrega	
Data	

0502 Adequação de currículo
 0759 Adequação de currículo (EAD)
 0337 Aditamento de FIES-FNDE
 0366 Agendamento Defesa, Depósito Dissertação, Submissão de Artigo/
 0367 Agendamento Defesa, Depósito Dissertação, Submissão de Artigo/F
 0327 Ajuste de Parcelas (EAD)
 0320 Ajuste nas Parcelas
 0584 Alteração de Frequência (Coordenação)

(FOTO)

Observações

Legenda: ■ Não Iniciado ■ Em Andamento ■ Deferido ■ Indeferido ■ Cancelado

* Campos obrigatórios

OK Cancela Ajuda

Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – presencial. Acesso em 28 Set. 2016.

Toda a gestão interna é possível ser feita dentro dos módulos do sistema interno. Porém, na realidade do ensino a distância, nem todos possuem acesso a estes, mas a comunicação e o gerenciamento das atividades não são subestimadas. A partir do próximo item, pode-se analisar as possibilidades e especificidades do gerenciamento de alunos, professores e tutores via Ambiente Virtual de Aprendizagem.

3.3 Coordenador de Curso e sistema D2L: ampliando a atuação

As Instituições de Ensino Superior (IES), como parte de um mundo globalizado e repleto de mudanças, necessitam reavaliar seus modelos e métodos de gestão, uma vez que esta deve estar comprometida com processo de transformação, especialmente ligados ao uso das novas tecnologias da informação e comunicação.

Neste sentido, pensar no ensino superior voltado à modalidade a distância requer, além de possuir uma estrutura física e recursos humanos necessários para a

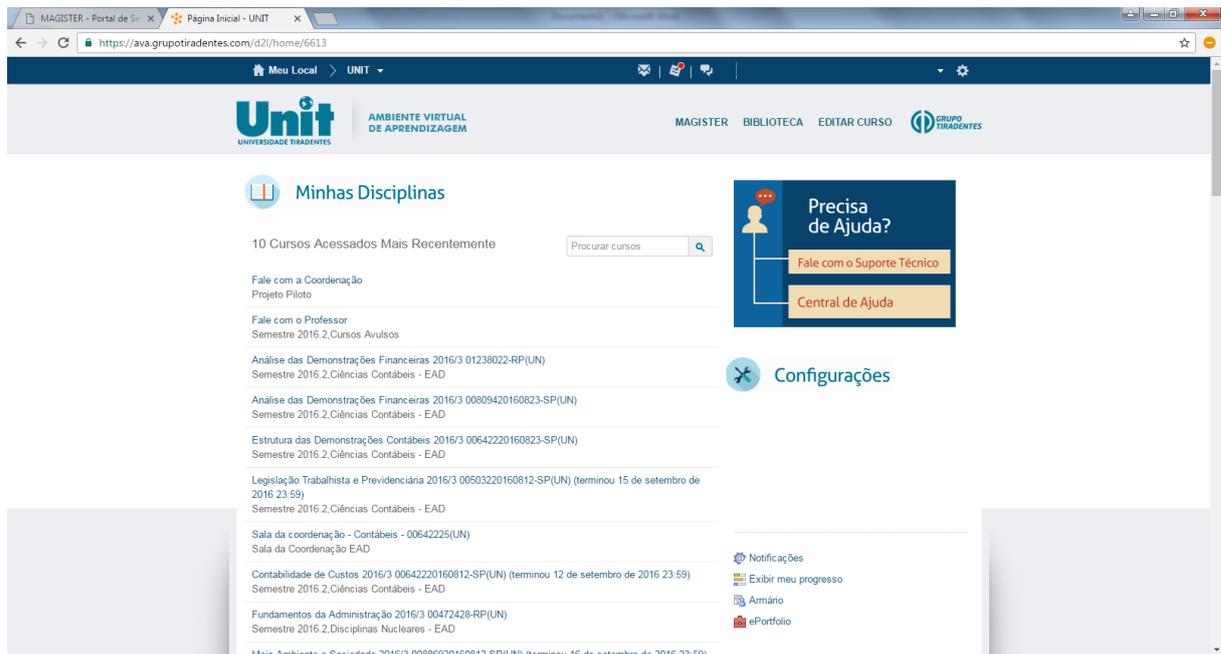
execução das atividades da modalidade, um investimento em aparatos tecnológicos, capazes de encurtar distâncias e aproximar alunos, tutores, professores e coordenadores. Desta forma, ao analisar o Ambiente Virtual de Aprendizagem da Universidade Tiradentes, que funciona na plataforma D2L, com a finalidade de compreender como acontece a gestão do Coordenador de Curso.

Antes de qualquer coisa é preciso deixar claro que o Ambiente Virtual de Aprendizagem é um sistema de cunho pedagógico e que pode ter algumas funcionalidades que auxiliem o coordenador no processo de gestão, mas a sua principal função é promover o processo de ensino e aprendizagem. De acordo com entrevista realizada com o Coordenador 2 da Universidade Tiradentes, o AVA não substitui o sistema acadêmico, quando o assunto é gestão de pessoas, mas ele se torna um facilitador em algumas etapas desse processo.

Analisando por outra ótica, podem-se distinguir dois tipos possíveis de interação gerencial dentro do sistema: 1. Gestão de Conteúdo; 2. Gestão da Comunicação. Ou seja, é através do AVA que o coordenador consegue conversar com os alunos, tutores e professores de forma direta, como também observar o desenvolvimento dos alunos e a evolução das aulas dos professores. Diferente do sistema presencial, o coordenador EAD consegue interferir em todo o andamento da sala de aula, podendo publicar conteúdos e interagir com os alunos nos diversos ambientes do sistema.

Quando este profissional acessa a sua conta no Ambiente Virtual de Aprendizagem da Instituição, logo se depara com o leque de disciplinas que formam o seu curso (Figura 18). Ao acessar a disciplina, como explicado anteriormente, ele tem autonomia para organizar toda a sua estrutura. Vale ressaltar que, no sistema EAD, todo o planejamento da disciplina e seu conteúdo alimentam a plataforma semanas antes do início das aulas, implicando no fato de que todo o curso é pensado previamente e se enquadra num padrão de ensino definido pela Gerência Pedagógica da Instituição. É importante salientar também que o coordenador dificilmente modifica a disciplina do docente, sem que haja o consentimento e autorização deste.

Figura 16 – Tela inicial do AVA para Coordenador de Curso



Fonte: Tela extraída do AVA – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

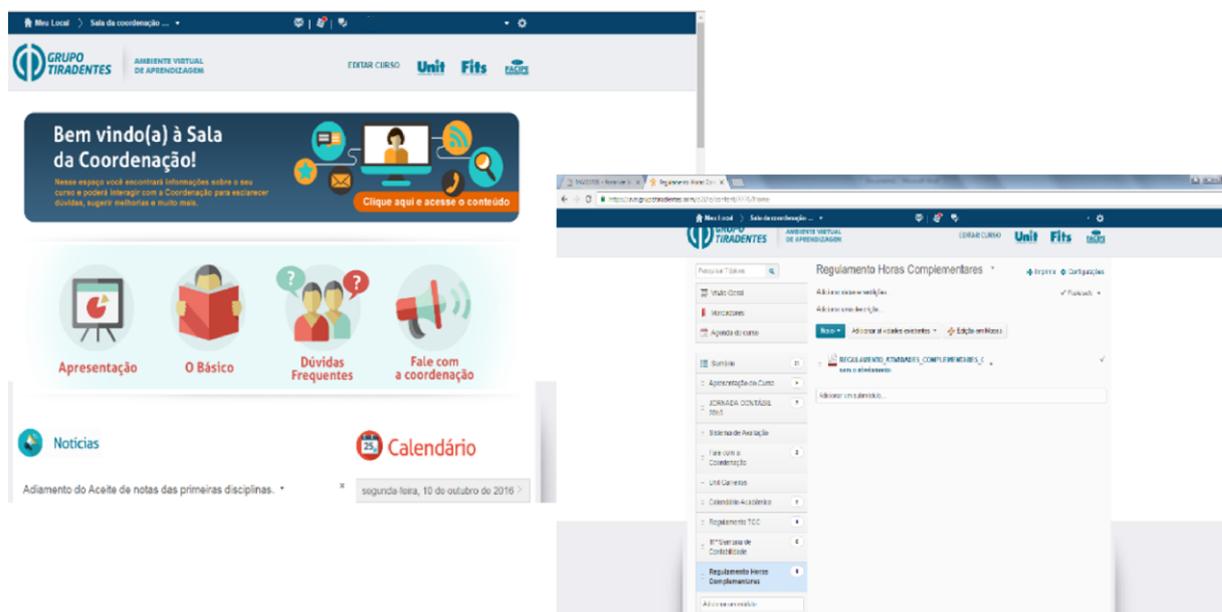
Este sistema também permite que o coordenador observe o Plano Integrado de Trabalho (PIT) de cada um dos seus professores, porém, ele não pode alterá-lo, como também o desempenho individual dos seus alunos. O sistema oferece uma série de gráficos que fornecem a amostragem de tempo que os alunos passam dentro do sistema, os locais onde eles mais clicam, os conteúdos que não viram, a quantidade de dias que fica sem acessar o conteúdo, dentre outros dados que são utilizados pelos coordenadores para compreender o perfil dos seus discentes e para auxiliar a alavancagem dos seus estudos.

O sistema permite duas vias de contato entre aluno e coordenação. Uma é pela Sala da Coordenação (Figura 19), que é um ambiente idêntico ao de uma disciplina, onde o aluno pode deixar seus questionamentos e problemas para o coordenador tentar solucionar. O outro é o sistema de mensagens da plataforma, que funciona como um e-mail e pode ser enviado para qualquer pessoa que esteja utilizando o AVA naquele semestre. Percebe-se que, para a realização de uma gestão com foco nos resultados, a duplicidade de canais de comunicação acaba comprometendo a usabilidade do sistema.

A Sala da Coordenação foi desenvolvida a partir da necessidade apontada pelos alunos, professores e a própria coordenação. Com a criação dessa “Sala”, as informações que antes vinham por diversas áreas, passou a se concentrar, em sua

grande maioria, num só local, facilitando, assim a Gestão da Comunicação. Esse espaço foi desenvolvido como uma disciplina e encontra-se disponível para o aluno durante todo o semestre, onde é possível integrar com professores, assessoria técnica e coordenadores, dando visibilidade às suas dúvidas, sejam elas de ordem técnica, referente a utilização das interfaces da comunicação, e/ou de conteúdos das disciplinas.

Figura 17 – Tela de acesso à Sala da Coordenação – EAD



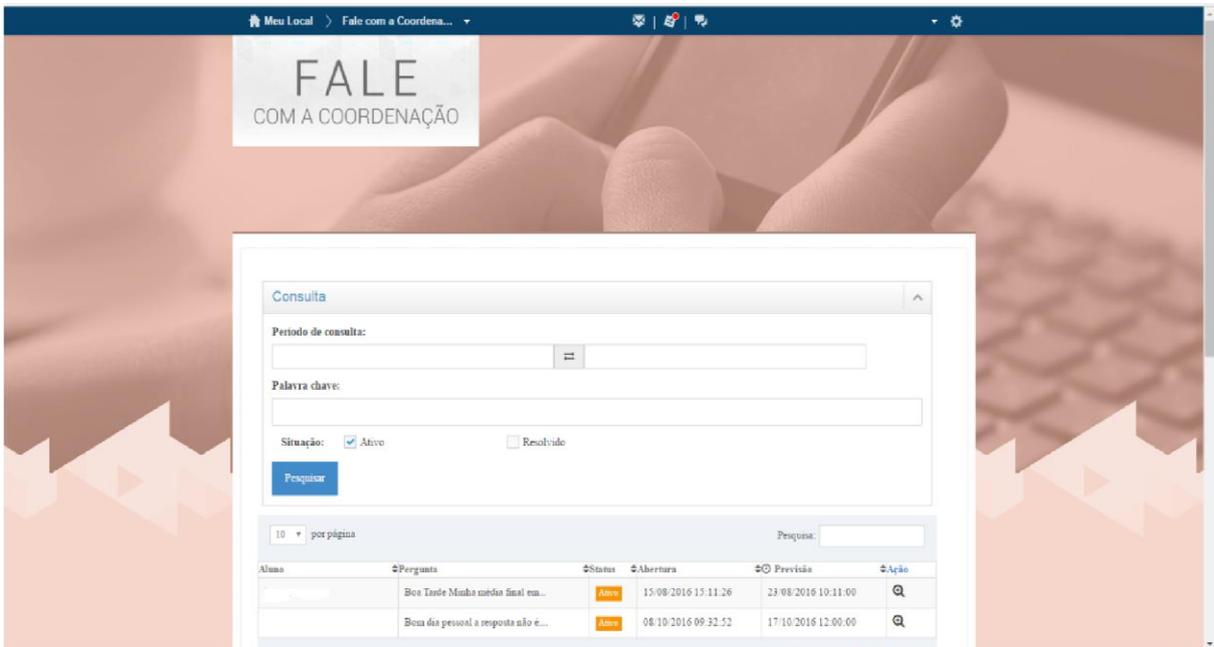
Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

Pode-se afirmar que a comunicação entre coordenação e aluno acontece de forma fluida dentro da Plataforma AVA, assim como a comunicação entre coordenador e tutor. O processo se diferencia quando a comunicação passa a ser entre coordenação e docente, que, segundo o depoimento do Coordenador 2, o fato dos professores trabalharem na sala ao lado da coordenação presencial na Diretoria de Educação a Distância, a comunicação passa a ser verbal e não registrada, o que na concepção dele desburocratiza o processo e torna a resolução das problemáticas mais rápida.

Além da sala da Coordenação, dentro do AVA há um espaço chamado “Fale com a Coordenação” (Figura 20). Neste local, o aluno consegue se comunicar com a coordenação por mensagens internas via sistema. A diferença entre este espaço e a

“Sala do Coordenador” é a possibilidade do coordenador enviar mensagens para as turmas gerais, tendo em vista que esse atendimento é individual.

Figura 18 – Tela do Fale com a Coordenação



Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – EAD. Acesso em 27 Set. 2016

A comunicação também pode acontecer de forma generalizada dentro do ambiente. Caso o coordenador receba alguma informação que deva ser compartilhada com todos do curso, além dele colocar na área de notícias da Sala da Coordenação, ainda pode entrar nas disciplinas e inserir essa mesma informação, aumentando a possibilidade de visualização da mensagem, utilizando-se do recurso chamado “Novidades” (Figura 21). Ele também pode usar o sistema acadêmico para realizar essa atividade, porém, diferente do que acontece no Magister, o AVA permite a inserção de imagens e links, o que torna a comunicação esteticamente mais agradável e eficaz.

Figura 19 – Tela de Inserção de comunicado geral – Novidades

The screenshot displays the 'Novidades' (News) interface in the Magister EAD system. At the top, there is a header for 'METODOLOGIA CIENTÍFICA' and the 'Unit EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA' logo. Below the header is a navigation bar with icons for various system functions: Novidades, Calendário, Material de Estudo, Biblioteca, Avaliação de Autoaprendizagem, Entrega da Atividade, Meu Progresso, Lista de Classe, Chats, and Central de Ajuda. The main content area is titled 'Novidades' and includes a 'Novo Item' button and a 'Mais Ações' dropdown menu. A search bar is present with the text 'Procurar:' and a search icon, followed by the text 'Mostrar Opções de Pesquisa'. Below the search bar is a table with columns for 'Título', 'Data de Início', 'Data Final', and 'Status'. The first row in the table is for an item titled 'Apresentação Docente' with a status of 'Publicado' and a start date of '18 de abril de 2016 15:13'. Below the table, there is a preview of the news item content, which includes a greeting and a welcome message.

Fonte: Tela extraída do Sistema Magister – EAD. Acesso em 27 Set. 2016.

A gestão da comunicação é feita de forma plena pela plataforma D2L, e a gestão do conteúdo é feita parcialmente via AVA e e-mail. No ambiente virtual de aprendizagem, o coordenador, como citado anteriormente, possui a autonomia sobre todas as disciplinas ofertadas, portanto, ele pode verificar item a item postado pelo professor e avaliar se este está seguindo o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e a Ementa da disciplina, como também pode verificar o nível de interação dos alunos e a dinâmica dos professores nas aulas online. Por e-mail, ele consegue fazer toda a gestão da etapa anterior, cobrando e avaliando os planos de ensino, verificando os conteúdos elaborados pelo professor, validando o material didático e os demais recursos utilizados na disciplina.

Então, além das funções de ensino, o sistema também consegue aproximar os alunos e tutores que estão na ponta do processo, nas salas dos polos de apoio presencial, com o coordenador que fica na sede da Unit, em Sergipe. Essa funcionalidade permite que o canal de comunicação nunca se feche, permitindo um suporte aos docentes que optaram pela modalidade a distância.

Nesse sentido, é importante trazer algumas considerações a respeito do que prega o Referencial de Qualidade, com base nas competências exigidas a um coordenador de Curso, tendo em vista que as funções existentes na EAD, seja

Tutor, Professor, Coordenador de Polo ou de Curso se relacionam entre si, inclusive no que se refere ao estabelecimento de metas a serem cumpridas.

Dessa forma, trata-se a seguir sobre o Referencial de Qualidade, Competências e a Gestão Educacional na Unit EAD, que é o documento norteador para a qualidade dos cursos na EAD, além disso, ele também estabelece as atribuições de cada função citada no parágrafo anterior.

3.4 Referenciais de Qualidade, Competências e a Gestão Educacional na Unit EAD

Como exposto nos itens anteriores, as atividades gerenciais do coordenador de curso na Unit são assistidas, basicamente, por um sistema chamado Magister. Dentre as várias telas apresentadas e os resultados aguardados pelo corpo administrativo da Instituição, é possível identificar se, de fato, as três competências eleitas a partir da pesquisa do Perrenaud (2008), a gestão; as tecnologias e o trabalho em equipe, estão em consonância com o Referencial de Qualidade para a Educação a Distância (BRASIL, 2007) e estes se apresentam na prática gerencial dos coordenadores da modalidade a distância da Instituição.

O desafio em gerir um curso de graduação na modalidade a distância é extenso, tendo em vista que ela é recente na Unit e que a demanda vem de um sistema muito parecido com o de acertos e erros, onde é necessário observar e trabalhar de acordo com a demanda. Se trazer a multiplicidade cultural do Brasil e for realizada a soma ao acesso a recursos, pode-se comprovar que os modelos de gerenciamento se alteram por regiões, a partir da relação da população com os recursos educacionais disponíveis.

De acordo com Mill e demais autores (2010), o Referencial de Qualidade para a Educação a Distância do Ministério da Educação, edição de 2007) destacam o processo de gestão como um item importante para que se construam bons sistemas de educação a distância, isto é, os recursos disponíveis para realizar o gerenciamento de um curso de graduação nesta modalidade devem usar como parâmetro as realidades dos seus alunos, a compreensão e adequação às suas demandas.

Nesse aspecto, Mill e demais autores (2010, p.14) ainda afirmam que

As equipes gestoras da EaD no Brasil são geralmente compostas por subgerências [...]: 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.

A realidade apresentada na citação acima não difere da descrita pelo gerente acadêmico da EAD, onde os papéis gerenciais são definidos e estruturados, como vistos nas Figuras 4, 5 e 6, organizando um fluxo de atividades com o intuito da prestação do melhor serviço educacional possível para os estudantes desta modalidade. Vale destacar que estas atividades conseguem ser desenvolvidas graças aos processos customizados, apresentados nos sistemas gerenciais, onde as etapas e permissões são definidas de uma forma tal que não permitam a falta de resolução de qualquer problemática.

De acordo com o Gerente de Tecnologias Educacionais da EAD e o Gerente do Suporte Técnico e Acadêmico da EAD, o grande desafio da gestão acadêmica da modalidade a distância é a comunicação. Quando comparadas as possibilidades de interação com os discentes, em ambas as modalidades, a EAD utiliza a tecnologia como intermediadora das problemáticas, portanto, os sistemas devem se adequar às necessidades de resposta para que os ruídos comunicacionais não interfiram na resolução dos problemas e no desempenho das atividades dos cursos. Nas figuras 19 e 20, expostas nas p. 20 e 21, respectivamente, pode-se observar que a competência comunicacional do gestor EAD é desenvolvida e focada no sistema de comunicação por escrito, o que permite inúmeras interpretações, caso este não desenvolva uma linguagem clara e direta.

O Referencial de Qualidade para a Educação Superior a Distância afirma que:

[...] em um curso de educação a distância o estudante deve ser o centro do processo educacional e a interação deve ser apoiada em um adequado sistema de tutoria e de um ambiente computacional, especialmente implementados para atendimento às necessidades do estudante (BRASIL, 2007, p. 12).

Atendendo a esse referencial, é possível observar que o ambiente computacional foi desenvolvido a fim de identificar e resolver as questões de forma

direta. Campos para problemas frequentes são apresentados aos alunos via sistema para que estes otimizem o seu tempo de questionar e de receber a resposta (Figuras 16 e 17), expostas na p. 72. Esta iniciativa possibilita a agilidade na resolução de problemas. Outro fator desenvolvido para otimizar este sistema comunicacional é a tela inicial do AVA (Figura 18), exposta na p. 73 onde estão dispostos ícones de acesso rápido aos conteúdos e demais recursos do sistema.

Todos esses recursos foram desenvolvidos a partir das possibilidades de experiência que o aluno poderia ter ao acessar as ferramentas da Universidade Online, contemplando os requisitos descritos no Instrumento do Ministério da Educação e da Secretaria de Educação a Distância, os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância, edição de 2007.

E para garantir que os alunos receberão a atenção adequada e reduzir as distâncias físicas, a EAD da Unit apresenta uma equipe multidisciplinar, em um trabalho estratégico, em que cada um é responsável pelo desenvolvimento de fluxos específicos do sistema de educação. Conforme visto na Figura 6 (p. 59), os papéis gerenciais são bem definidos, porém o coordenador de curso ainda necessita da cooperação dos seus pares, dos assistentes e demais colaboradores envolvidos em seu sistema educacional, sejam eles membros administrativos ou docentes para conseguir efetivar a gestão do curso e o alcance dos objetivos e metas institucionais.

Para Perrenaud (2000, p. 81) “[...] trabalhar em equipe é, portanto, uma questão de competências e pressupõe igualmente a *convicção* de que a cooperação é um valor profissional” (grifo do autor). Ao trazer esse conceito para a realidade estudada, pode-se afirmar que não há sistema educacional se as atividades não são bem definidas e a capacidade comunicacional e de cooperação não seja prioridade no grupo de trabalho. A separação das funções permite o foco do profissional em suas especificidades e a confiança de que a demanda siga um fluxo com foco na qualidade.

Na próxima seção são apresentados os resultados da coleta de dados e a visão dos coordenadores de curso em relação às competências da gestão na modalidade a distância no cotidiano, além de contrapor com base em autores que contribuíram para a construção do referencial teórico.

4. NO LABIRINTO DOS MODELOS: COMPETÊNCIAS E MODELOS DE GESTÃO DESENVOLVIVOS POR COORDENADORES DE CURSO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE TIRADENTES

Modelos de gestão são verdadeiros labirintos em construção, não há práticas erradas, mas sim as que melhor funcionam em um ou outro cenário, e sempre é necessário um reparo ou um ajuste para que os objetivos sejam alcançados. Quando se fala em gestão educacional, vários fatores são levados em consideração, como por exemplo: classe social, idade, região, acesso à cultura, profissionais capacitados, recursos, dentre outros. A vontade e a necessidade de fazer com que a educação seja disseminada, passa por uma série de obstáculos, e cabe ao gestor educacional pensar, junto à sua equipe, uma forma de tornar esse produto acessível a determinado público.

De forma ampla, pode-se iniciar essa discussão com dois grupos macros, o trabalho com o modelo educacional tradicional, ou seja, o presencial e o modelo de educação a distância. Apesar de ambos trabalharem com o mesmo produto e buscarem os mesmos objetivos, a forma e os recursos para desenvolverem suas atividades se diferem em diversos níveis. Foi possível ter uma noção da discrepância entre as realidades no capítulo anterior, quando se trata sobre a Universidade Tiradentes e percebe-se que os recursos gerenciais se distinguem e se adaptam às necessidades de cada modalidade.

Nesta seção, foi apresentado a visão dos coordenadores de curso em relação às competências da gestão na modalidade a distância. Entretanto, deve-se frisar que estes coordenadores já obtiveram experiência de trabalho com a modalidade presencial na mesma instituição. Os dados colhidos darão subsídios para identificar as peculiaridades da gestão educacional na Universidade Tiradentes com uma lupa na administração educacional em EAD.

4.1 Os caminhos da pesquisa

Para tentar alcançar os objetivos da pesquisa, foi necessário traçar um plano de trabalho e uma estratégia de desenvolvimento que nutrisse as bases com conteúdos que esclarecessem o entorno dos temas: gestão, gestão educacional,

educação, educação a distância e competências. Inserir essas temáticas neste trabalho exigiu a leitura e análise de conceitos e teorias de profissionais de diversas áreas. Esse escrito teórico e analítico foi discorrido no segundo capítulo.

Para começar a trazer a pesquisa para a realidade do objeto, foi necessário construir paralelos em que, através da observação, análise de documentos e sistemas, fosse possível compreender o encontro da teoria com o que acontecia no cotidiano. Cada conexão encontrada na seção três demonstra o esforço do pesquisador ao entrar em campo e identificar sentidos e estruturas que, quando sobrepostas às teorias e pensamentos levantados por escritores, pesquisadores e filósofos que sustentam o ponto de partida da pesquisa; fazem sentido ou se distanciam dos contextos e conceitos apresentados.

Encontrar os porquês, as semelhanças e as discrepâncias exigem do pesquisador um retorno às fontes. Esse movimento de vaivém reforça as perspectivas ou destroem raciocínios, permitindo a revisão e enrijecimento das bases. Com as certezas e dúvidas definidas e confrontadas, a pesquisa adentra em um nível mais aprofundado. Ela sai do plano dos documentos e sistemas e entra em contato com o lado humano, o que exige um pouco mais de sagacidade e clareza do que foi definido como conceitos e verdades.

No contato com os sujeitos da pesquisa, novos cuidados devem ser tomados. A cada fala, a cada pergunta, a cada pausa, é necessário identificar o que faz parte da realidade e o que é uma opinião sobre como deveria ser. Nesta etapa, a pesquisadora precisa confrontar as respostas e refazer as perguntas de formas diferentes com o objetivo de alcançar respostas assertivas e reais. Em muitos casos, foi necessário repetir a mesma pergunta, em momentos distintos durante a entrevista ou confrontar as respostas com a de outros que vivem a mesma realidade.

No caso desta pesquisa, o contato com as pessoas ocorre em três momentos distintos, com abordagens específicas. Inicialmente, para compreender o panorama, membros do grupo gerencial foram entrevistados para clarificar o papel dos coordenadores pesquisados, como a sua realidade, as exigências da profissão e a forma como é construído o perfil deste profissional. Optou-se por fazer as mesmas perguntas a todos os entrevistados, com o intuito de confrontar as realidades descritas para que, por fim, seja encontrado o real contexto ao qual os profissionais estavam inseridos.

Já o segundo contato foi feito de forma virtual. Esta abordagem foi escolhida a fim de obter respostas mais diretas e dados mais concretos sobre a realidade dos pesquisados em suas óticas. Ela também serviu de primeiro contato para a compreensão da importância da pesquisa, ao mapear o trabalho de gestão executado por eles e como é feita a organização de suas atividades.

Neste ponto da pesquisa, foi feito uso de uma ferramenta digital chamada Survey Monkey, que, além de auxiliar na construção de um questionário, fornece uma variedade de formas para analisar os dados obtidos com a pesquisa. Outro ponto fundamental que esta ferramenta oferece é o controle sobre as respostas do questionário. Ela não permite a alteração das respostas, mas informa quantos e quais questionários foram, ou não, respondidos. Isso permite que o pesquisador identifique se a amostragem é, ou não, suficiente, além disso, ela também permite o contato com os participantes que não finalizaram o questionário.

Com os dados obtidos através das respostas no sistema, inicia-se o processo de confronto das informações com as que foram adquiridas nas entrevistas e com as informações das bases para poder construir um panorama da realidade pesquisada. É interessante sobrelevar que este cenário dará suporte à resposta da questão norteadora desta pesquisa.

Entretanto, prevendo que ainda podem existir lacunas nas informações obtidas, e que alguns pontos que deveriam ser investigados com maior profundidade ou que deveriam ser abordados na elaboração do questionário, mas não foram; e, sobretudo, por entender que essas informações que, por alguma razão, não estivessem sendo contempladas nos questionários, mas que tais dados ampliariam a visão sob este cenário, foi aplicado com os participantes da pesquisa a estratégia de Grupo Focal.

Vale ressaltar que Coutinho (2013) assevera que grupo focal nada mais é que uma entrevista realizada com determinados grupos de sujeitos. Tendo como base o que testifica a autora, é possível depreender que a amostragem pesquisada terá maior liberdade e flexibilidade para discutir e confrontar os seus pontos de vista sobre a gestão educacional e as competências necessárias para o desenvolvimento de seus trabalhos. Com a obtenção dessas informações, o cenário ganha novas cores e está melhor preenchido.

Ao final, todas essas etapas da pesquisa foram revistas e ganham cores, e a voz de um narrador observador, que, apesar de não viver a realidade descrita na

pesquisa, pôde observar e analisar, à luz de teóricos e estudiosos, e emitir um parecer sobre esta realidade, talvez revelando novos aromas, cores e lacunas.

4.2 Gestão de curso superior na modalidade a distância

A gestão da EAD conjectura o entrosamento das variáveis que compõem o todo, pois o conhecimento acerca dos seus possíveis limites permitirá a busca de soluções criativas, inovadoras e viáveis. Nesse contexto a gestão da educação a distância é extremamente importante, tendo em vista que “[...] a propagação da EAD é um fenômeno que traz consigo a necessidade de gerenciamento de problemas e dificuldades próprios da modalidade”. (BEHAR, 2013, p.139).

A Educação a Distância não é apenas a mera adaptação do presencial, e exige competências técnicas, intelectuais, interpessoais e intrapessoais. Gerir a EAD implica em assumir desafios e responsabilidades de um momento de mudanças constantes, originadas pela intensa inclusão das tecnologias e pela necessidade de se adaptar, gerando novas técnicas e métodos de gestão, contribuindo para o surgimento de diversas interfaces.

Para que um profissional possa assumir a gestão de um curso e que mantenha o seu funcionamento de forma aceitável por qualquer instituição, faz-se necessário desenvolver competências específicas que possibilitem a realização de um trabalho em rede e com resultados palpáveis. Portanto, a atividade de gestão deve estar ligada aos recursos cognitivos apresentados por Perrenoud (2002), como saberes, capacidades, informações etc.; o saber fazer. Para tanto, é preciso ter uma visão integral da ação gestora, considerando a instituição e seus diferentes processos. Nesse sentido, o gestor precisa levar em consideração as três dimensões elencadas por Behar (2013, p.40) relacionadas ao fazer profissional: “econômica, social e pedagógica”.

No questionário eletrônico foram feitos três questionamentos abertos, sendo que em um deles, para nortear uma discussão entre as competências apresentadas por Perrenoud (2002), os conceitos de Braga e Monteiro (2005) e as dimensões citadas por Behar (2013). Foi possível observar qual a visão da amostragem sobre a gestão.

Na abertura do questionário, foi solicitado que os participantes da pesquisa relatassem o que entendiam por gestão da coordenação. As respostas obtidas convergem para um conceito de execução de atividades esperadas pela Instituição para manter os seus cursos, em nenhum momento eles elencam a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias como parte do seu conceito de gestão, mas sempre a manutenção dos documentos solicitados pela Instituição de Ensino Superior e o controle dos seus subordinados, como é possível perceber na fala do Coordenador 4, que, segundo ele, uma das funções do Coordenador de Curso é “cumprir e fazer cumprir as decisões do colegiado e do NDE e as normas emanadas dos órgãos da administração superior”.

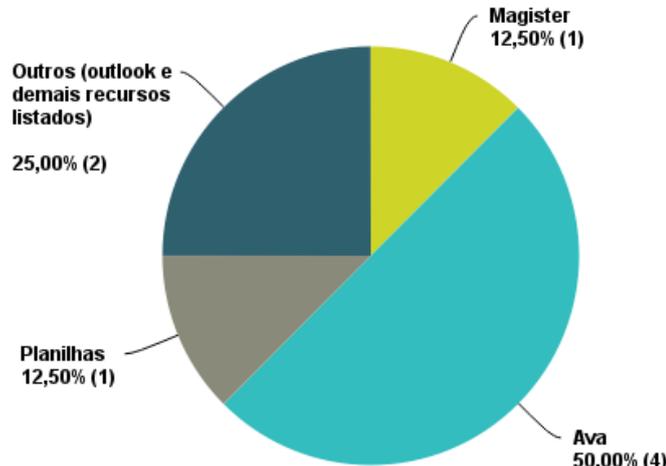
Para Ruano (2003) a gestão de competências está diretamente ligada à área estratégica da empresa, constituindo-se em um recurso importante para a gestão de pessoas e a organização, tendo como consequência uma atuação voltada para o resultado e fornecendo suporte para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Partindo da perspectiva deste conceito de gestão de competências, a visão dos coordenadores caminha lado a lado com a de Ruano (2003).

De acordo com o Coordenador 1, a gestão da coordenação é o “papel em que o coordenador conduz todas as atividades inerentes ao curso, tanto pedagógica (PPC, cursos de extensão, planos de aula etc.), quanto administrativas (condução dos professores)”.

Conforme Bof (2005), a gestão de sistemas da EAD encontra-se dividida em duas vertentes: a gestão pedagógica e a gestão de sistema. A primeira está ligada à gerência dos processos de aprendizagem e avaliação; já a segunda, ao gerenciamento dos recursos de pessoal, financeiros, de treinamento, da tecnologia aplicada e da concepção e distribuição de materiais. Com isso, Bof (2005, p.153) salienta que “[...] há muitas variáveis envolvidas num sistema de EAD e sua complexidade não deve ser subestimada”.

Conforme apresentado anteriormente, a modalidade de educação a distância traz, em sua concepção, características que são próprias, exigindo do coordenador de curso, a utilização de recursos que auxiliem no cotidiano da gestão. Em questionário, foi posta à prova a questão da gestão auxiliada por recursos tecnológicos. Foi perguntado à amostragem, qual o universo tecnológico que faz parte da sua sistemática de gestão, conforme figura 22.

Figura 20 – Quais recursos que você utiliza para gerenciar os gestores de polos de apoio presencial, tutores, professores, produção de material, gestão de conteúdo



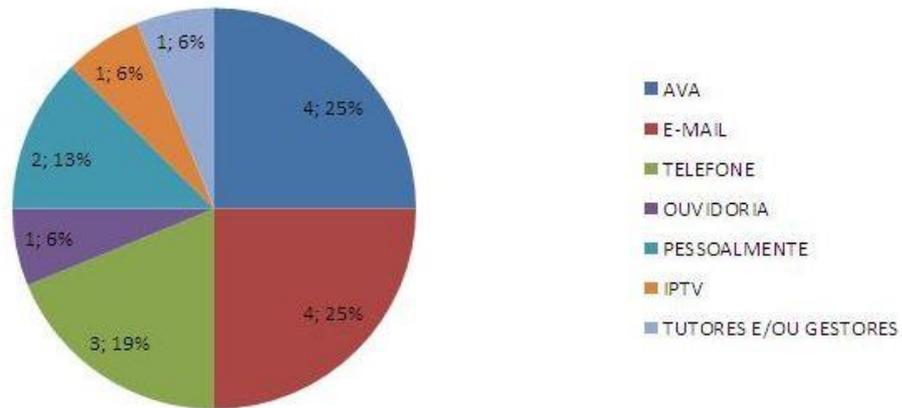
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do resultado da pergunta 3 do questionário eletrônico.

Ao analisar o gráfico acima, é possível perceber que os participantes da pesquisa informaram que utilizam o sistema AVA, como principal recurso para realizar a gestão do curso junto à equipe multidisciplinar, seguido do e-mail outlook, e, por último, a utilização do Magister e Planilhas. Pode-se perceber que a relação ocorre dentro deste ambiente virtual, ao qual a amostragem faz parte, tendo ligação às demais ferramentas necessárias para o desenvolvimento do trabalho destes gestores acadêmicos, sendo o ponto de partida para a efetivação da sua gestão, tornando os demais recursos como suporte para finalizar, estruturar ou registrar suas ações.

Em relação às interfaces utilizadas para a interação junto aos alunos, conforme ilustrado na Figura 23, conforme abaixo, o AVA também está presente na mesma proporção que a utilização de e-mail como forma de contato, seguido do uso do telefone e contato pessoal na coordenação. Isso acontece, porque o AVA é uma ferramenta, que pode-se ser comparada a uma instituição de ensino, fazendo uma relação com o prédio de uma universidade, e é o local onde se espera encontrar o professor que é o responsável pela disciplina e, por consequência, o gestor. Com o e-mail, pode-se justificar a relação de distâncias, a mesma que serviria de justificativa (suporte) para o uso do telefone. Já o contato pessoal, *in loco*, pode

acontecer para alinhar ou resolver problemas de difícil compreensão, quando explicados por intermédio de algum recurso. Essa “difícil compreensão” pode ser unilateral ou bilateral, independente de quem são as partes envolvidas.

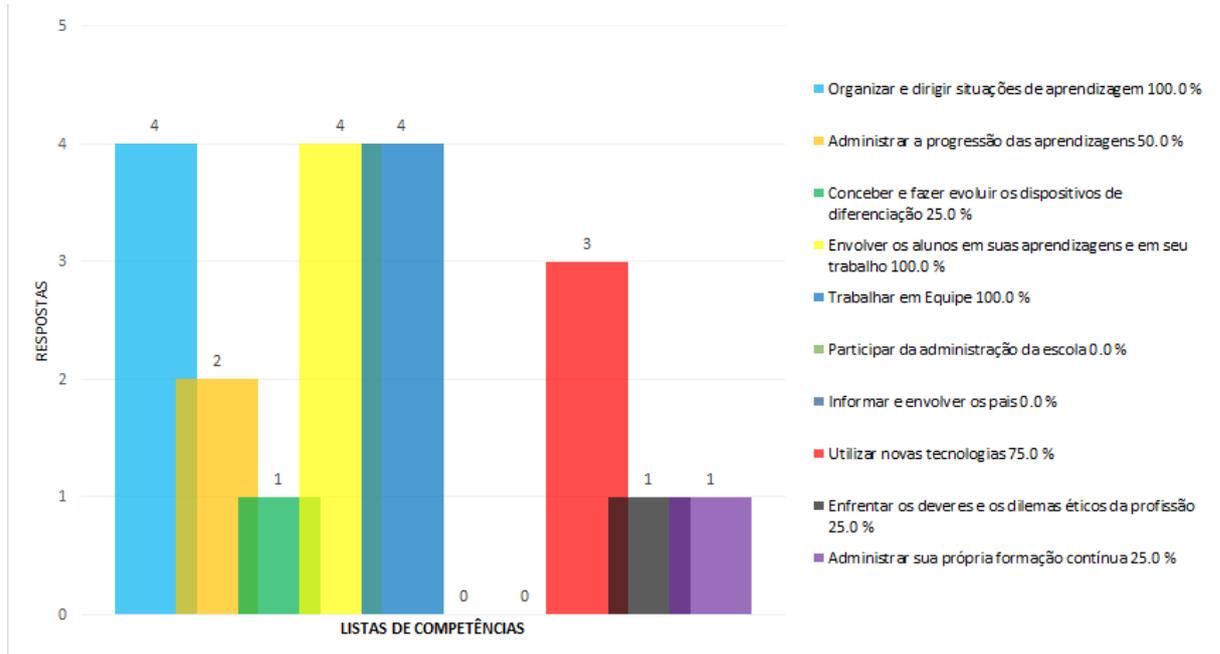
Figura 21 – A interação com o aluno como é realizada



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do resultado da pergunta 4 do questionário eletrônico.

A gestão “[...] implica assumir e incentivar ações colaborativas que favoreçam a integração e a sincronia entre as ações definidas e os envolvidos no processo, tendo em vista atingir os objetivos de forma eficiente e eficaz”. (BEHAR, 2013, p.143). Apesar das diversas discussões ligadas à questão das competências do coordenador de curso, ainda não se foi definido um denominador comum quanto às suas funções, responsabilidades e atuação dentro das instituições de ensino. Percebe-se que as atividades solicitadas pela instituição estão mais ligadas aos assuntos acadêmicos e sendo menos exigida uma atuação, de acordo com as funções políticas, gerenciais e institucionais. É o que se pode perceber de acordo com a figura 24.

Figura 22 – Quais competências você considera como específicas para atuar na gestão da EAD? Escolha 5 competências das listadas abaixo



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora baseado nas competências de Perrenoud (2002).

A partir da análise da imagem acima, identificou-se que o próprio coordenador percebe a execução da sua gestão voltada para a área acadêmica, quando indicam as competências: organizar e dirigir situações de aprendizagem, envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho e trabalho em equipe, vale ressaltar que, as competências elencadas na figura 24 são parte das competências apresentadas por Perrenoud (2002).

As informações colhidas no formulário eletrônico foram insuficientes para compreender o universo de gestão que envolve a amostragem. Com a intenção de aprofundar mais este quesito, foi formulada uma nova abordagem de pesquisa com a finalidade de conseguir informações mais amplas sobre as atividades executadas pelos coordenadores estudados. Foi utilizado o grupo focal como método para colher as realidades da amostragem, que, como afirmado antes, é uma entrevista realizada em grupo.

Para Casartelli (2005), os grupos focais (ou de discussão) podem ser explorados de maneira a conseguir dois momentos. Inicialmente, é explorar as estruturas cognitivas, identificadas em entrevistas individuais, realizadas anteriormente e confrontando-as com as manifestações grupais. Em seguida, é servir como fonte principal de coleta de dados, quando a atenção está nos

processos de "influenciação" social que estão em torno da formação de opiniões, atitudes e valores.

A dinâmica dos grupos segue uma lógica de acontecimentos que se desenvolvem de maneira a tornar a discussão o mais natural possível. Em princípio, a pesquisadora se apresentou e alimentou os participantes com informações sobre a pesquisa e como se daria a sua realização. Em seguida, solicitou aos participantes que se apresentassem, salientando o curso ao qual estão vinculados na IES. Assim que a amostragem se apresentou, iniciou-se a discussão a partir do questionamento sobre como se deu a sua contratação.

A partir dos relatos colhidos, foi possível encontrar contrapontos com as informações cedidas pela Colaboradora 1, sobre o sistema de seleção. Dos quatro coordenadores que participaram da pesquisa, apenas um foi contratado como coordenador, os demais ingressaram na Instituição como professores e receberam o convite para coordenar os cursos, conforme a fala de Coordenador 1.

Antes de integrar o quadro de docentes da Unit, eu era coordenador de curso em outro Estado. Entrei na Unit na condição de professor e fui trabalhar adjunto da coordenação e 3 anos depois, deixei a modalidade presencial para assumir a coordenação de curso na EAD (COORDENADOR 1).

Nessa mesma perspectiva, Coordenador 3 afirmou: "Particpei de processo seletivo externo para atuar diretamente na coordenação do curso a distância e presencial" (COORDENADOR 3).

Assim, é possível compreender que a seleção para cargos de gestão nem sempre aconteciam como relatado pelo Colaborador 1. Em alguns casos, era aberto o processo e os candidatos eram avaliados; em outros, eram identificados possíveis candidatos para o cargo e o convite era feito de forma direta, sempre respaldado pelo trabalho desenvolvido dentro da Instituição e sua experiência profissional.

Em seguida foi feita uma abordagem sobre os treinamentos para assumir a gestão na EAD. Conforme depoimento colhido da GAEAD, os novos contratados não passam por treinamentos, eles são apresentados a uma visão geral do processo de toda EAD, sem um foco específico sobre a atividade acadêmica e de gestão administrativa. O questionamento feito diretamente à amostragem no Grupo Focal foi: Vocês tiveram alguma formação ou curso referente à gestão?

Como resposta, a maioria informou que carregavam apenas as experiências trazidas de trabalhos de gestão anteriores, em outras instituições, mas ficou claro que esse trabalho de capacitação não se dava dentro da atual Instituição, corroborando com as informações cedidas pela GAEAD, conforme relato do Coordenador 3: “Eu não tive uma formação específica na gestão, tinha apenas a experiência acumulada na coordenação de curso em outra Instituição”.

Outra pergunta direcionada ao grupo focal foi: “como os senhores percebem e identificam as diferenças de gestão existentes entre as duas modalidades”? Os entrevistados compartilharam da mesma resposta, que as modalidades citadas apresentam diferenças, seja no modo como se relacionar com o aluno, no contato com o professor e em relação às atividades administrativas. Os entrevistados pontuaram, como diferença, também, que, no presencial, a realização da gestão se torna mais flexível se comparada à EAD, pois, apesar de todo o planejamento existente e necessário à modalidade, em alguns aspectos, acabam engessando a gestão, conforme relato do Coordenador 1:

Particularmente em alguns pontos eu realmente senti uma grande diferença. Quando você está no presencial tem contato direto com o professor e aluno. Quanto na EAD você não tem esse contato direto, pois, existem outros intermediadores que são os tutores e também os gestores, desta forma, exige um maior planejamento dentro da EAD tanto para a gestão quanto para o professor. O critério, a forma de planejamento dele é maior e o pré-requisito do curso, da modalidade, acaba gerando um engessamento em algumas coisas porque você tem que seguir uma cadeia (COORDENADOR 1).

Ainda sobre a atuação do coordenador e a sua autonomia na gestão, a fim de delinear o real papel e importância deste profissional, foi feita a seguinte pergunta ao grupo focal: “Vocês, enquanto coordenadores de curso fazem parte das decisões da IES”? Apenas dois coordenadores responderam verbalmente. O Coordenador 1 disse que dependia do tipo de decisão e o coordenador 3 esboçou uma resposta que não contempla diretamente com a pergunta, conforme transcrição abaixo:

Depende de quais decisões, por exemplo, relativo a decisão financeira, não. Essa é uma questão estratégica, que vem de cima para diretoria, depois nos é passado e fazemos alguns comentários, mas, não que vá refletir mudança (COORDENADOR 1).

Coordenador 3 também quis contribuir quanto ao aspecto tocado. Este profissional disse que “os indicadores que temos são estratégicos, já são

estabelecidos. O número de alunos é outro indicador e já é definido também” (COORDENADOR 3).

Como não foi possível conquistar uma resposta mais completa, que tornasse clara a influência dos coordenadores nas tomadas de decisão da Instituição, foi feito o seguinte questionamento: “Em que momento vocês, enquanto gestores, são consultados?”

Ficou claro, nas falas, que eles apenas apontam dados relacionados a questões acadêmicas, quando consultados, conforme relatos dos Coordenadores 1 e 3, transcritos na sequência. Neste quesito, ficou nas entrelinhas que eles não participam das tomadas de decisões, que são fornecedores de informações e que, muitas vezes, não sabem em que estas serão utilizadas, tornando-se assim em gestores intermediários.

Acredito que mais na parte acadêmica mesmo, mudanças referentes a alguma metodologia, como tivemos nos últimos três anos mudanças significativas na metodologia. É organizada reuniões para realização de ajustes, adaptações, mudanças que vão impactar diretamente na carga horária (COORDENADOR 1).

Participamos também da análise dos indicadores de índice de satisfação dos estudantes. Emitimos relatório referente a disciplina e realizamos uma roda de discussões para analisar os dados e fazer um debate entre os coordenadores do próprio corpo pedagógico sobre esses números (COORDENADOR 3).

Concluindo que as atividades de gestão acadêmica dos coordenadores do EAD se resumiam em gerar dados referentes às aulas e turmas, controle dos docentes e mediação de possíveis problemas dos alunos com a tecnologia, conteúdo, metodologia ou professores, além de ter sido colhida uma resposta vaga sobre o seu conceito de gestão, mais uma vez foi feita uma pergunta relacionada a essa temática para entender se, de fato, os coordenadores têm consciência sobre a real função de seu trabalho, enquanto gestor de curso.

Com a questão “O que vocês entendem por competências de gestão”? Foram colhidas algumas incertezas e descrições de atividades por eles realizadas, alimentando mais a ideia de que estes coordenadores desconhecem as atividades/características que competem ao seu cargo de gestão, conforme as falas dos Coordenadores 1 e 4, transcritas abaixo.

Particularmente, eu acredito que é ter a capacidade de trabalhar em grupo com os professores e entre os demais cursos. Essa

capacidade de trabalhar em grupo na EAD eu vejo muito mais forte do que eu sentia no presencial, não que lá não tenha, mas a entrega, essa exigência da EAD é mais pontual (COORDENADOR 1).

Eu queria destacar outro ponto que é a questão da comunicação em função da coordenação que acaba sendo balizadora de todas as mudanças que acontece. Quando se muda alguma coisa na tecnologia no aspecto dinâmico, reflete na coordenação que é aonde vai chegar a informação ao aluno (COORDENADOR 4).

Para buscar entender melhor o fato de que a amostragem não participava do poder decisório da Instituição em todos os âmbitos que envolvem os cursos que coordenam, foi feita uma pergunta mais focada que impacta diretamente nas atividades que eles afirmam contribuir nas decisões que são as questões acadêmicas. Foi feita a seguinte pergunta ao grupo focal: “Vocês fizeram parte do processo de mudança da plataforma Dokeos para o D2L? Qual das plataformas facilitava a gestão”?

De forma unânime eles afirmaram que não haviam sido consultados, a decisão havia sido tomada e eles tiveram que se adaptar à nova realidade, conforme a fala do Coordenador 1:

A forma como foi colocada esse sistema em termo de gestão foi pouco complicada. Houve muito problema. Não adianta você colocar uma ferramenta e não ter certeza que está colocando da melhor forma e da forma correta. Não houve tempo para ajuste, não houve tempo para testes antes de ser colocado. Essa falta de comunicação com os alunos e isso nós tivemos e é comprovada pelas informações, pelos dados, uma evasão muito grande, muitos trancamentos de disciplinas. Acho que faltou um pouco de planejamento nessa mudança, mesmo que essa mudança tenha sido para melhoria. O aluno tinha facilidade muito maior de encontrar algo, porque o Dokeos era mais visual. Atualmente, o professor faz a gestão da disciplina facilmente.

Ao perceber a relação dos coordenadores com o seu trabalho gerencial, e por eles anteriormente terem afirmado que agiam de acordo com as suas experiências já adquiridas, estes foram questionados sobre o que a Instituição em que trabalham poderia fazer para desenvolver as suas competências gerenciais. Os coordenadores, em sua maioria, informaram que faltava oportunidade, tendo em vista que a Instituição promove treinamentos dessa natureza, mas que, na maioria das vezes, eles não fazem parte do grupo selecionado.

Conforme o depoimento dos Coordenadores 1 e 2, a modalidade presencial sempre é beneficiada com os treinamentos, sem que haja muito esforço, realidade

contrária à da modalidade a distância, em suas perspectivas. A partir das falas, pode-se perceber que a instituição percebe o Coordenador da EAD, como intermediário, não necessitando de investimentos em treinamentos e capacitações.

Existe uma diferença muito grande quando se fala em capacitações, desenvolvimento de competências entre a modalidade presencial e a EAD. Somos um pouco deixados de lado no momento de construção dessas capacitações. Tem aquelas capacitações que são oferecidas pelo DGC que depois de muita briga incluíram os coordenadores da EAD, a exemplo Academia de Líderes. Esse é um ponto em que a Instituição peça. A Instituição pode até não perceber essa diferenciação, mas é uma coisa sentida. Por exemplo, temos a semana de jornada e praticamente 95% é voltado para o presencial. Penso que isso acontece por uma desinformação de como trabalha a EAD realmente. A Instituição precisa parar e verificar o que é aquele material e rever a programação porque tudo é ficado para o presencial e eu sinceramente não vejo diferença. A nova Diretoria vem tentando resgatar algumas coisas. Sinto como se a Instituição ainda não soubesse como lidar (COORDENADOR 1).

Existe sim uma diferenciação entre a coordenação acadêmica do presencial e da EAD, e que se dá uma perda grande no sentido de troca e integração. Essa diferenciação percebi quando cheguei na EAD e o coordenador do curso não era o coordenador geral, ele era na realidade o coordenador adjunto, quem respondia pelo curso era o coordenador presencial. Nós éramos subordinados, existia essa vinculação forte. Um tempo depois, com a chegada da GAEAD, a EAD vem passando por transformações e estamos ganhando mais espaços, aí o coordenador foi nomeado e equiparado também as capacitações (COORDENADOR 2).

Apesar das informações colhidas sobre o suporte, quanto às atividades de gestão desenvolvidas pelos coordenadores, foi preciso entender se, algum dia, a Universidade havia informado o perfil que esperava do profissional para coordenar um curso. A maioria informou que sim, que na seleção haviam descrito as expectativas. Com essa informação obtida, o grupo foi questionado quanto ao descritivo desse perfil e quais as competências esperadas. No que diz respeito ao perfil solicitado pela Instituição em que trabalham, o Coordenador 1 descreve que:

Particularmente assim, uma estrutura geral eu acho que sim. Uma estrutura. Um esqueleto. Acho que ainda precisa ser trabalhado. Porquê se cobra muito na hora da entrevista o perfil daquela pessoa, daquele candidato. Mas eu ainda acho, eu senti falta não só na EAD, mas também no presencial, de uma clareza maior da instituição. Foi colocado e isso é meio que óbvio dentro da coordenação: o bom relacionamento com os alunos; trabalho em equipe etc. Mas eu acho que isso ainda não é claro. É meio que subjetivo. Eu acho que a instituição caminhou bastante em alguns pontos, mas na parte da

coordenação alguns pontos ainda ficaram muito subjetivos. Acho que tem que ser deixado muito claro. Acho que é um caminho que a instituição esta trabalhando, mas já esta um pouco demorado porque veio outras normatizações que ficaram mais claras, eu acho que dá coordenação esta muito subjetiva algumas situações.

O Coordenador 4, sobre as competências esperadas, afirma que:

Acredito que em termos de organização também dos prazos, que é toda aquela demanda de preparação dos livros didáticos, a pressão nos direitos autorais, preparação dos livros didáticos e no cumprimento dos prazos para não atrapalhar na dinâmica da oferta do curso. É exigido a capacidade de trabalhar em equipe, com liderança e organização. Tem que ser proativo.

Para compreender um pouco mais sobre as competências que o grupo focal afirma ter sido solicitada, e se estas são atendidas, os partícipes desta pesquisa foram questionados: “No cotidiano da gestão de curso vocês desenvolvem atividades que não são da competência do coordenador”?

Todos afirmaram desenvolver atividades que fogem das suas reais funções, mas deixam claro de que fazem isso por sentir que é necessário, conforme os depoimentos abaixo.

Sim. Por possuir formação em uma determinada área, chegam para mim atividades ligadas a minha formação e não ao meu cargo (COORDENADOR 1).

São forças tarefas. Eu vejo assim: já tivemos e não vejo problema não. O que as vezes não entendemos é que se torna rotina (COORDENADOR 2).

São atividades que você enquanto gestor desenvolve para beneficiar os alunos, para que não sejam prejudicados. Não há tempo para corrigir algumas falhas do setor administrativo e você toma essa responsabilidade para si de uma coisa que poderia ser feita na rotina das atribuições específicas de cada setor (COORDENADOR 4).

De acordo com as informações obtidas no grupo focal, é possível perceber uma confusão sobre as competências exigidas para um cargo de gestão acadêmica com as características esperadas para a execução de boas práticas de gestão. Em muitos momentos a amostragem se mostrava cautelosa quanto às possíveis respostas, e descreveu a sua função com traços de serventia e poucas notas de poder decisório. As competências neste trabalho, citadas em seções anteriores,

apresentam-se nas descrições das práticas, mas não são percebidas pela amostragem.

O trabalho gira em torno da expectativa dos superiores e na necessidade de oferecer respostas positivas, esquecendo o peso que as suas opiniões poderiam ter nas decisões estratégicas da Universidade. O foco na gestão acadêmica, dentro dos sistemas criados, e a construção de relacionamentos com os subordinados e clientes acabam congelando as possibilidades de por em prática esse poder decisório e influente.

O panorama construído pelas falas mostra uma equipe que trabalha de forma focada e direcionada no que é proposto pela Instituição, contudo se faz necessário que a equipe de coordenadores da EAD passe por treinamentos de desenvolvimento gerencial. Estas atividades poderiam fornecer uma nova perspectiva sob a sua atuação e alavancar novas possibilidades de contribuição com os objetivos da Instituição a que fazem parte.

5. CONCLUSÃO

Ser Coordenador de Curso numa Instituição de Ensino Superior Privada não é uma carreira fácil. Além de lidar com os problemas acadêmicos, ainda tem que ficar atento aos números de entrada de alunos, receita gerada e várias outras especificidades inerentes a um negócio. Quando se adapta essa realidade para a EAD, um nível de desafio é posto como um tempero adicional. Mas será que todos que aceitam esse desafio sabem sobre o seu papel na gestão?

Esta pesquisa iniciou com uma inquietação, que foi encontrar uma resposta para uma situação que passa despercebida na rotina diária de uma IES que oferta a modalidade EAD em seu portfólio. Mas, como encontrar as principais competências, dificuldades e desafios vivenciados pelos Coordenadores de Curso EAD no cotidiano acadêmico e de gestão, com base nos referenciais de qualidade do Ministério da Educação (MEC)?

A busca por respostas revela uma outra realidade, onde os coordenadores se desenvolvem na prática e são vistos de forma distinta. Tanto os gestores na modalidade presencial, como os a distância, recebem o título de Coordenador, porém, o coordenador da modalidade a distância recebe um acréscimo em seu título, que irá informar aos demais que ele faz parte de uma modalidade distinta, ele é o “Coordenador EAD”. Pode parecer a mesma coisa à primeira vista, mas a adesão da EAD ao cargo traz uma série de distinções de tratamento e oportunidades àqueles que o carregam.

Inicialmente, definir conceitos e passear pelos discursos daqueles que estudam e trabalham gerenciando a academia, gera um ideal de função que se difere quando o olhar se aproxima da realidade. Definir competências, conceituar gestão, deixar claras as atividades de um coordenador de curso é uma reticência no universo de atividades de um gestor acadêmico.

É perceptível que os coordenadores que lidam diariamente com a gestão acadêmica não estão preocupados com as nomenclaturas que envolvem seus cargos, mas, atendendo ao proposto pela Instituição. Na contramão, a Instituição fornece pistas sobre o que seria a real função do coordenador e cobra resultados, sem informar claramente qual o caminho para alcançá-los.

Esta não é uma exclusividade desta Instituição de Ensino Superior. Os estudos sobre os instrumentais do MEC transparecem a despreocupação em definir as atividades de um coordenador de ensino superior, mas aponta uma série de indicadores que vão informar se o curso e o trabalho deste coordenador têm qualidade ou não. Além disso, esses instrumentais ainda apontam uma série de solicitações sem, sequer, que suas instruções estejam claras.

A subjetividade e a qualidade de se adaptar são características inerentes ao trabalho diário de um coordenador de curso de nível superior, mas para executar essa atividade com maestria, esse profissional precisa desenvolver algumas competências.

Com base na leitura dos Referenciais de Qualidade do MEC e uma busca pelas teorias e discussões sobre competências focadas na gestão acadêmica foi possível chegar a uma lista de três competências indispensáveis para executar essa função.

Essas competências estão fundamentadas em Perrenaud (1999), que, neste trabalho, foi o início da jornada para cruzar as expectativas do MEC, com a realidade encontrada na amostragem desta pesquisa.

Trazer a gestão, as tecnologias e o trabalho em equipe como competências-chave para a construção de um trabalho condizente às expectativas do MEC foi um mergulho em águas turvas. Certificar-se de que eles são essenciais foi um trabalho de construção de cenários, baseado em comparações de visões daqueles que têm a EAD como realidade diária.

Por essa lupa foi possível enxergar que os coordenadores EAD fazem uso de vários recursos tecnológicos para auxiliar em seu trabalho. Muitas vezes, esse auxílio perde lugar para a necessidade, pois, em muitas situações, a tecnologia medeia todo o trabalho. O trabalho em equipe é indispensável para a gestão, pois os braços da coordenação vão estar distribuídos em polos e a qualidade vai depender de diversos profissionais espalhados nos estúdios, na estrutura administrativa da Diretoria de Educação a Distância.

Confiar no outro não é uma opção, é necessidade de sobrevivência. Já quando se trata da gestão, é possível encontrar um funcionário que não sabe ao certo qual o seu poder e função, até onde ele pode influenciar nas decisões gerais e que não compreendem à sua função, além do controle acadêmico.

A fragilidade encontra-se na Gestão, que não está representada apenas no não conhecimento do seu conceito, mas também no não investimento em informação. Nesse ponto, pode-se voltar à adição da sigla EAD à função.

Nesse sentido, foi possível sentir, nas falas dos depoentes, o quanto que a falta de treinamentos e capacitações, além de não auxiliar no crescimento profissional nem na qualidade do trabalho desses funcionários, ainda cria um ambiente segregado, onde os trabalhadores da educação a distância não possuem os mesmos cuidados e investimentos que os coordenadores do presencial. Essa situação não produz o contato e a troca de experiências que poderiam enriquecer e melhorar a desenvoltura dos profissionais em ambas as modalidades.

Para garantir que o trabalho do coordenador EAD se atenha às competências necessárias para responder de forma positiva aos instrumentos do MEC, é necessário que haja um alinhamento conceitual e estrutural com todos os níveis de gestão. Sendo a estrutura da Instituição estudada verticalizada, as ordens vão descendo camadas e os resultados vão sendo repassados de forma ascendente. Para poder cobrar resultados positivos é necessário clareza na definição das funções que compõe cada camada.

No caso específico da amostragem, é necessário definir as suas funções, e estas serem de conhecimento geral em todos os níveis. Ao saber dos limites de cada função, o trabalho em equipe aparece de forma mais clara, e o peso da cobrança de resultados a serem compartilhados de forma ética. Portanto, um alinhamento de conhecimento funcional entre os níveis pode gerar um resultado significativo no desenvolvimento das funções e no atendimento das expectativas.

A partir do desenho das funções é que as atribuições do cargo são definidas. Dessa forma, os treinamentos podem ser construídos de forma assertiva com base nas fragilidades de cada atividade no universo desse funcionário, além de reconhecer e trabalhar em novas estratégias e aplicabilidade para as forças de trabalho. Em resumo, a construção de um perfil claro ajudaria na construção de um coordenador mais seguro, satisfeito e eficiente.

Com a definição do cargo de Coordenador de Curso vem a capacitação igualitária. A não distinção das origens, mas a convergência das funções, nivelaria todos os colaboradores que possuem o mesmo cargo e formaria uma equipe de trabalho uníssona.

Ao olhar com cuidado, independente da modalidade, a função base é a mesma, o coordenador deve gerir seu curso, acadêmica e administrativamente; o que altera são algumas ferramentas e a forma de contato, porém as competências a serem desenvolvidas são indistinguíveis. Conclui-se que não há diferenças entre o presencial e a EAD, na natureza da função de coordenador.

Esta definição, tão discutida nessa conclusão, também implicaria na importância do coordenador nas decisões da IES. A partir do momento em que a Instituição enxerga a figura do coordenador como a de um gestor e forneça a ele as ferramentas e a voz para poder discutir e levar informações pertinentes ao universo de desenvolvimento do seu curso, algumas realidades seriam desmistificadas e o processo de adaptação às novas realidades não seria forçado, mas gradativo e consciente.

Observar a realidade do coordenador EAD foi desmistificar a ideia de que trabalhar com tecnologia reduz o esforço. Apesar da EAD possuir uma equipe que pensa o geral do curso e dá suporte às atividades do coordenador, a responsabilidade e as definições acadêmicas são de exclusividade desta figura. Como o foco está nas questões acadêmicas, a gestão administrativa é deixada de lado, mas outro departamento, dentro do organograma da EAD, dá o suporte e auxilia nas atividades diárias.

Ao apresentar todas essas características, é possível perceber que os coordenadores da modalidade a distância desempenham o seu papel de acordo com o que é exigido pela instituição em que trabalham, cabendo a essa instituição explorar o potencial desses profissionais e capacitá-los para ampliar e inovar em sua atividade de gestão, com base no que foi apresentado no comparativo entre as teorias apresentadas e a prática descrita.

Comparar as modalidades não deveria vangloriar e nem minimizar qualquer um dos envolvidos, mas aprender e se desenvolver com a troca das experiências. A competição não deveria existir, sendo que o objetivo geral é o de fornecer o melhor serviço possível ao cliente. A instituição tem o que aprender com o coordenador EAD, e este, por sua vez, tem a aprender com os demais. As competências só serão desenvolvidas quando os focos forem refeitos e a Instituição enxergar que todos são um, e que necessitam das mesmas exigências e dos mesmos aprendizados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S. **Educação a distância**: o estado da arte e o futuro necessário. *Revista do Serviço Público*; Jul/Set; Brasília: ENAP, p. 351-374, 2007.

AIRES, C. J.; LOPES, R. G. de F. **Gestão na Educação à Distância**. In: SOUZA, A. M. de; FIORENTINI, L. M. R.; RODRIGUES, M. A. M. (Orgs.). **Educação superior a distância**: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR). Brasília: UNB, Faculdade de Educação, p. 260, 2009.

ALMEIDA, M.E.B. **Tecnologia e Educação à Distância**: abordagens e contribuições dos ambientes digitais e interativos de aprendizagem. *Rev. Bras. de Ed. A Distanc.*, p. 6 – 15, 2012.

ANDRADE, F.V., LOPES, A.M.A. **EaD: uma história de inovações tecnológicas no Brasil**. In: 7º Congresso Integrado de Tecnologia da Informação 2012, Rio de Janeiro: UFF, p. 1 – 16, 2012.

APARICI, R. **Comunicação e Web 2.0**. In.: APARICI, R. (Coord.). **Conectados no Ciberespaço**, São Paulo, 2012.

AZEVEDO, A.B.; SATHLER, L.; **Coordenação de curso em EAD**: novos papéis. IN: V Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância: ABED, 2008.

BACKES, D. S. et al. **Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas**: o mundo da saúde. São Paulo, p. 438, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEHAR, P. A. **Competências em Educação a Distância**. Porto alegre: Penso, 2013.

BOF, A. M. **Gestão de sistemas de educação a distância**. In: BRASIL. Secretaria de Educação a Distância. **Integração das Tecnologias na Educação**. Brasília: MEC, SEED, p. 150-153, 2005.

BRAGA, R; MONTEIRO, C. A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**, 31f. Brasília, 2003.

BRASIL. **Decreto nº 5.225, de 1/10/2004**. Revoga o Decreto nº 2.208/97 estabelecendo alterações nos Centros Federais de Educação Tecnológica –

CEFETs elevando-os à categoria de Instituições de Ensino Superior. Publicado: D.O.U. de 02.10.2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior 2012**: resumo técnico. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, p. 133, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Instrumentos de avaliação institucional externa**, 36f. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação Institucional**. Disponível em: < http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2014/instrumento_institucional.pdf > Acesso em 21 Out. 2015.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Programa de desenvolvimento profissional continuado** / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: A Secretaria, 1999. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/pcn_acao/pcnacao_fund1e2.pdf> Acesso em 21 Out. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância**. Brasília, 2015. Disponível em <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_avaliacao_cursos_graduacao_presencial_distancia.pdf> Acesso em 30 Out. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. Brasília, agosto de 2007. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> Acesso em 30 Out. 2015.

BRASIL, MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Sociedade da informação no Brasil**: Livro Verde. TAKAHASHI, Tadao (Org). Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em < http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/bibliotecadigital/gestao-e-organizacao/BRASIL_livroverdeSI.pdf > Acesso em 13 Dez. 2016

BRASIL. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde / organizado por Tadao Takahashi. – Brasília. Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em <<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>> Acessado em 13 Dez. 2016

BRITO, A.M.P. de. **A mediação docente no ambiente virtual de aprendizagem**: entre meios, modos e provocações. 2013. 187 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Tiradentes, Aracaju, 2013.

CHARLOT, B. **Da Relação com o saber**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas**: Teoria e prática. 2. ed. Coimbra: Grupo Almedina, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. 2007.

DALMAZO, M. E. A. A.; SILVA, M. M. da V. **O Coordenador pedagógico e a questão dos saberes**. In.: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. PLACCO, Vera M. N. de Souza. (org.). O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade. Ed. Loyola, São Paulo, 2010.

DIAS, Rosilâna Aparecida; LEITE, Lígia Silva. **Educação a distância**: Da legislação ao pedagógico. 2. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

D2L. **Desire 2 Learn**. Disponível em <<http://www.d2l.com/pt-br/>> Acesso em 22 Maio 2016.

ENRICONE, D. GRILLO, M. **Educação Superior**: vivências e visão de futuro. Porto Alegre: Edipucrs, 2005.

FARIAS, S.C. **Os benefícios das tecnologias da informação e comunicação (TIC) no processo de educação à distância (EAD)**. Rev. Dig. Bibliot. E Cien. Da Inform., p. 15 – 29, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, H.T. **A passagem da Web 1.0 para Web 2.0 e Web 3.0** – Potenciais para uma humanização do contexto educativo Cybercentro Cast. Br, 2014.

GITHENS, R. P. Older Adults and e-Learning: opportunities and barriers. **The Quarterly Review of Distance Education**, p. 329-338, 2007.

GOLENIA, L. **O Espaço de Ensino-Aprendizagem e as Novas Tecnologias**: Realidades e Possibilidades. 2008. Disponível em: < www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/711-4.pdf> Acesso em 19 Ago. 2015.

KOO, L. **O papel da web 3.0 no consumo contemporâneo**, Pensam. Real. p. 109-124, 2009.

KUMAR, R. **Research methodology**: a step by step guide for beginners. 3. ed. London: Sage, 2011.

LANDIM, Cláudia Maria das Mercês Paes Ferreira. **Educação à distância**: algumas considerações. Rio de Janeiro: s.n.1997.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LINHARES, R. N. **Gestão em comunicação e educação: o audiovisual no espaço escolar.** Maceió: EDUFAL, 2007.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED.** Editora: Pearson; Edição 1, 2008.

MATTAR, J. **WEB 2.0 e Redes Sociais na Educação.** São Paulo: Artesanato Educacional, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração,** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MILL, D.; BRITO, N. D. ; SILVA, A. R. ; ALMEIDA, L. F. **Gestão da Educação a Distância (EaD):** noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. Vertentes (UFSJ), 2010.

MONCADA, O.J.M. **Moodle y Dokeos. Dos plataformas de software libre para la educación a distancia.** VI Cong. Inter. Ed. Sup., Cuba, 2008.

MOORE, M.G. **Handbook of Distance Education.** 3^a Ed. Routledge, New York, 2013.

MORAES, R.C. **Educação à distância e ensino superior:** introdução didática à um tema polêmico. Ed. Senac, São Paulo, 2010.

MORAN, J. M. **Educação a distância: ponto e contrapontos.** São Paulo: Summus, 2011.

MORAN, J. M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** 16 ed. Campinas, SP. Papirus, 2009.

MORAN, J. M. Questionamentos legais para o avanço dos referenciais de qualidade em EaD, **Revista Digital da CVA,** p. 1-8, 2008.

NEIVA, C. C. **Temas atuais de educação superior:** proposições para estimular a investigação e a inovação. Brasília: ABMES, 2006.

NÓVOA, A. **Formação contínua professores:** realidades e perspectivas. Aveiro/Portugal: Universidade de Aveiro, 1991.

OLIVEIRA, F.S.; **Frequência, aprovação e reprovação online:** estudo de caso na disciplina de fundamentos antropológicos e sociológicos na Universidade Tiradentes. 2015. 85 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tiradentes, Aracaju, 2015.

OTRANTO, C. R. **Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs.** **Revista Retta,** n. 1, p. 89-110, 2010.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

PATRICIO, M.R.V. **Tecnologias Web 2.0 na formação inicial de professores**. 182 f. Dissertação (Mestrado em Multimídia) – Universidade do Porto, Porto, 2009.

PERRENOUD, P. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio de avaliação**. Porto Alegre: Artemed, 2002.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Revista Nova Escola. Edições diversas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. 2013. **Gestor de conteúdo - Diferença de administração e gestão**. Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44042/gestor-de-conteudo-diferenca-de-administracao-e-gestao>> Acesso em 21 Out. 2015.

PRIMO, A. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. E- Compós (Brasília), p. 1-21, 2007.

PRIMO, Alex. **Interação mútua e reativa: uma proposta de estudo**. Revista da Famecos, n. 12, p. 81-92, jun. 2000.

SABIA, C. P. P.; ROSSINHOLI, M. **Profissionalização da gestão das instituições de ensino superior privadas na década de 90**. In: XII ENANGRAD, 2001. São Paulo, Anais, 2001.

SANTOS, E.; NICOLAU, M. **Web do futuro: a cibercultura e os caminhos trilhados rumo a uma web semântica ou web 3.0**. Rev. Temat. 2012.

SILVA, R. S. da. **Gestão de EAD - Educação a Distância na Era Digital**. São Paulo: NOVATEC, 2013.

SOUZA, M. L. de. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e gestão urbanos**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

SOUZA, E. **A Importância da Avaliação de Desempenho na Gestão de Pessoas**. 2015. RH Portal - Avaliação de Desempenho. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=9ts6yq3bv> Acesso em 05 Nov. 2015.

SCHUMANN, C. M.; COUTINHO, C. V.; MARINO, E. da R. **O Uso das Redes Sociais na EAD**. **Revista Cesuca Virtual: conhecimento sem fronteiras**, 2015.

SHIRKY, C. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 2011.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, R.J.: Editora Vozes, 2002.

TAVARES, A.A.D. **O papel do coordenador pedagógico na EAD – Educação a distância**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pedagogia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011.

TEDESCO, J.C. (org.). **Educação e Novas Tecnologias: esperança ou incerteza?** São Paulo: Cortez; Buenos Aires: Instituto Internacional de Planejamento de La Educacion; Brasília: UNESCO, 2004.

THURLER, M. G. O desenvolvimento profissional dos professores: novos paradigmas, novas práticas, 1996. In: PERRENOUD, P. *et al.* **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Tradução de Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, p. 89-111, 2000.

UNIT – UNIVERSIDADE TIRADENTES. **Calouros do EaD da Unit participam de aula inaugural**. 2016. Disponível em <<http://www.unit.br/blog/noticias/16033/>> Acesso em 14 Maio 2016.

VASCONCELLOS, C.S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. Ed. Libertad, São Paulo, 2009.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Tradução de Carlos Henrique Lucas Lima. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/1821>> Acesso em 05 Ago. 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPED MESTRADO EM EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE TIRADENTES

À Gerente da área Acadêmica da EAD,

1. Como se deu a sua contratação pela Universidade Tiradentes?
2. Quais os trâmites para contratação de um coordenador para atuar na Educação à Distância?
3. Além das capacitações que a própria instituição oferece ao coordenador de curso, a Diretoria de Educação a Distância oferta capacitações para este novo coordenador?
4. Na gerência de tecnologia, que é o setor onde são identificadas possíveis tecnologias que podem contribuir com a educação, como se dá a escolha dessa tecnologia? Os coordenadores fazem parte dessa escolha?
5. A EAD trabalhou trocou o sistema Dokeos pelo sistema que é o D2L. Como se deu essa mudança de sistema? O coordenador participa desse momento de mudança?
6. Em que momento o coordenador de curso participa das decisões da IES?
7. Atualmente, como é que a Diretoria de Educação à Distância está estruturada?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista**UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPED
MESTRADO EM EDUCAÇÃO****COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
TIRADENTES**

À Gerente de Tecnologias Educacionais da EAD,

1. Lucas, como acontece às capacitações para os coordenadores ao assumir uma gestão de curso no EAD?
2. Quais são os processos que os coordenadores têm mais dificuldades?
3. Na sua visão, entre o Magister e o AVA qual a plataforma que eles demoraram mais a dominar?
4. Qual o objetivo do AVA na vida do coordenador?
5. Se o Magister ele dá conta da gestão porque foi criado o AVA?
6. Na sua visão, qual ou quais as principais diferenças entre um gestor do presencial e do EAD?
7. Quando um coordenador do presencial assume a gestão de um curso à distância, quais as principais dificuldades?
8. Você poderia explicar como o coordenador ele realiza a gestão do curso através do Sistema de D2L?
9. O que é o Sistema de D2L?
10. Qual a diferença do Magister EAD para o Magister do presencial?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista**UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPEd
MESTRADO EM EDUCAÇÃO****COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
TIRADENTES**

À Responsável pelo recrutamento e contratação no DGC

1. Como é a forma de contratação de um coordenador de curso do Presencial e EAD?
2. A DGC realiza alguma ambientação para esse novo coordenador?
3. Atualmente a instituição começou a utilizar o processo seletivo para cargos de gestão. Desde quando? Qual o objetivo? Qual a finalidade?
4. O que mudou com essa nova Gestão por Competências?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista**UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPED
MESTRADO EM EDUCAÇÃO****COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
TIRADENTES**

À Gerente do Suporte Técnico e Acadêmico da EAD,

1. Como acontecem as capacitações para coordenadores ao assumir a gestão de um curso?
2.) Quais são os processos que os coordenadores tem mais dificuldades?
3. Entre o Magister e o AVA, qual plataforma que os coordenadores demoraram mais a dominar?
4. Qual o objetivo do AVA na gestão do Coordenador de curso?
5. Se o Magister da conta da gestão porque foi criado o AVA?
6. Porque foi criada a sala do gestor dentro do AVA?
7. O que tem no Magister EAD que vai além do Magister presencial?
8. Na sua visão, qual(is) as principais diferença(as) entre um gestor presencial e EAD?
9. Quando um coordenador do presencial assume a gestão de um curso a distância, quais as principais dificuldades?

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista

UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPED MESTRADO EM EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE TIRADENTES

Aos Coordenadores de Cursos da Educação a Distância da Universidade Tiradentes,

1. Como se deu contratação dos senhores pela Unit? Vocês já eram professores da IES?
2. Quais cursos vocês são gestores?
3. Vocês já tiveram alguma experiência ou fizeram algum curso referente à gestão?
4. Quando vocês foram convidados a assumir a gestão do EAD, durante o processo de seleção, foi mencionado o tipo do perfil do coordenador de curso da EAD? O que a instituição esperava de vocês?
5. Alguns dos senhores já tiveram experiência na gestão, outros não, no entanto, já atuaram como docentes no ensino presencial. Vocês conseguem perceber e identificar diferenças de gestão entre as duas modalidades, presencial e o EAD?
6. Vocês fizeram parte do processo de mudança da plataforma Dokeos para o D2L. Qual a opinião de vocês em relação a essa mudança? Qual das plataformas colaborava na gestão do curso?
7. Vocês fizeram parte dessa mudança? Vocês foram consultados?
8. Em que momento os senhores enquanto gestores são consultados/ouvidos pela Diretoria de Educação a Distância?
9. Na visão de vocês quais ações são desenvolvidas pela instituição para promover o desenvolvimento das competências profissionais?
10. O que vocês entendem por competências?

APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista por meio de Aplicativo**UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPED
MESTRADO EM EDUCAÇÃO****COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
TIRADENTES**

Caro coordenador a pesquisa que desenvolvo no curso de Mestrado em Educação da Universidade Tiradentes visa analisar as competências desenvolvidas pelos coordenadores dos cursos superiores de Educação a Distância da Universidade Tiradentes, que tiveram experiências profissionais nas duas modalidades de gestão. E você foi selecionado por fazer parte dessa história. Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de obter informações relevantes sobre quais competências são mobilizadas pelos coordenadores para atuar no ambiente presencial e virtual da EAD. Suas respostas irão contribuir no entendimento frente às estratégias de gestão e das competências no exercício de coordenação de cursos.

Por ser uma pesquisa científica, asseguro total sigilo das informações e fidelizo que as respostas serão utilizadas para fins acadêmicos, na certeza de contribuir para uma educação melhor. Questionário que servirá para o Grupo focal a ser aplicado aos coordenadores selecionados.

Obrigada.

Lenalda Vieira Santos Moraes – Pesquisadora

1. Relate o seu entendimento sobre a gestão da coordenação?
2. Quais os recursos que utiliza para gerenciar os gestores de polos de apoio presencial, tutores, professores, produção de material, gestão de conteúdo:
 - a) Magister
 - b) Ava
 - c) Google docs

- d) Planilhas
- e) Outros: Quais

3. Na sua visão, quais competências você considera como específicas para atuar na EAD: (enumere por ordem crescente 1,2,3, de acordo com a relevância considerada)

- () Organizar e dirigir situações de aprendizagem
- () Administrar a progressão das aprendizagens
- () Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação
- () Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho
- () Trabalhar em Equipe
- () Participar da administração da escola
- () Informar e envolver os pais
- () Utilizar novas tecnologias
- () Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão
- () Administrar sua própria formação contínua

4. A interação com o aluno como é realizada?

5. Para acompanhar a avaliação de desempenho do aluno que tipo de gestão você realiza?

6. Relate como você realiza a gestão do curso de acordo com:

- a) Contato com alunos
- b) Equipe do Suporte Técnico
- c) Capacitações Continuadas
- d) Corpo docente
- e) Magister
- f) PEAS
- g) Planejamento do Curso
- h) Gestão de colaboradores
- i) Acesso à tecnologia
- j) Eventos
- k) Atividades de Extensão

7. Narre tendo como base sua experiência nas duas modalidades quais os aspectos que se diferenciam na gestão do curso. (Liste no mínimo três).