



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

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**KALYNE ANDRADE RIBEIRO**

**GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE TIRADENTES**

**Aracaju – 2016**

KALYNE ANDRADE RIBEIRO

**GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE TIRADENTES**

Dissertação apresentada como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação no programa de Pós-graduação em Educação – Linha Educação e Comunicação – da Universidade Tiradentes

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Karla Ferreira Nunes

**Aracaju–2016**

**KALYNE ANDRADE RIBEIRO**

**GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE TIRADENTES**

Dissertação apresentada como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação no programa de Pós-graduação em Educação – Linha Educação e Comunicação – da Universidade Tiradentes

**APROVADO (A) EM:**

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Andrea Karla Ferreira Nunes  
(Orientadora– Universidade Tiradentes)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Marchelli  
(Avaliador Externo – Universidade Federal de Sergipe)

Prof. Dr. Everton Gonçalves de Ávila- PPED-UNIT  
(Avaliador interno– Universidade Tiradentes)

**Aracaju – 2016**

---

R484g      Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: estudo de caso da Universidade Tiradentes. / Kalyne Andrade Ribeiro; orientação [de] Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Andréa Karla Ferreira Nunes. – Aracaju: UNIT, 2016.

153 p. il.: 30 cm

Inclui bibliografia.

Dissertação (Mestrado em Educação)

1. Gestão. 2. Competências. 3. Educação a distância.  
4. Gestor de polo de apoio presencial. I. Nunes, Andréa Karla Ferreira (orient.). II. Universidade Tiradentes. III. Título.

CDU: 37.018.43:658

---

Ficha catalográfica: Rosangela Soares de Jesus CRB/5 1701

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Perspectiva do Olhar .....	15
1.2 O Encontro com o objeto e objetivo – aproximação .....	20
1.3 Caminho investigativo – problema, objetivos, pressuposto e referencial teórico- metodológico. ....	21
1.4 Organização da escrita da pesquisa .....	24
<b>2 A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUAS INTERFERÊNCIAS NA GESTÃO EDUCACIONAL</b> .....	26
2.1 Gestão e Administração: conceitos e definições .....	26
2.2 Gestão e Educação: um empreendimento .....	32
2.3 A construção das competências e a sua importância para uma prática eficiente e eficaz .....	37
2.4 Como a estrutura educacional contribui para a formação de competências.....	43
<b>3 CARTOGRAFIA METODOLÓGICA</b> .....	48
3.1 Da Abordagem da pesquisa e do método .....	48
3.2 Locus e Sujeitos da Pesquisa .....	53
3.3 Tratamento e interpretação dos dados.....	57
<b>4 GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL: EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS NA UNIT</b> .....	60
4.1 Gestão na Educação a Distância: presença indispensável .....	60
4.2 Educação a Distância: O que diz a lei sobre o gestor de polo de apoio presencial .....	65
4.3 A Fala do Gestor sobre ser Gestor .....	74
<b>CONCLUSÃO</b> .....	98
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	101
<b>APÊNDICES</b> .....	106
<b>ANEXOS</b> .....	109

Dedico este trabalho a um coraçõzinho que ouvi  
bater em uma manhã chuvosa e que me tornou mãe  
por um dia.

## **AGRADECIMENTOS**

Acredito que na vida tudo tem propósito e não foi diferente em todo o trajeto percorrido para a realização deste trabalho. Deus manifestou a Sua graça sustentando-me, guiando-me, guardando-me e me capacitando. A Ele a primazia da minha gratidão.

E esse mesmo Deus, sabendo das minhas limitações colocou pessoas em meu percurso para serem bênçãos. Sendo assim, não poderia deixar de agradecê-las.

Aos meus pais, Pedro e Iracema, pelos ensinamentos que geraram em mim princípios de grande valor.

Ao meu namorado Crispim, pela companhia, pelo amor e carinho.

Aos meus irmãos, Thiago e Thomaz, por acreditarem em mim.

Às minhas intercessoras Edimar, Jaciara, Fabiana e Ilmara. Acredito que a oração do justo vale muito em seus efeitos.

À Professora Dra. Andrea Karla, orientadora desse trabalho e minha amiga. Alguém que acreditou em meu potencial, alguém que sempre sonhou e vislumbrou grandes coisas para mim. Uma pessoa honesta em palavras, ações e sentimentos. Um exemplo para a vida.

À Universidade Tiradentes pela oportunidade de qualificação através dos conhecimentos partilhados com os professores e colegas de turma.

“A verdadeira medida de um homem não se vê na forma como se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas em como se mantém em tempos de controvérsias e desafios. É melhor tentar e falhar, que preocupar-se em ver a vida passar; é melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, que em conformidade viver”.

Martin Luther King

## RESUMO

A pesquisa teve por objetivo analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes. Os polos escolhidos foram os dos municípios de Aracaju, Aquidabã, Boquim, Carira, Estância, Lagarto, Monte Alegre de Sergipe, Poço Verde, Porto da Folha e Vitória da Conquista por ter na atuação da gestão profissionais que estão desde a sua implantação. O marco temporal compreende os anos de 2006 a 2013, considerando o início da ampliação dos cursos de graduação ofertados pelo núcleo de Educação a Distância, nas áreas das licenciaturas e bacharelados na modalidade a distância e a conjuntura administrativa atual da Diretoria de Educação a Distância. A abordagem é qualitativa, utilizando o método dialético, classificada como descritiva, e para obtenção da informação foram utilizados o procedimento bibliográfico, documental, e estudo de caso. Como técnicas de investigação as entrevistas semiestruturadas. Os dados coletados foram analisados empregando a técnica da triangulação. O estudo foi embasado nos pressupostos teórico-metodológicos do Materialismo Histórico de Hegel (1770-1831) e apresenta em seu referencial teórico autores como Chiavenato (2001; 2007), Maximiano (2000; 2012) Luck (1997; 2000; 2011), Rumble (2003), Perrenoud (1999; 2000; 2001; 2010) e Moore (2007; 2013). A análise de dados permitiu entender o caminho percorrido pelo gestor na construção do seu perfil e perceber que esse perfil é composto por conhecimentos adquiridos através das experiências vivenciadas e da resignificação dada a esses conhecimentos. A gestão é uma aprendizagem constante experimentada em cada ação que possibilita a construção de competências.

**Palavras-chave:** Gestão. Competências. Educação a Distância. Gestor de Polo de Apoio Presencial.

## ABSTRACT

The research aimed to analyze the construction manager profile of classroom support poles of distance education at the University Tiradentes. The selected centers were the cities of Aracaju, Aquidabã, Mouthpiece, Carira, Resort, Lizard, Monte Alegre de Sergipe, Green Well, Porto da Folha and Vitoria da Conquista to have on the performance of management professionals who are since its implementation. The timeframe covers the years 2006 to 2013, considering the beginning of the expansion of undergraduate courses offered by the core of Distance Education in the areas of degrees and bachelor degrees in the distance and the current administrative situation of Distance Education Board. The approach is qualitative, using the dialectical method, classified as descriptive, and to obtain information were used bibliographic procedure, document, and case study. As research techniques semiestruturas interviews. The collected data were analyzed using the technique of triangulation. The study was based on theoretical and methodological assumptions of historical materialism of Hegel (1770-1831) and presents in his theoretical framework authors as Chiavenato (2001; 2007), Maximiano (2000; 2012) Luck (1997; 2000; 2011), Rumble (2003), Perrenoud (1999; 2000; 2001; 2010) and Moore (2007; 2013). Data analysis enabled us to understand the path taken by the management in building your profile and see that this profile is composed of knowledge gained through life experiences and reframing given thereto. The management is a constant learning experienced in every action that enables building skills.

**Keywords:** Management. Skills. Distance education. Manager Polo Classroom Support.

## **LISTA DE SIGLAS**

**AVA** Ambiente Virtual de Aprendizagem

**CCS** Complexo de Comunicação Social

**DED** Diretoria de Educação a Distância

**EAD** Educação a Distância

**LDB** Lei de Diretrizes e Bases da Educação

**DED** Diretoria de Educação a Distância

**IPTV** Internet Protocol Television

**MEC** Ministério da Educação e Cultura

**PNUD** Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

**SEED** Secretaria de Educação do Estado de Sergipe

**UNESCO** Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura.

**UNICEF** Fundo das Nações Unidas para a Infância

**UNIT** Universidade Tiradentes

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada dos polos dos municípios: Porto da Folha, Estância, Vitória da Conquista, Poço Verde, Aquidabã, Aracaju, Monte Alegre e Lagarto. ....	54
Figura 2 - Mapa do Estado de Sergipe com localização dos polos pesquisados. ....	55
Figura 3 - Mapa do Estado da Bahia com localização dos polos pesquisados. ....	55
Figura 4 - Instalações físicas dos polos .....	67
Figura 5 - Relações estabelecidas pelo Gestor de Polo.....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação dos Gestores e seus respectivos polos de atuação .....	56
Quadro 2 - Relação dos Supervisores de Tutoria e período de atuação.....	56
Quadro 3 - Relação da Coordenação Administrativa .....	56
Quadro 4 - Relação de cursos ofertados por polos, número de alunos e de habitantes dos municípios.....	68
Quadro 5 - Categorias de Análise .....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porcentagem dos tutores que possuem formação na área de gestão ....76

## 1 INTRODUÇÃO

*“Quando os ventos das mudanças sopram, algumas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento”.*

Érico Veríssimo

### 1.1 Perspectiva do Olhar

A vida do homem é permeada por mudanças, algumas trazem avanços e, outras, retrocessos. Esse é um processo natural, é o movimento que impulsiona a construção da história de vida de cada ser humano. Mas o que fazer diante das mudanças? Como lidar com os resultados? Em modos gerais, os resultados são frutos das ações empregadas. Ações adequadas geram bons resultados. Ações inadequadas produzem resultados ruins. O que faz a diferença entre elas é o conhecimento, a adequação, o planejamento, o foco e o controle. A isso se denomina gestão.

Originário do latim *Gestio*, o termo “gestão”, segundo o dicionário Aurélio (2015), significa ato de gerir, e administrar, é um processo que faz parte das atividades desenvolvidas no cotidiano, seja no âmbito pessoal ou coletivo. A administração está em todas as ações desenvolvidas pelo homem, não é uma ação destinada aos líderes das fábricas, lojas, escolas ou hospitais. Até mesmo um núcleo familiar requer certo grau de administração.

Muitas são as concepções sobre a administração e sobre o ato de gerir. Chiavenato (2001) justifica que isso ocorre pela escolha de pensamento de cada autor, onde se pode considerar como uma ciência, uma técnica ou ainda como uma arte. Enquanto ciência ela investiga e busca o conhecimento e a compreensão aplicando o método científico; enquanto técnica, aplica normas e procedimentos para operar e transformar uma realidade; e, enquanto arte, utiliza um plano de vivência e do espírito de forma subjetiva e pessoal.

A administração possui as três concepções básicas:

[...] uma ciência com princípios bem definidos e um corpo de conhecimentos científicos, uma tecnologia que produz ferramentas de utilização para obter resultados e uma arte em lidar com situações concretas e abstratas. (CHIAVENATO, 2007, p.04).

Atenta-se que o corpo de conhecimentos científicos tem em comum o objetivo de gerenciar situações, independente dos meios. Através da administração, os rumos são traçados e as ações desempenhadas. Mas não é tão simples como parece. A depender do desenvolvimento dado aos objetivos determinados, os resultados podem ser desfavoráveis. Mas, se bem pensados, elaborados e administrados, tendem ao sucesso.

A ação de administrar requer que os seus processos constituintes, ou seja, o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle estejam interligados em movimento consonante. É preciso planejar e vislumbrar o futuro de forma organizada.

A tarefa básica da administração é realizar as coisas por meio de pessoas e de recursos de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2001), considerando também os processos. Quer seja nas indústrias, no comércio, em hospitais, instituições públicas, universidades ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a maneira como as pessoas trabalham e desenvolvem suas atividades depende diretamente da sua própria capacidade e daqueles que conduzem a administração. Isso porque,

As normas sociais determinam a ação do indivíduo parcialmente, pois, a mecanização do sistema social deixa margens, cria zonas vazias, que somente um sujeito, cujo projeto é inventar suas próprias normas, pode delas se apropriar. (PORTOCARRERO, 2004, p. 180).

A administração é um processo integrativo fundamental e dentro do processo administrativo existe um elemento extremamente importante que é o gestor, ou seja, o executor da gestão, o administrador. Elemento esse que cria, opera, dirige, mantém, e controla uma organização. Sabendo dessa importância, esse trabalho que tem por título “Gestão no Polo de Apoio Presencial de Educação a Distância: Estudo de caso da Universidade Tiradentes” objetiva analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes, para com isso definir os processos por eles empregados.

A ação do gestor é tão significativa que muitas vezes chega a ser definitiva para os rumos da organização administrada. A História oficial apresenta-nos exemplos disso. Reinos que foram extintos, territórios

conquistados, povos banidos, culturas anuladas e economias derrocadas por ter uma administração ineficiente. Assim como exemplos de avanço e conquistas, por conta de gestores que souberam administrar bem as oportunidades.

O gestor é um condutor e a sua influência é muito importante, sendo assim ele precisa planejar, organizar, delegar, controlar, fiscalizar, interpretar, treinar, coordenar e estimular. Diante das mudanças ocorridas na sociedade e dos desafios da contemporaneidade, ser gestor é essencial. Gestor do tempo, das escolhas, das decisões, quer sejam individuais ou coletivas, atendendo assim, a necessidade de novas posturas pessoais, profissionais, políticas, inclusive educacionais.

A administração é uma atividade de integração, foco e movimento. Para sua efetivação é preciso que o administrador possua competências e recursos. Outro autor que comunga essa ideia é Maximiano (2000; 2012). Para ele administração significa, antes de tudo, ação. É um processo de tomar decisões e realizar ações (2000). Percebe-se então, que a administração é a maneira mais viável para alcançar resultados. É saber fazer.

Mas como fazer? Como construir o arcabouço necessário para a execução eficiente da administração? O que são essas competências? É importante ressaltar que competência não é um produto pronto e acabado disponibilizado no mercado comercial para venda, mas sim resultado de experiências vivenciadas diante de situações de confronto. Competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes construídos ao longo do caminho percorrido pelo gestor, objetivando alcançar os fins. Não existem competências absolutas, haja vista elas estarem diretamente relacionadas a contextos e eles diferenciam-se.

A aprendizagem é uma condição intrínseca à natureza humana e está em sua essência. Ela acontece em uma via de mão-dupla. O ser humano é influenciado pelo meio no qual está inserido ao mesmo tempo que o influencia. Ele é agente ativo na construção das suas competências. Os pensamentos e práticas são gerados e organizados por princípios que os indivíduos trazem em si.

Apoderar-se do mundo materialmente, dar molde a ele e transformá-lo é uma forma de apropriação, conceito que segundo Chartier

[...] permite vincular as duas dimensões etimológicas que estão presentes nele: apropriar-se é estabelecer a propriedade sobre algo; e, desta maneira, o conceito de apropriação foi utilizado por Michel Foucault para descrever todos os dispositivos que tentam controlar a difusão e a circulação dos discursos, estabelecendo a propriedade de alguns sobre o discurso por meio de suas formas materiais. E existe a apropriação no sentido da hermenêutica, que consiste no que os indivíduos fazem com o que recebem, e que é uma forma de invenção, de criação e de produção desde o momento em que se apoderam dos textos ou dos objetos recebidos. Desta maneira, o conceito de apropriação pode misturar o controle e a invenção, pode articular a imposição de um sentido e a produção de novos sentidos. (CHARTIER, 2001, p.67).

O mundo não é apenas um conjunto de significados é oportunidade de atividades, é a ação do homem como agente transformador, são as escolhas, as decisões... A competência tem relação direta com os agentes, com as suas relações internas, com as construções feitas através das suas experiências, mas também é resultado de um confronto interpessoal estabelecido nas relações com os meios e com os outros agentes no processo de formação familiar, social, educacional e profissional. Sem contar, os processos interpostos por redes de informação e por sistemas organizados. Todas as experiências vivenciadas influenciam o modo de ser, de pensar, agir, sentir e perceber o mundo.

Nessa pesquisa, esse processo de transformar e transformar-se continuamente permitiu a pesquisadora fazer a sua escolha pelo termo gestão, por acreditar que os seus conceitos se adequam ao movimento contínuo de mudança que os indivíduos vivem em seus ambientes, mas aqui analisado em um espaço específico: o da educação a distância. Essa modalidade de ensino que possui aspectos que lhe são peculiares e que exigem dos seus gestores uma evolução contínua nos seus modos de administrar.

Na sociedade contemporânea o espaço e tempo delimitados fisicamente não determinam mais a aprendizagem, isso por que:

[...] na medida em que a comunicação entre as pessoas e a conexão com a internet começaram a se desprender dos filamentos de suas âncoras geográficas – *modems*, cabos e *desktops* – espaços públicos, ruas, parques, todo o ambiente urbano foram adquirindo um novo desenho que resulta da intromissão de vias virtuais de comunicação e acesso à informação enquanto a vida vai acontecendo. (SANTAELLA, 2013, p.22)

Com isso, todos os lugares podem ser propícios ao estudo e a educação a distância permite atender essa realidade. A EAD apresenta uma diversidade de vantagens, como a escolha de horários de estudo, de espaços de aprendizagem, o encurtamento das distâncias, mas é importante ressaltar que essa modalidade tem objetivos concretos e é baseada em leis que a regulamenta. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 9.394 de 20 de dezembro de 1996 em seu art. 80 estabelece que é de responsabilidade do Poder Público incentivar o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. E o Decreto n. 5.622 de 19 de dezembro de 2005 regulamenta o referido artigo e apresenta o conceito e as características que compõem a educação a distância.

Sendo assim, entende-se por educação a distância como a modalidade de ensino na qual as mediações didática e pedagógica, entre estudantes e professores, acontecem em tempos e locais diversos através da utilização das tecnologias da informação e comunicação (Decreto nº 5.622/2005).

Percebe-se que os elementos que foram sendo incorporados na educação são resultados das mudanças ocorridas na sociedade, que conseqüentemente geraram formas diferenciadas de comunicação. Mudam-se então os modos de disseminar ideias, de aprender e ampliar o conhecimento. A cultura vai sendo transformada através de novas posturas e pensamentos e traz consigo o desafio de compreender os novos tempos, atender aos anseios das novas gerações e analisar os rumos do futuro.

Comunga-se da ideia de Martin-Barbero (2014, p.79) quando o mesmo diz que “o lugar da cultura na sociedade muda quando a mediação tecnológica da comunicação deixa de ser meramente instrumental para espessar-se, adensar-se e converter-se em estrutural”. Exatamente o que acontece com a sociedade contemporânea. Tem-se uma nova estrutura cultural na qual as tecnologias da informação e comunicação vão além da condição de meros aparatos. Os seus usos modificaram os comportamentos e atendem as expectativas, os sonhos, os desejos dos agentes pertencentes a sociedade. Sejam dos que podem realizar ou dos que apenas idealizam.

Diante do exposto percebe-se que na Educação a Distância o gestor de polo de apoio presencial é alguém de suma relevância, visto que se encontra distante da Instituição, contudo precisa colocar em prática as normas e orientações estabelecidas para o funcionamento do Polo. Sendo assim, suas práticas geram princípios gerais de gestão que a referida pesquisa pretendeu detectar e analisar.

## **1.2 O Encontro com o objeto e objetivo – aproximação**

A relação entre a pesquisadora e a educação vem de algum tempo atrás, mais precisamente quando da escolha de cursar Pedagogia no ano de 2003, na Universidade Tiradentes. Logo após a conclusão da graduação, ingressei em uma Pós-graduação *Latu Sensu* em Tecnologias Educacionais, o que possibilitou a minha inserção no quadro de tutores da Universidade Federal de Sergipe, momento que efetivamente houve o encontro com a Educação a Distância.

Percebi que o cenário que compunha a EAD naquela instituição era amplo e possuía uma gama de elementos constituintes, a saber, coordenadores de polos, professores formadores, tutores, quer presenciais ou on-line, sem contar com o corpo gestor que regia esses elementos. O tempo de atuação gerou o desejo de aproximação e de conhecimento dessa modalidade de ensino, que mesmo existindo de forma descentralizada acontecia de forma consonante.

Após um ano e meio de atuação como tutora on-line surgiu a oportunidade de participar de uma seleção para o cargo de assessora pedagógica na Universidade Tiradentes, na qual fui selecionada. Fui direcionada para o Núcleo de Educação a Distância, e desempenhei minha função, especificamente, na Coordenação de Conteúdos Midiáticos, onde fazia a correção pedagógica dos livros criados para os cursos de educação a distância. Percebe-se que meu histórico acadêmico foi gerando oportunidades profissionais cercados pela EAD.

Na condição de colaboradora fui convidada para o desempenho da função de tutora da disciplina Políticas Públicas em EAD no curso de pós-graduação *lato sensu* em Docência e Tutoria em Ensino a Distância, ofertado pela instituição ora citada. Mais uma vez, tive a oportunidade de ver a educação ser executada em outros moldes, a distância, em uma estrutura complexa, com

a participação de várias pessoas, em locais distintos e distantes, com a utilização das tecnologias digitais, mas que era eficaz. Nesse momento o desejo de pesquisar para entender como ela funcionava, era regida e gerenciada foi suscitado, principalmente no que diz respeito a gestão dos e nos polos, pois as ideias, os planos traçados e as expectativas de bons resultados perpassava pela atuação do gestor.

Sendo assim, decidiu-se delimitar o objetivo estudando um dos elementos constituintes da educação a distância, que é o gestor de polo de apoio presencial. Elemento esse, apresentado no Referencial de Qualidade para a EAD (2015) e que possui visibilidade administrativa notória, mas percebido de forma incipiente em suas relações como processo educativo dentro dessa estrutura de modalidade de ensino.

### **1.3 Caminho investigativo – problema, objetivos, pressuposto e referencial teórico-metodológico.**

Diante da inquietação suscitada pelas experiências vivenciadas surgiu a reflexão: como administrar as exigências oriundas do cenário da educação a distância? E mais especificamente, será que o gestor do polo de apoio presencial da Universidade Tiradentes possui competências necessárias para administrar? Parafraseando Veríssimo (2015) levantam-se barreiras ou constroem-se moinhos de vento.

Parte-se do pressuposto que as competências necessárias são construídas ao longo da atuação, sendo assim eles não estão preparados, pois não há fórmula pronta para ser gestor, é um processo contínuo de aprendizagem. Dessa forma, a referida pesquisa objetiva analisar como foi construído o perfil do gestor dos polos de apoio presencial da Universidade Tiradentes, partindo do perfil fundamentado nas competências gerenciais da administração que são as competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais expostas por Maximiano (2012).

A escolha da instituição de Ensino Superior Universidade Tiradentes deu-se por ser uma instituição que oferta a educação na modalidade a distância, desde o ano de 2000, e pelo acesso e disponibilização da mesma em permitir a pesquisa.

A escolha foi realizada considerando os critérios citados por Castro (2006) o da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.

Para alcançar o objetivo geral proposto alguns objetivos específicos foram elaborados. Sendo assim, pretende-se verificar como foi sendo construído o perfil dos gestores que atuaram e atuam nos polos de apoio presencial, descrever as competências necessárias para a execução da gestão, identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções e analisar as ações desenvolvidas pela instituição para promover a construção e aprimoração das competências desses profissionais.

A pesquisa teve por marco temporal os anos entre 2006 e 2013. Isso porque 2006 foi o ano no qual a Universidade Tiradentes ampliou a oferta dos cursos de licenciatura na modalidade a distância, e 2013 o ano em que ocorreu a reestruturação da educação a distância na instituição, com a inserção de dispositivos de aprendizagem no Ambiente Virtual de Aprendizagem, possibilitando maior interação através do uso das tecnologias digitais, com a adequação das estruturas físicas dos polos, com a oportunização de qualificação dos professores, gestores e tutores, além da reorganização administrativa buscando atender as exigências do MEC.

Quanto ao público-alvo foram escolhidos Polos localizados em dez municípios, sendo eles em Aquidabã, Aracaju, Boquim, Carira, Estância, Lagarto, Monte Alegre de Sergipe, Poço Verde, Porto da Folha e Vitória da Conquista. A escolha deu-se por apresentarem a menor mobilidade gestora, ou seja, os gestores desses referidos polos, em sua maioria, atuam desde a fundação. E quando houve a mobilidade, ela compreendeu apenas a transferência sem trazer danos a continuidade da gestão, o que aconteceu com os Polos dos municípios de Vitória da Conquista e Aracaju. Dessa forma, a visualização da trajetória da construção do perfil dos gestores aconteceu de forma mais precisa.

Além das propostas dos objetivos específicos apresentados acima, um caminho metodológico foi traçado. A pesquisa é de abordagem qualitativa, utilizando o método dialético, classificada como descritiva, e para obtenção da informação foram utilizados o procedimento bibliográfico, documental, e estudo de caso, e como técnicas de investigação as entrevistas semi-estruturas.

O primeiro passo após a delimitação do objeto foi a busca de referenciais teóricos para a determinação dos autores e dos respectivos conceitos que serviram de norte e sustentação para as ideias apresentadas nesse trabalho.

Como apresentado no decorrer do texto, foram utilizados autores como Chiavenato (2001; 2007) e Maximiano (2000; 2012) para os conceitos de Administração; Luck (1997; 2000; 2011) e Rumble (2003) para os de Gestão; Perrenoud (1999; 2000; 2001; 2010) para o de Competências; e Moore (2007; 2013) para o conceito de Educação a Distância.

Visto que os meios para obtenção das informações não foram apenas as obras literárias, mas também documentos da Instituição, o que fez essa pesquisa bibliográfica e documental. No segundo passo foram analisados, Folders, Programação de Capacitações, Certificados de Capacitações e Manual de Gestores, documentos relevantes para construção e efetivação dessa pesquisa.

Além disso, foram realizadas entrevistas com um roteiro de perguntas elaboradas a partir dos fundamentos gerenciais da administração que são as competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, características essas consideradas como norteadoras também para a construção do perfil do gestor.

As entrevistas destinaram-se aos gestores que atuam e atuaram nos Polos selecionados de acordo com o marco temporal já estabelecido e aos supervisores de tutoria, sendo eles em um quantitativo de dois, considerando o primeiro e o último supervisor, a escolha é justificada pelos mesmos critérios que os seguidos para os gestores. Além disso, à coordenação administrativa, por lidar diretamente com os gestores no tocante as decisões administrativas. As entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e analisadas pelos próprios participantes que deram a autorização, através de termos assinados previamente, para a exposição

das respostas. Prezando pelo sigilo, foram criadas siglas para a essa exposição, o que permitiu que não houvesse nenhuma identificação pessoal.

Ressalta-se que por se tratar de uma pesquisa realizada com seres humanos, a mesma foi submetida ao Comitê de Ética da Universidade Tiradentes, os formulários obrigatórios foram preenchidos e as autorizações foram solicitadas e adquiridas. Logo atendido os requisitos encaminhou-se a pesquisa através dos formulários a Plataforma Brasil.

Após a coleta de dados, foi realizada a análise e a escolha das informações que serviram como fonte para a pesquisa. E de posse desses elementos fez-se a apresentação dos resultados através da triangulação dos dados. Essa estratégia possibilita uma visão ampliada podendo “[...] ou assinalar a convergência dos resultados como uma forma de fortalecer as alegações do conhecimento do estudo ou explicar qualquer falta de convergência que possa ocorrer” (CRESWELL, 2010, p. 219). E isso só é possível pelo posicionamento do pesquisador que poderá fazer suas considerações confrontando os conceitos apresentados pelos autores, os documentos disponibilizados pela instituição e os dados coletados através das entrevistas.

#### **1.4 Organização da escrita da pesquisa**

A estrutura escolhida para a organização da dissertação foi composta por cinco seções sendo a primeira a **Introdução**, na qual haverá a apresentação dos elementos que compõem a dissertação, ou seja, tema, problema, pressuposto, objetivos, metodologia e o referencial teórico, onde serão explicitados os autores escolhidos que servirão de aporte para a construção da fundamentação conceitual. Além disso, serão apresentadas as demais seções e um breve comentário do que será abordado em cada uma delas.

Na segunda seção, que tem por título **A Construção de competências e suas interferências na Gestão Educacional** serão apresentados os conceitos de administração e gestão, relacionando-os em suas paridades e diferenciais. Assim como, as competências que formam o perfil de um gestor, e as suas influências no processo de comunicação. Outro ponto a ser abordado será a importância da gestão na educação e as contribuições do ambiente escolar para a formação de competências.

Na terceira seção, intitulada **Trilha Metodológica**, será explicitado o caminho idealizado, traçado e percorrido para a realização da pesquisa, apresentando assim, o pressuposto levantado, a problematização, os fundamentos teóricos, os métodos, os sujeitos participantes, e toda estratégia organizada para atender os anseios desejados através da execução da pesquisa.

Na quarta seção, **Gestão no polo de apoio presencial: experiências vivenciadas na Unit** serão abordadas a conceituação e a legislação de Educação a Distância, apresentando seus elementos constituintes, destacando entre eles o polo de apoio presencial e seu gestor, explicitando o que compete aos mesmos no que diz respeito as suas ações funcionais e estruturais. Será explicitada também, a estrutura da educação a distância da Universidade Tiradentes e os dados coletados por meio das entrevistas feitas aos gestores dos polos selecionados e da análise de documentos da instituição. Gráficos serão elaborados e explicitados e esses dados serão relacionados aos conceitos norteadores adotados, momento no qual a triangulação acontece. Tudo isso permitirá a análise do processo de construção do perfil do gestor da Universidade Tiradentes.

E por fim, a **Conclusão**, onde serão apresentados os resultados alcançados, respondendo a indagação feita através do problema, onde endossará ou não, os pressupostos.

## **2 A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUAS INTERFERÊNCIAS NA GESTÃO EDUCACIONAL**

Nesta seção serão apresentados os conceitos de administração e gestão, assim como as competências que formam o perfil de um gestor e as suas influências no processo de comunicação. Outro ponto a ser abordado será a importância da gestão na educação e como o ambiente educacional contribui para o desenvolvimento de competências.

### **2.1 Gestão e Administração: conceitos e definições**

Os conceitos acerca da Administração e da Gestão são clássicos e se aperfeiçoaram à medida que a sociedade foi incorporando, em sua estrutura organizacional, novos padrões de controle, o que exigiu, conseqüentemente, formas diferenciadas de tomar decisões, considerando a abrangência alcançada pelos domínios administrativos.

A Administração é um corpo de conceitos disciplinares da organização estrutural das instituições produtivas, e a gestão um conjunto de ações implementadas por membros das organizações produtivas para fazer funcionar a administração, ou seja, o corpo de conceitos adotados.

Através do conhecimento dos seus significados a compreensão do que é a gestão torna-se mais fácil. A gestão é uma ação, é um processo dinâmico de tomar decisões. E, seguindo esse conceito, escolheu-se nessa pesquisa o uso do termo “gestão” pela ousada autonomia que a pesquisadora acredita ter e por compartilhar do termo com a autora Luck (2011), que acredita que a gestão aproxima seus fundamentos da realidade atual, sobrepondo os da administração, mas não os substituindo.

A gestão é uma ação antiga e comum, perpassando os tempos até a contemporaneidade. Somos todos gestores, quer de organizações quer da nossa própria vida. Essa é uma máxima irrevogável.

A gestão é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. As teorias e técnicas da gestão [...] surgiram e vêm se aprimorando há muito tempo, desde que os gestores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de soluções para resolvê-los. (MAXIMIANO, 2012, p.16).

As decisões são tomadas diariamente: “qual roupa vestir”, “o quê e onde comer”, “qual o melhor percurso até o trabalho”, “qual o melhor fornecedor para a empresa”... Ações cotidianas que ultrapassam as nomenclaturas criadas para os cargos desempenhados. Todavia, diante das situações, são necessárias estratégias para agir de forma eficaz e eficiente. São precisos princípios e técnicas para entender e resolver os desafios impostos pela gestão.

Do surgimento das cidades e dos Estados, resultante da Revolução Urbana, por volta de 4000 a. C, passando pela Revolução Industrial, no século XVII até a Globalização nos anos de 1980, práticas gestoras foram requeridas diante dos grandes projetos de construção, como as cidades, as pirâmides e os templos; bem como da criação dos Exércitos, exigindo diretrizes para a organização, disciplina, hierarquia, planejamento; da criação das fábricas e dos novos moldes de produção e comunicação, assim como da evolução da democracia.

Nesse percurso histórico deve-se ressaltar a importância da Revolução Industrial, que modificou as formas de produção, a economia e as relações trabalhistas, trazendo ainda nessa mesma época o entendimento da Gestão como ciência. A criação da máquina a vapor configurou um cenário repleto de modificações. O modo de produção artesanal foi substituído pela produção fabril, os homens passaram a trabalhar em fábricas, a operar máquinas, a cumprir horários e exercer suas funções de maneira padronizada, atendendo as necessidades da produção em grande escala.

Diante desse contexto, tornou-se essencial a aplicação dos recursos de forma adequada para alcançar os objetivos desejados. Delinear as formas de ação era primordial para atingir bons resultados. Era preciso planejar, organizar, liderar, controlar e executar. Processos esses, interligados e essenciais na ação gestora.

Um ponto a ser considerado é que as novas ações gestoras surgiram a partir da criação de tecnologias que modificaram os padrões ora estabelecidos. Assim, acontece na contemporaneidade o que também justifica o estudo desse trabalho, já que os modos de ensinar e aprender foram modificados e atendem à uma sociedade com anseios diferenciados e influenciados pelas tecnologias atuais.

Todavia, é importante considerar a ideia de Santaella quando diz que,

Embora tenham surgido e se desenvolvido ao longo de muitos séculos, formações culturais prévias continuam vivas e operativas quando emerge uma nova formação. Isto se dá porque nenhuma

tecnologia da linguagem e da comunicação borra ou elimina as tecnologias anteriores. O que ela faz é alterar as funções sociais realizadas pelas tecnologias precedentes, provocando remanejamentos no papel que cabe a cada uma desempenhar. Desses remanejamentos resultam gradualmente ambientes socioculturais inteiramente novos. (SANTAELLA, 2013, p.18)

Mas voltando ao final do século XVIII, a máquina a vapor fez alargar a escala de produção, fez crescer o número de trabalhadores, expandiu o comércio e transformou a economia. Modificações cada dia mais evidentes no decorrer do século XIX até o século XX. Contudo, vencer novos desafios e resolver problemas antes não existentes, como o controle das atividades desempenhadas pelos trabalhadores e a padronização da produção, também foi preciso.

As transformações tecnológicas, sociais e econômicas do início do século XX, resultantes de todo o processo de industrialização ocorrido ao longo do tempo, intensificou ainda mais essa necessidade. Surgiram então as teorias da gestão.

Conforme Maximiano,

Uma teoria é um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática. Teoria é uma palavra elástica, que compreende não apenas explicações sobre a realidade prática, mas também princípios e doutrinas que orientam a ação dos administradores, e técnicas, que são ferramentas para resolver problemas práticos. (2012, p.32).

As teorias modernas da gestão foram organizadas em escolas, sendo elas:

- Escola Clássica
- Escola Burocrática
- Escola Comportamental
- Escola Contemporânea.

A Escola Clássica é composta pelas teorias Científica e Clássica. A primeira foi criada por Frederick Taylor (1856 – 1915) em 1903, nos Estados Unidos. Tinha por objetivo a racionalização do trabalho, buscando aumentar a eficiência da produção, minimizar o desperdício e gerar lucros aos empregadores e empregados. Seus princípios ressaltavam os bons salários e baixo custo de produção, pesquisas para a utilização de métodos adequados, escolha e capacitação dos trabalhadores, e a criação de um ambiente favorável ao cumprimento das tarefas.

A segunda teoria, a Clássica, foi criada por Henri Fayol (1841- 1925), na França, em 1916. O seu criador acreditava que a gestão era uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, quer seja família, negócios, governo, e que era necessário planejamento, organização, comando e controle. Nesse entendimento Fayol destaca um elemento primordial que é o gestor. Para ele, o trabalho do gestor tinha função essencial, pois

O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. Uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, e suas ações precisam de coordenação e controle gerencial. (MAXIMIANO, 2012, p. 38).

A Teoria Clássica traz ainda 14 princípios para nortear a ação gestora, objetivando alcançar a eficiência no processo diretivo. Eram eles: Divisão do trabalho; Autoridade e Responsabilidade; Disciplina; Unidade de Comando; Unidade de Direção; Interesse Geral; Remuneração de Pessoal; Centralização; Linha de Comando; Ordem; Equidade; Estabilidade do Pessoal; Iniciativa e Espírito de Equipe.

A Escola Burocrática surgiu através dos estudos do cientista social alemão Max Weber (1864 – 1920) e é formada pelas Teorias Burocrática e Estruturalista. Para ele, uma organização formal baseia-se em leis, e, se assim for, conseqüentemente é uma burocracia. Ressalta-se que a burocracia nada tem a ver com morosidade ou dificuldade de realização de ações, pelo contrário,

Burocracias são normas, regras, procedimentos, rotinas de trabalho, ou seja, significam criar procedimentos claros e rígidos que devem ser seguidos para que se alcance eficácia na realização das atividades. Desta forma, a burocracia é boa. O ruim são as suas disfunções, que podem ser percebidas de forma negativa pelos clientes e usuários. (STADLER; PAMPOLINI, 2011, p. 26).

Weber considerava as organizações como uma estrutura racional, com controle e direcionamento, bem diferente de grupos de amigos e família, tendo três características principais que são a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A formalidade indica a presença de leis que regem a organização, e elas determinam os direitos e deveres de cada componente dessa organização; a impessoalidade desvincula a obrigatoriedade dos cumprimentos das leis a pessoas, mas sim ao cargo e as atribuições que elas ocupam; e o profissionalismo que permite a escolha pela competência, pelo trabalho desempenhado com boa qualidade, técnica e precisão.

Até então, as teorias tinham por objetivo enfatizar a estrutura organizacional e a execução de tarefas, visando aumentar a eficiência de produção da organização através de métodos rigorosos. A partir da década de 1930, com o surgimento da Escola Comportamental, composta pela Teoria das Relações Humanas, o foco principal estava nos aspectos psicológicos e sociológicos, ao invés dos técnicos e formais.

Nesse momento as organizações passaram a ser vistas como sistemas sociais, compostas por pessoas com motivações, sentimentos, atitudes, e todo esse arcabouço de experiências trazidas pelos componentes influenciavam o desempenho da organização. Sendo assim, “[...] entender e lidar com o sistema social das organizações é a preocupação do enfoque comportamental na administração” (MAXIMIANO, 2012, p.44).

Essa nova percepção deu-se através das experiências realizadas na fábrica Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, nos Estados Unidos, coordenadas por Elton Mayo (1880-1949), entre os anos de 1927 e 1933. O objetivo da experiência era verificar o efeito da iluminação sobre a produtividade, todavia, percebeu-se que o fator principal de influência era o comportamento dos funcionários.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização de trabalho, princípios gerais da Administração, departamentalização, etc. passam a ser contestados. (CHIAVENATO, 2001, p.149).

A Teoria das Relações Humanas possibilitou vislumbrar novos horizontes fazendo-se entender que as pessoas têm influencia direta no sucesso das organizações e que a figura do gestor é essencial para a boa condução desse processo.

Mas com o fim da Segunda Guerra Mundial, no início da década de 1950, várias modificações aconteceram e um novo desenvolvimento industrial e econômico fez surgir a Escola Contemporânea, composta pela Teoria Neoclássica, criada por Peter Drucker (1909 – 2005).

A Teoria Neoclássica trouxe uma visão mais ampla e adequada à realidade através da reformulação da Teoria Clássica. Ressalta Chiavenato (2001, p.192), que é “[...] uma teoria essencialmente integradora, eclética e utilitarista”. Ela enfatiza a importância da prática, que possibilita a valorização da teoria quando operacionalizada; utiliza os postulados clássicos da gestão de forma reestruturada apresentando-os em uma configuração mais flexível e ampla, e torna os princípios da gestão em critérios de conduta, atendendo assim, as novas configurações organizacionais e valorizando os meios e os fins, o que permanece sendo aplicado até os dias atuais.

É interessante observar que ao longo da história várias teorias foram elaboradas e uma diversidade de princípios estabelecidos, tudo isso visando atender às demandas econômicas, políticas e sociais de um mundo em constante desenvolvimento. O objetivo da gestão sempre foi a realização de feitos por meio de pessoas e de recursos disponíveis de modo eficiente e eficaz, tendo na figura do gestor a materialização de todo o plano idealizado, pois partilhando da ideia de Chiavenato,

[...] o gestor desenvolve estratégias, define missões, estabelece objetivos e metas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, efetua diagnósticos, soluciona problemas, impulsiona inovações, aplica e gerencia o conhecimento, cria valor. No fundo, o gestor é um gerador de riqueza, seja material ou financeira, seja intelectual. (CHIAVENATO, 2001, p. 02).

Vive-se em uma nova revolução, não mais a do século XVIII, onde a máquina a vapor condensava em si todas as transformações. A Revolução dos dias atuais é a da Informação, que denominou a sociedade como a do “conhecimento”, conforme Castells (2007). O que não é diferente na educação. Santaella (2014) alerta que os desafios educacionais exigem uma mudança radical dos princípios balizadores herdados do século XIX, os quais apresentavam uma imposição sobre os conhecimentos e o tinha foco educativo no livro.

Na contemporaneidade, as tomadas de decisões giram em torno da informação precisa, acessível em tempo adequado e disposta com clareza, e que exigem conhecimentos, habilidades e atitudes.

Percebe-se então que, tanto no cenário educacional como nos diversos contextos apresentados ou deduzidos até aqui, saber gerir foi condição determinante para o funcionamento das organizações.

## **2.2 Gestão e Educação: um empreendimento**

Há muito que a educação não é mais tratada como dom, mas sim com um empreendimento que fornece serviço – educação, a um público-alvo – estudantes, através de seus colaboradores – professores, coordenadores, etc.. E como em qualquer empreendimento, a gestão também está presente.

A educação tem efeitos transformadores e precisa ser bem gerida para que o seu papel seja cumprido, pois, como afirma Perrenoud “[...] do desejo de saber à decisão de aprender o caminho é tortuoso” (2000, p.70). É preciso incentivo, direcionamento, estratégias eficientes e ações eficazes para mudar o status de informação para conhecimento, para ultrapassar os limites da acumulação resultante do bombardeio contínuo dessas informações.

Paulo Freire ressalta que a educação deve direcionar o homem a uma postura diferenciada diante dos problemas de seu tempo e espaço, ou seja,

A da intimidade com eles. A da pesquisa ao invés da mera, perigosa e enfadonha repetição de trechos e de afirmações desconectadas das suas condições mesmas de vida. A educação do “eu me maravilho” e não apenas do “eu fabrico”. (FREIRE, 2007, p. 100).

Despertar o desejo de aprender, suscitar o interesse de descobrir, revelar a ressignificação e conduzir o homem à formação de um cidadão ativo e consciente socialmente requer uma visão gestora ampla, onde os elementos constituintes da educação possuam suas funções precisamente bem delineadas, conduzindo assim de forma planejada, organizada, coordenada e controlada as decisões tomadas, tendo em vista seus propósitos.

A Gestão Educacional é resultante dessa nova condução e evidenciou-se a partir dos anos de 1990, sendo aceita no contexto educacional e reconhecida como alicerce para uma organização significativa, para processos educacionais

coesos e coerentes e para a mobilização de pessoas que atuem de forma compromissada contribuindo para o desenvolvimento e melhoria da qualidade da educação.

Ao longo do tempo, a sua importância foi sendo percebida e cursos de formação gestora foram ofertados pelo Ministério da Educação, exemplo disso é o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. O referido programa surgiu da necessidade de se construir processos de gestão educacional compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, meta do Plano Nacional de Educacional (BRASIL, 2015), e, para tanto disponibiliza cursos de pós-graduação *Latu Sensu* em Especialização em Gestão Escolar, em Coordenação Pedagógica e Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, tendo por público-alvo gestores, coordenadores e profissionais que desempenhem atividades afins.

Os cursos trazem em sua proposta pedagógica conteúdos que contemplam o uso das tecnologias na educação, os fundamentos do Direito à Educação, Políticas e Programas da educação, a importância do Planejamento e da Gestão Democrática (Anexo 01). Percebe-se que o MEC entende a importância da qualificação do gestor para uma atuação eficaz, o que possibilita alcançar bons resultados educacionais.

A Gestão na Educação, ou Gestão Educacional, tem uma variedade de conceitos apresentados por diversos autores, como Rumble (2003) e Luck (1997). Para Rumble, a gestão é um processo de ações calculadas, é o desenvolvimento de atividades bem planejadas, e a tomada de decisões considerando as necessidades, mas verificando a melhor forma de executá-las. Luck afirma que,

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK, 1997, p.13).

Em cada período a educação seguiu os moldes da sociedade da época, atendendo os seus anseios e correspondendo as suas expectativas, utilizando assim teorias e fundamentos de uma gestão que era vigente. A cada revolução ocorrida no mundo a educação era influenciada por novas filosofias e estratégias de pensamento. Na Idade Média foi instituída a escola, tal qual a conhecemos hoje, do surgimento do Estado-Nação passou a ser de responsabilidade do Estado. Na

Revolução Industrial surgiu a padronização, servindo de adestramento aos operários e hoje se convive com a globalização e a utilização da internet.

É importante ressaltar que não há a intenção de tornar impróprias as gestões antigas, considerando ainda que muitos dos seus fundamentos servem de base até hoje, elas só não atendem mais, em sua totalidade, às pretensões da sociedade atual.

A educação hoje não se restringe aos espaços físicos, exemplo disso é a educação a distância, não há como impor regras e leis como as que regiam as fábricas, toques de entrada e saída não determinam mais o tempo da aprendizagem, as cadeiras podem até estar enfileiradas, mas o conhecimento circula livremente e sem a ordem da fila indiana, muito menos manipulado pelo antes detentor do conhecimento, o professor. Não que sua importância tenha sido diminuída, mas o poder não lhe é mais restrito. Mesmo diante das resistências, não há como retroceder frente a todas as mudanças, e fazendo uso da fala de Moreira defende-se a ideia de que,

De facto, o sistema educativo e o subsistema social da aprendizagem não podem ser entendidos como alheio aos (novos) processos produtivos dos (novos) processos sociais. Inevitavelmente, a nova cultura em rede estende-se ao sistema de ensino, e, em paralelo ao que foi dito quanto á natureza (aprendizagem responsável, ao longo da vida para garantir a adaptabilidade e flexibilidade exigidas), a extensão das redes como processo e meio educativos equivalerá a integrar no cotidiano dos indivíduos os próprios processos de aprendizagem. Por seu turno, esta extensão e comunhão das sociabilidades no espaço e tempo parecem configurar um caráter inevitável. (MOREIRA, 2014, p.73).

Os currículos fragmentados, descontextualizados e sem interdisciplinaridade não correspondem às necessidades de uma sociedade mergulhada na era digital. Os comandos autoritários de uma gestão centrada em suas próprias vontades não sustentam mais os pilares da educação. É preciso que a educação esteja em consonância com as novas realidades sociais. Ideia essa confirmada pelos princípios estabelecidos nos subsídios produzidos pelo sistema político-educacional quando diz que,

A centralidade do conhecimento nos processos de produção e organização da vida social rompe com o paradigma segundo o qual a educação seria um instrumento de “conformação” [...]. Disciplina, obediência, respeito restrito às regras estabelecidas, condições até

então necessárias para a inclusão social, via profissionalização, perdem a relevância, face às novas exigências colocadas pelo desenvolvimento tecnológico e social. (BRASIL, 2010, p. 11)

O surgimento das Tecnologias Digitais modificou os comportamentos, os pensamentos, as formas de comunicação, transformou a sociedade e exige novas estratégias de ação. Comungando da ideia de Alonso,

Ocorre que numa sociedade em mudança muito rápida, é fundamental que a organização mantenha uma relação dinâmica com o ambiente externo, o que requer a existência de instrumentos de captação e elaboração de informações provenientes do meio externo que permitam proceder as alterações necessárias nos processos existentes de forma a adequá-los as novas demandas, o que é incompatível com a existência de estruturas rígidas. (ALONSO, 2003, p.24).

Manter-se impassível diante das mudanças é tornar-se vulnerável ao insucesso. É essencial que a visão seja ampliada, seja globalizada para haver, assim, a percepção da importância da gestão no sistema educacional. Essa gestão deve estar voltada para uma nova ótica de direção objetivando a transformação dos sistemas de ensino e de suas instituições.

A sociedade em rede, conforme denomina Castells (2007), é totalmente diversa e apresenta características que em quase nada se assemelham as do passado. Como nos mostra Alonso (2003) para essa sociedade as verdades são solúveis e se desfazem muito rápido ao menor sinal de novidade, o conhecer por si não é suficiente, seu valor está atrelado a prática, ao saber fazer, o que aumenta ainda mais a competitividade e gera um ambiente instável com situações e problemas não esperados, o que inviabiliza o uso de técnicas já existentes.

As tecnologias digitais provocaram transformações sociais em todas as esferas de relações, quer sejam familiares, profissionais ou acadêmicas. A sociedade contemporânea utiliza essas tecnologias não mais de forma quantitativa, mas qualitativa. A comunicação hoje gera interação, cooperação e participação ativa dos agentes.

Sendo assim, comunga-se da ideia de Santaella (2013) quando ressalta que não são apenas os formatos de comunicação que a revolução digital tem modificado, mas também o ser humano em suas mentes, em suas formas de articular o conhecimento.

Diante desse novo cenário a gestão educacional é essencial, “[...] isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional [...]” (LUCK, 2011, p. 15). É ela que viabiliza o desenvolvimento ordenado, tornando realidade os objetivos idealizados, as metas traçadas, os conceitos estudados e as novas ações diante das incertezas de uma educação influenciada pela sociedade mutável, inconstante e com anseios modificados cotidianamente.

Dai por que a importância da gestão educacional, na determinação desse novo destino, uma vez que, a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite articular ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados. (LUCK, 2011, p. 23).

Nesse contexto, percebe-se que a presença de gestores competentes é essencial para o desenvolvimento da educação. Não é mais tempo de resistência e oposição, é tempo de organização, planejamento, liderança e execução.

A realidade é global e dinâmica, as relações acontecem de forma interligada e em movimentação constante, a busca de realizações e sucesso faz parte do processo gradual e não de uma meta específica.

[...] o universo material é visto como uma teia dinâmica de eventos inter-relacionados na qual nenhuma das propriedades de qualquer parte dessa teia é fundamental; todas elas resultam das propriedades das outras partes, e a consequência global das suas inter-relações determina a estrutura de toda teia. (CAPRA, 1996, p. 48).

As modificações no cenário educacional acontecerão a partir do momento que as ações forem bem executadas após uma análise criteriosa dos contextos, a dominação das técnicas, o estabelecimento de relações pautadas no respeito, no companheirismo e na visão direcionada ao mesmo foco.

O autoritarismo, a centralização e o conservadorismo estão obsoletos. Eles conduzem ao desperdício, a inércia, a falta de compromisso, de responsabilidade sobre as ações e seus resultados, e conseqüentemente, ao fracasso de suas instituições.

É preciso se desfazer da roupagem antiga, romper paradigmas e oportunizar, através da gestão educacional, a superação dos limites impostos pela

fragmentação e descontextualização, produzindo a construção de uma visão abrangente e interativa.

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social [...]. (LUCK, 2011, p. 55).

A gestão na educação torna possível a construção de um caminho direcionado às mudanças qualitativas, possibilitando uma educação estruturada e transformadora. Uma educação pautada em princípios éticos, sendo bem gerida, atuando de forma significativa, levando os indivíduos à participação ativa na sociedade em que vivem de forma crítica, construindo a sua própria história. Vislumbra-se assim, uma educação de qualidade, com objetivos claros, ideais coerentes e resultados positivos.

### **2.3 A construção das competências e a sua importância para uma prática eficiente e eficaz**

Desde seu nascimento o ser humano passa por diversos estágios de aprendizagem e de reconhecimento de si e do mundo. A cada dia, através das descobertas e experiências vivenciadas, ele vai construindo seu arcabouço intelectual e social, desenvolvendo habilidades que possibilitam a tomada de decisões, assumindo assim, posturas e conquistando espaços.

Nascer é penetrar nessa condição humana [...] Por isso mesmo, nascer significa ver-se submetido à obrigação de aprender. Aprender para construir-se, em um triplo processo de “hominização” (tornar-se homem), de singularização (tornar-se um exemplar único de homem), de socialização (tornar-se membro de uma comunidade, partilhando seus valores e ocupando um lugar nela) [...] Nascer, aprender, é entrar em um conjunto de relações e processos que constituem um sistema de sentido, onde se diz quem eu sou, quem é o mundo, quem são os outros. (CHARLOT, 2000, p. 53).

É importante ressaltar que esse processo tem características ímpares para cada indivíduo. O que o indivíduo veste, come, as escolhas que faz, as predileções, as reações e os comportamentos, tudo isso é específico de cada um. É o modo como pensa, age, interpreta o mundo e se posiciona diante de uma circunstância, é a explanação do histórico construído individual e socialmente. As

relações estabelecidas entre os homens ao longo do seu desenvolvimento são internalizadas e criam um universo de significados gerando a possibilidade de interpretação do mundo, ideia essa também defendida por Vygostsky, como nos mostra Oliveira (1992).

Vygostsky tem como um de seus pressupostos básicos a ideia de que o ser humano constitui-se enquanto tal na sua relação com o outro social. A cultura torna-se parte da natureza humana num processo histórico que, ao longo do desenvolvimento da espécie e do indivíduo, molda o funcionamento psicológico do homem. (OLIVEIRA, 1992, p. 24).

Percebe-se a influência do ambiente que promove modificações nesses indivíduos, e expõe as escolhas feitas por meio do senso crítico, percepções e predileções. Esse processo é natural, pois o desejo de aprender é intrínseco ao ser humano, as relações de troca são comuns. As experiências vividas são compartilhadas caracterizando a aprendizagem em uma via de mão dupla. Os agentes influenciam e são influenciados. Nesse momento, fica evidente a ação do homem como agente transformador e condutor das suas escolhas, pondo em destaque seus pensamentos, ideias, desejos e planos.

A formação dos sujeitos é resultante dessa miscelânea de oportunidades que é externada nos cenários em que o agente está inserido, ambientes esses onde eles vêem e são vistos, onde as relações se concretizam, as disputas se estabelecem, enfatizando condições de domínio e dominação.

Diante desse cenário é preciso saber ressignificar a bagagem acumulada pelas experiências, e para isso é preciso ter competências. Mas o que são competências? Qual o significado dessa expressão tão comum em diversas áreas em que o ser humano atua?

A palavra competência teve seus primeiros usos na área jurídica, tendo o sentido de capacidade para julgar algo, posteriormente, atrelada à educação profissionalizante e, em paralelo ao campo empresarial, apresentou destaque nos processos de seleção. Todavia, a sua aceitação não é unanimidade, pois para alguns a utilização do conceito de competência pode resultar em exclusões, caso os indivíduos não apresentem as características determinadas e impostas pelas instituições, como também pode gerar competição, o que foge da conceituação proposta nesse trabalho.

Muitos são os conceitos sobre competência e o primeiro deles, aqui apresentado, traz a concepção de Philippe Perrenoud quando diz que,

A competência manifesta-se em um conjunto, por meio da articulação de diversas habilidades. Durante o processo de equilibração majorante, a competência representa o resultado do diálogo entre habilidades e aptidões que possuímos, as quais adicionamos para buscar um novo patamar de equilíbrio quando entramos em desequilíbrio, pois há uma transformação a ser processada. Esse novo patamar implica uma nova organização dentro do caos representado pelo desequilíbrio temporário e fundamental para a evolução do sistema. [...] É como um novo modo de observar a proporcionalidade que se manifesta agora com uma direção precisa, porém envolvendo muitas outras habilidades e relacionadas a outras capacidades e aptidões. (PERRENOUD, 2010, p. 165).

Comungando da ideia de mais um autor conceituamos competências como “[...] os conhecimentos, habilidades e as atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades” (MAXIMIANO, 2012, p. 13).

Diante dos novos anseios impostos pela sociedade, o saber agir é primordial, e no campo da educação isso também acontece. Direcionar a educação de forma que ela ultrapasse os limites impostos pelos pré-conceitos ainda dominantes, pelas desconfianças, pelos olhares desacreditados de um novo tempo, e que acompanhe a velocidade do compartilhamento das informações é preciso competência para gerir, pois a tarefa é desafiadora. Qualquer modificação educacional é uma atividade complexa e exige conhecimento, habilidades e ações pautadas em competências.

Todavia, é preciso enfatizar que as competências não são conhecimentos de caráter procedimental que podem ser aplicados de forma literal, como se fosse um manual com indicações de ações determinadas e/ou determinantes. Elas requerem descrição da realidade, prescrição do caminho a ser seguido e determinação do momento para realização da ação. O seu exercício ultrapassa a simples aplicação dos conhecimentos, ela exige raciocínio.

Gaspar (2004) apresenta um acalanto diante desse cenário, por muitas vezes desanimador e para alguns mais sensíveis, até mesmo assustador. A autora ressalta que as competências não se ensinam, não existem fórmulas, nem manuais, nem padrões determinados. As condições de desenvolvimento de competências são

criadas por meio das situações enfrentadas, da necessidade de resolver problemas, tomar decisões, elaborar novas diretrizes, planos e metas.

Segundo Perrenoud (1999) a competência é formada por três elementos essenciais, sendo eles os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Os conhecimentos dizem respeito ao saber, à ressignificação dos conceitos e informações adquiridas, ele atinge os fundamentos da aprendizagem, alcança o entendimento e gera pensamento crítico e análise cuidadosa, o que demanda o segundo elemento, as habilidades, ou seja, ações específicas para fins também específicos. E para complementar, as atitudes, o que torna as competências reais e concretas.

Os elementos apresentados acima permeiam o proposto pelo MEC no tocante aos Princípios e Fins da Educação Nacional explicitados na LDB no Art. 2º. quando diz que,

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996).

E como ser pleno em desenvolvimento? Como exercer a cidadania? Como ser qualificado para o trabalho? Através do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes. É aprendendo a conhecer, a fazer, a viver e a ser, o que torna possível compreender e atuar no mundo, formulando seus próprios pensamentos, exercitando a liberdade e a autonomia de forma coerente, o que permite que o indivíduo seja protagonista, o dono do seu próprio destino.

Percebe-se que o conjunto apresentado acima tem um caráter dinâmico, seus elementos se complementam, gerando ações fundamentadas e direcionadas. O desenvolvimento de competências se dá ao longo do percurso, nas experiências vivenciadas na prática, onde os agentes são postos a prova. Dessa forma,

Não existem receitas ou teorias infalíveis para administrar uma instituição, pois, hoje, com a velocidade da mudança, aquilo que se estabelece num dado momento logo pode mostrar-se inadequado. É fundamental um diagnóstico da realidade educacional, identificando seus problemas principais para conceber os adequados encaminhamentos, o que exige uma formação mais realista e crítica. (SANTOS, 2002, p. 03).

Nesse momento é importante ressaltar que no contexto educacional esse conjunto também é exigido de seus gestores. O desenvolvimento de competências é essencial para o gestor. Partindo da ideia de Maximiano (2012) um perfil de gestor foi idealizado considerando as competências mais importantes e acredita-se englobar os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias para sua atuação. Elas estão agrupadas em quatro categorias. São elas:

1. Competências Intelectuais – elas dizem respeito a todas as formas de raciocínio e de entendimento para produzir, processar e utilizar as informações, resultando na elaboração de conceitos, na realização de análises, de planejamento, definições de estratégias e da tomada de atitudes.

2. Competências Técnicas – elas dizem respeito aos conhecimentos específicos do desempenho de suas funções. Ser um gestor educacional exige conhecer o ambiente, os recursos utilizados, e toda a dinâmica desenvolvida no cotidiano.

3. Competências Interpessoais – são as que o gestor utiliza para liderar sua equipe, os modos de condução, as formas de relacionar-se com as pessoas que estão a sua volta, a maneira como as tarefas são deliberadas e como os resultados são compartilhados.

4. Competências Intrapessoais – são as que dizem respeito apenas ao gestor e talvez a mais difícil de ser desenvolvida. Elas contemplam os pensamentos e a visão que o gestor tem de si mesmo e de sua atuação. Nelas estão a autocrítica, auto-análise, autoconhecimento e a capacidade de organização pessoal.

O gestor precisa ter um olhar diferenciado, ser mais dinâmico, criativo e entender as peculiaridades do seu campo de atuação, precisa estar disposto a aprender, a valorizar os conhecimentos e a aperfeiçoar suas relações. Pois,

[...] para ser competente em todas as atividades da vida é necessário dispor de conhecimentos (fatos, conceitos e sistemas conceituais) embora eles não sirvam de nada se não os compreendermos nem se não somos capazes de utilizá-los. (ZABALA; ARNAUD 2010, p. 49).

É interessante atentar-se para os significados existentes nas entrelinhas. Numa leitura mais acurada pode-se perceber uma característica peculiar entre as competências e a gestão, que é a ação. Ambas são efetivadas através da prática. Conhecimentos, conceitos, anseios, planejamentos e tudo mais que for idealizado só tem sentido se posto em movimento por meio de ações apropriadas.

Nessa condução o gestor tem uma significância sem igual, a sua voz é ouvida como guia, como norte e nenhum ruído ou interferência deve existir, pois a boa comunicação é essencial para a clareza dos objetivos a serem alcançados. Maximiano (2012, p.232) diz que “a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização em grupo”.

A liderança é determinante e influencia o comportamento dos liderados, lembrando que só existe gestor se houver o quê ou quem para gerir, considerando ainda a aceitação de quem será gerido. Sendo assim, as relações precisam ser bem conduzidas e entendidas em sua importância. Isso aguça a motivação, gera movimento, desencadeia ações.

Compartilhando da ideia de Luck (2000, p. 16) destaca-se que o gestor é “[...] um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional [...]”.

Na sociedade contemporânea as mudanças de foco são constantes. Diante da diversidade de informações, ser bem direcionado através de objetivos claros, de uma liderança democrática, de atitudes fundamentadas em princípios bem estabelecidos, faz grande diferença, pois, “não é a ferramenta que é importante, na organização humana, mas a energia que a move, e a inteligência que a orienta”. (LUCK, 2011, p.21).

Todavia, a importância da gestão não justifica a centralização da autoridade, e só um gestor dotado de competências consegue perceber isso. Percebe que sua ação é de promover o crescimento, gerar transformações, possibilitar experiências e oportunizar a aprendizagem. É modificar o cenário com participação de todos os elementos constituintes do contexto em questão, pois, de forma ampla, a gestão tem sua lógica orientada pelos princípios democráticos.

## 2.4 Como a estrutura educacional contribui para a formação de competências

Fazendo uma analogia entre o desenvolvimento de competências e uma boa colheita, enfatiza-se a importância das condições propícias para a plantação, ou seja, solo fértil, sementes de excelente qualidade, água e cuidado do agricultor. Colher bons frutos depende obrigatoriamente das ações desempenhadas ao longo do processo produtor para criar situações favoráveis. Desenvolver competências também tem ligação direta com essa condição.

O desenvolvimento de competências surge diante das situações vivenciadas em um ambiente provedor de oportunidades, onde é possível fazer escolhas, tomar decisões, por em prática os conhecimentos, decidir o quê fazer e qual o melhor caminho a seguir, descobrir novos percursos, chegar as conclusões ou até mesmo deparar-se com outras incógnitas.

O ambiente educacional deve ser um desses lugares para um gestor desenvolver suas competências. Deve ser um local de negociação, argumentação, reflexão, compartilhamento de ideias e busca de soluções, aprimorando conhecimentos, habilidades e atitudes.

A arbitrariedade e a imposição de regras e diretrizes inviabilizam a aprendizagem, engessa a atuação do gestor, tolhe suas expectativas e dissipa suas motivações. Quando ocorre o contrário, grandes modificações acontecem, como afirmam os funcionalistas ao dizer que,

A descentralização, é importante destacar, constitui-se em uma das evidências de mudança de paradigma, pela qual se reconhece como legítima, necessária e importante, a consideração e a participação, em acordo com princípios democráticos, daqueles que irão atuar em um programa ou organização, de contribuir com a determinação dos aspectos referentes a essa situação. A partir dessa consideração, promove-se a autêntica e genuína mobilização dos agentes de mudança como sujeitos e, portanto, com condições de transformar a realidade, transformando-se também e, dessa forma, criando condições de sustentação das mudanças alcançadas. (LUCK, 2011, p.79-80).

É primordial que no ambiente educacional os princípios da democracia sejam respeitados, que haja a valorização dos indivíduos envolvidos, considerando os saberes já adquiridos através de relações familiares, profissionais, acadêmicas e sociais. O direcionamento deve ser capaz de promover experiências significativas aos indivíduos.

Ressalta-se que a descentralização aqui apresentada não contempla a pregação de um ambiente desordenado e que resulta em uma gestão solta, insipiente, inconstante e sem rumo. Pelo contrário, estimula-se uma gestão com olhares minuciosos, com compartilhamento de vivências, com diversidade de pensamentos, com visão panorâmica, com um leque de possibilidades.

As ações individualizadas justificadas pela manutenção da ordem têm efeitos negativos para a realização dos objetivos educacionais. Na sociedade contemporânea onde as informações circulam livremente, tentar reter o domínio do sistema educacional pode ser desastroso, pois leva a modos arcaicos, ultrapassados e fadados ao fracasso.

Entende-se que a tentativa de controle é resultante, muitas vezes, do medo da necessidade de se posicionar diante da pluralidade, pois há de convir que esse processo não ocorre sem conflitos, diferenças e discordâncias. Mas é dessas situações que vão se formando crenças, valores, significados e modos de agir.

Mesmo com as dificuldades a consonância entre os elementos constituintes do ambiente educacional é possível. O projeto político pedagógico, o currículo, a avaliação, os recursos técnicos e os humanos devem estar em sintonia tendo um propósito comum, que é promover a formação de competências. Essa interação é primordial, pois:

Os elementos materiais e conceituais não cumprem sua função no processo se não estiverem associados ao esforço humano coletivo; da mesma forma, o esforço humano coletivo necessita dos elementos materiais e conceituais para ser aplicado racionalmente. (PARO, 1988, p.24).

Diante da afirmação não há como ser entendido um posicionamento diferenciado em um ambiente que tem por objetivo principal desenvolver competências em seu público alvo, os estudantes, mas que, por vezes, nega essa condição aos seus gestores. Principalmente no âmbito da educação a distância, uma modalidade de ensino que enfatiza a autonomia, a descentralização e as infinitas possibilidades de aprendizagem por tecnologias as mais diversas.

É sabido que o Sistema Brasileiro de Ensino é centralizado e regido por leis extremamente burocráticas que formalizam uma gestão partindo de uma visão uniforme e generalizada, mesmo tendo explicitado na Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional, em seus artigos 3º, 14º e 56º, a gestão participativa, o que cria a impressão de um ambiente educacional autônomo.

O engessamento das ações existe e faz contraponto significativo com a necessidade de um sistema descentralizado de gestão de tal forma que,

[...] a maioria das estratégias apresentadas no PNE tem como ancoragem o acionamento de mecanismos que pressupõem a dinamização do regime de colaboração – forma republicana, democrática e não competitiva de organização da gestão, que deve ser estabelecida entre os sistemas de ensino, para assegurar a universalização do ensino obrigatório (art. 211 da Constituição Federal de 1988) [...]. (BRASIL, 2014, p. 17).

A importância de uma estrutura organizacional fundamentada em princípios legais é inegável, todavia, eles não podem ser limitadores para a experimentação, as decisões conjuntas e o compartilhamento de vivências que são exclusivas a cada ambiente educacional. A transferência de diretrizes do âmbito empresarial para o educacional não contempla as necessidades gestoras da educação.

O ambiente educacional tem peculiaridades, têm elementos os mais diversos que o constituem, cada um com suas particularidades. São situações novas que surgem a cada momento, que exigem uma tomada de decisão cuidadosa para não gerar prejuízos de ordem cognitiva, social, profissional. A matéria-prima é o conhecimento e ele só é produzido em um ambiente propício, é necessário autonomia e liberdade.

Myrtes Alonso mostra que,

Os limites são estabelecidos nos textos legais, embora as decisões dos órgãos superiores da administração possam flexibilizar as normas a partir de aberturas da lei maior e da competência da administração para manter o equilíbrio do sistema dentro de uma margem de liberdade ampliada. Ainda que seja muito importante a autonomia organizacional definida estruturalmente, é necessário assegurar uma autonomia relacional, ou seja, manter o seu vínculo com os demais níveis do sistema, garantindo a sua liberdade de criação e decisão. (ALONSO, 2003, p. 86).

Quando isso acontece, é possível desenvolver uma cultura de participação, de envolvimento e comprometimento, o que por consequência

redireciona papéis antes executados de forma tradicional e transforma a liderança em um elemento integrador e estimulante.

O desenvolvimento de competências não se restringe aos saberes científicos, muito menos está organizado de forma setorial moldando os gestores as funções e cargos específicos. O ambiente educacional deve permitir que os gestores formem competências que potencializem o seu desenvolvimento pessoal, social e profissional.

A finalidade do ambiente educacional em regimes democráticos fundamenta-se na formação de um homem histórico, livre e autônomo, compartilhando experiências, onde os fins são mais importantes que os meios, pois conforme Freire (2013, p. 45) “ensinar não é transferir inteligência do objeto ao educando, mas, instigá-lo no sentido de que, como sujeito cognoscente, se torne capaz de inteligir e comunicar o inteligido”.

O ambiente educacional precisa ser um lugar de liberdade, de respeito, de direito a manifestação de opiniões, de oportunização do conhecimento, de reconhecimento da capacidade dos indivíduos de gerir suas escolhas, de construir suas histórias, sem determinações arbitrárias e padronizadoras.

A educação nos dias atuais ultrapassa o atendimento aos padrões de uma elite dominante, com suas imposições a fim de manter seus privilégios e regalias, detendo toda a possibilidade de conhecimento e desenvolvimento de competências. Hoje a sociedade participa, exige e reivindica, criando no ambiente educacional um espaço de conquistas. E esse processo se dá em conjunto entre os elementos constituintes e construtores desse cenário.

Como nos mostra Bordignon e Gracindo (2011, p.158) é importante entender que a gestão educacional “[...] trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso”.

Ressalta-se mais uma vez que os moldes fabris não se encaixam mais no contexto contemporâneo. As relações são intersubjetivas e estão acima de imposições gestoras e das delimitações legais. O desafio é saber gerir as mudanças. Mudanças essas internas e externas, de um ser agente, participante, transformador da sua realidade e que também é transformado por ela.

No Brasil a gestão educacional passou a ser vista com maior ênfase a partir da elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos pelo Ministério da

Educação no ano 1993. O objetivo era atender as resoluções da Conferência Mundial de Educação Para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, em 1990, pela Unesco, Unicef, PNUD e Banco Mundial.

Nesse momento, a nível mundial, estava sendo entendida a importância do domínio de conhecimentos para a sobrevivência em um novo cenário social resultante da revolução tecnológica, como também da potencialidade existente no ambiente educacional para o desenvolvimento dessas competências. Sendo assim, dotar o gestor de competências é essencial para que a gerência desse ambiente seja feita com eficiência e eficácia, isto é, não é apenas executar tarefas de forma correta, mas sim ter a destreza de perceber o correto a ser feito. Não é apenas entender o nível operacional, mas também o gerencial, fazendo dessa forma as melhores escolhas.

É importante destacar aqui que na atualidade a gestão educacional continua sendo um ponto relevante, tanto que no Plano Nacional de Educação (2014) ela é apresentada como uma das metas a ser alcançada e suas características enfatizadas, explicitando que ela deve,

[...] ser capaz de envolver os sistemas e as instituições educativas e de considerar os níveis de ensino, as etapas e as modalidades, bem como as instâncias e mecanismos de participação coletiva. Para tanto, exige a definição de conceitos como autonomia, democratização, descentralização, qualidade e propriamente a participação, conceitos esses que devem ser debatidos coletivamente para aprofundar a compreensão e gerar maior legitimidade e concretude no cotidiano (BRASIL, 2014, p.59).

O ambiente educacional é dinâmico, ativo, cheio de oportunidades de crescimento, de avanço, de melhorias pessoais e conjuntas. A educação é a mola propulsora do mundo e mesmo não se limitando a espaços, ela deve acontecer da melhor forma possível dentro de um ambiente que foi denominado especificamente por conta dela. Seja esse espaço onde for, na escola, na universidade, em uma fábrica, ele precisa ser um fomentador de competências.

### **3 CARTOGRAFIA METODOLÓGICA**

Nessa seção será explicitado o caminho idealizado, traçado e percorrido para a realização da pesquisa, apresentando assim, os fundamentos teóricos, os métodos, os sujeitos participantes, e toda estratégia organizada para atender os anseios desejados através da execução da pesquisa.

#### **3.1 Da Abordagem da pesquisa e do método**

A ciência tem por atividade básica a pesquisa e por objetivo principal descobrir respostas para as indagações surgidas. Todavia, a realização de uma pesquisa ultrapassa o simples desejo da descoberta, da busca de novas possibilidades ou a confirmação de ideias já percebidas, o que não deixa ser muito importante, pois da inquietação do pesquisador deriva o pontapé inicial que gera o movimento ou a prática efetivamente. Mas ela exige seriedade, critérios, rigor, e principalmente uma metodologia clara e bem delineada direcionando-a e possibilitando percorrer caminhos que a torne real e científica.

Essa ideia está presente nas abordagens sobre os fundamentos metodológicos da pesquisa científica tal como:

A atividade da pesquisa é empreendida no intuito de descobrir e construir novos conhecimentos; para tal é necessário desenhar ou projetar o caminho a ser seguido, uma vez que cada caminho poderá levar o investigador a alcançar diferentes resultados, devendo assim avaliar as restrições e oportunidades colocadas pelo contexto dentro do qual se pretende trabalhar. (TEIXEIRA, 2003, p. 182)

Partindo dessa concepção, essa pesquisa teve seu caminho traçado e buscou, em suas escolhas, alcançar os objetivos desejados. Para tanto, teve como concepção filosófica o Materialismo Histórico por acreditar na dimensão histórica dos processos sociais, no diálogo e nas infinitas possibilidades resultantes das experiências com o meio e com outros indivíduos. Ideia defendida pelo filósofo Friedrich Hegel (1770-1831) pela qual a lógica e a história da humanidade caminham em um percurso dialético, as contradições se transcendem e dão origem as outras contradições e as ideias se sobrepõem a matéria.

Por seguir as ideias de Hegel, a pesquisa teve por método de abordagem a dialética, palavra que vem do grego “*Dialektike*” e tem por significado discussão, debate, argumentação dialogada.

Segundo Rodrigues,

O método dialético tem por objetivo contestar uma realidade posta, enfatizando suas contradições. Para toda tese existe uma antítese que, quando contraposta, tende a formar uma síntese. Procura ser a investigação das contradições da realidade, pois são essas as forças propulsoras do desenvolvimento da natureza. O método dialético é o conflito dos contrários. (2011, p.142).

A mesma perspectiva teve a presente pesquisa. Ela partiu do contexto em que estão inseridos os gestores, ou seja, nos polos de apoio presencial da Universidade Tiradentes, de acordo com a escolha já explicitada, considerando a atuação gestora dos mesmos; passou pelas necessidades do desenvolvimento constante de competências diante das necessidades educacionais da sociedade atual; e por fim, buscou traçar um perfil de gestor confrontando as duas realidades. Esse pensamento dialético será descrito e seus fenômenos apresentados, o que caracteriza essa pesquisa também como descritiva.

Para a obtenção das informações, utilizou-se de fontes como livros, artigos publicados e material disponível na internet, considerando sua credibilidade. A partir daí foi possível analisar os conceitos e os autores que formariam o referencial teórico, sendo eles: Chiavenato (2011; 2007) e Maximiano (2000; 2012) para os conceitos de Administração; Luck (1997) e Rumble (2003) para os de Gestão; Perrenoud (1999; 2000; 2001; 2010) para o de Competências; Moore (2013) para o conceito de Educação a Distância. A escolha desse referencial teórico levou em consideração as viabilidades de resolução dos objetivos traçados.

Além da revisão bibliográfica feita através dos conceitos apresentados por esses autores, o que caracteriza a pesquisa como documental, além de bibliográfica, também se percebeu a necessidade de analisar documentos institucionais. Foram analisados Folders, Programação de Capacitações, Certificados de Capacitações e Manual de Gestores, documentos relevantes para construção e efetivação dessa pesquisa. Todos eles disponibilizados pela instituição. Além desses, também foram analisadas as legislações, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o Plano Nacional de Educação, o Referencial de Qualidade para a Educação a Distância e os Parâmetros Curriculares Nacionais.

Nesse momento, o olhar acurado e a perspicácia do pesquisador são extremamente importantes para realizar a escolha do que servirá de fonte, considerando a diversidade e o quantitativo de documentos. Sem contar com o cuidado na análise visto que esses documentos ainda não haviam passado por nenhum tratamento científico.

A análise permitiu verificar os requisitos exigidos para ocupação do cargo, as ações da instituição para a capacitação dos gestores e a participação e contribuição nesses processos. Características de relevância significativa para a construção do perfil do gestor do polo de apoio presencial.

A escolha pela análise qualitativa dos dados teve por base as características explicitadas por Teixeira (2003), quando diz que, nesse tipo de análise, o ambiente natural é a fonte direta de dados que, por sua vez, são coletados pelo próprio pesquisador que utiliza de procedimentos descritivos para apresentar a realidade estudada, buscando o significado para as pessoas e as influências sobre suas vidas, preocupando-se assim com todo o processo e não apenas com os resultados e o produto.

Com isso é importante ressaltar que mesmo a ciência buscando ser sempre racional e encontrar a verdade e sinalizar de forma padronizada os erros e correções, ela também pode ser um instrumento revelador das nossas suposições acerca do que se está construindo (VERGARA, 1997).

A abordagem qualitativa busca alcançar as interpretações dos sujeitos frente à realidade estudada. As subjetividades são levadas em consideração, pois elas permitem entender o mundo no qual os indivíduos estão e perceber como o arcabouço de experiências vivenciadas influenciam os fenômenos. Dessa forma, o diálogo entre o pesquisador e os gestores, o ouvir das suas vozes, o interpretar das suas posturas, somados aos referenciais teóricos e aos documentais, permitiu construir o perfil dos gestores do polo de apoio presencial da Unit.

Justifica-se essa busca e análise das informações por se tratar ainda de um estudo de caso. E conforme Yin (2015) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade.

Por ser uma pesquisa qualitativa para a coleta de dados foram feitas entrevistas com os gestores dos polos dos municípios de Aquidabã, Aracaju, Boquim, Carira, Estância, Lagarto, Monte Alegre de Sergipe, Poço Verde, Porto da

Folha e Vitória da Conquista, com os supervisores de tutoria, em um quantitativo de dois e com a coordenação administrativa.

Conforme Gil (2006) a entrevista é propícia para a obtenção de informações acerca dos que os envolvidos na pesquisa pensam, sabem, acreditam, esperam, desejam fazer ou já fizeram. É a manifestação dos pensamentos, das expectativas e das experiências vivenciadas. A entrevista idealizada nessa pesquisa caracterizou-se como estruturada e focalizada.

Isso porque houve um roteiro de perguntas elaboradas (Apêndice A), o que a tornou estruturada. Todavia, o entrevistado teve a liberdade de expressar-se livremente, sendo sempre direcionado pelo pesquisador quando houve distanciamento do tema proposto. Ressalta-se que elaboração dos questionamentos teve por base os fundamentos gerenciais da administração que são as competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, características essas consideradas como norteadoras também para a construção do perfil do gestor. Para cada característica foram elaboradas 04 (quatro) perguntas, totalizando 16 (dezesseis) questões.

Aos supervisores de tutoria, a entrevista foi norteadada por 05 (Apêndice B) questões onde os mesmos puderam narrar como a instituição selecionava seus gestores e como o trabalho era desempenhado por eles, apresentando as atribuições e as exigências impostas pela instituição.

Destaca-se que, por se tratar de uma pesquisa com a participação de seres humanos e exposição de suas opiniões, a mesma foi submetida ao Conselho de Ética. Para tanto, foram preenchidos os formulários, disponibilizados na Plataforma Brasil<sup>1</sup>, e encaminhados aos seus responsáveis para a autorização.

Os formulários foram em um quantitativo de seis, compreendendo o Projeto da pesquisa (Anexo 02); o Termo de compromisso das partes envolvidas na pesquisa, a saber, o pesquisador, o representante da instituição e a direção do programa de mestrado (Anexo 03); a Declaração da instituição informando possuir um ambiente propício para a pesquisa (Anexo 04); a Autorização do campo específico da pesquisa (Anexo 05); do Termo de consentimento dos participantes (Anexos 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16); e o Termo de responsabilidade do

---

<sup>1</sup> A Plataforma Brasil é uma base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos para todo o sistema CEP/CONEP. Fonte: [http://portal2.saude.gov.br/sisnep/Menu\\_Principal.cfm](http://portal2.saude.gov.br/sisnep/Menu_Principal.cfm)

pesquisador no cumprimento das normas estabelecidas pelo Comitê de Ética como do uso das fontes disponibilizadas (Anexo 17).

No primeiro momento foram acordados e assinados os formulários que diziam respeito ao compromisso do pesquisador, tendo o aval e o endosso da orientadora, em seguida os que deveriam ser assinados pela instituição e pela Coordenação do Programa de Pós- Graduação em Educação, havendo ainda o que concede a autorização para a realização da pesquisa nos polos de apoio presencial, já citados, assinado pela Direção de Educação a Distância da Unit. Após as autorizações e mediante cadastro do pesquisador na Plataforma Brasil, os formulários foram submetidos.

A instituição possui em suas dependências o Complexo de Comunicação Social – CCS, espaço onde é possível estabelecer a comunicação, em tempo real, entre o DED e os polos através das suas salas de transmissão. Sendo assim, de acordo com o quadro de horários disponibilizado pelo CCS, as entrevistas foram agendadas com cada gestor. Para tanto, seria utilizado o IPTV, onde cada um dos gestores em seus respectivos polos seria entrevistado por vídeo-conferência.

A escolha pela ferramenta IPTV, ou Internet Protocol Television, é justificada pela possibilidade de interação online com os entrevistados. O IPTV é um método de transmissão de sinais televisivos e por utilizar o sinal da internet é possível realizar as videoconferências em até sete polos simultaneamente, o que economiza tempo e gastos financeiros com o transporte para locomoção até os polos selecionados. Sem contar com a possibilidade de aprimorar competências necessárias para a atuação gestora, que é a do uso das tecnologias digitais.

Todavia, o planejado só aconteceu com o polo de Vitória da Conquista. Isso porque a conexão, utilizando a internet, era interrompida consecutivamente nos outros polos.

Frente ao imprevisto, a pesquisadora se viu mediante os ventos da mudança citado por Veríssimo (2015) e a pergunta surgiu: “Construir barreiras ou moinhos de vento?”. Fazendo uso dos conceitos estudados sobre a gestão, percebi que gerir também é escolher outros recursos. Sendo assim, utilizou-se da gravação por meio de ligação telefônica, o que aconteceu com os polos de Aquidabã, Porto da Folha e Poço Verde; e do envio do questionário por e-mail, com os polos de Estância, Monte Alegre de Sergipe e Aracaju, considerando a disponibilidade desses gestores.

Para as entrevistas gravadas houve a transcrição e para as escritas o arquivamento dos questionários com as respostas. Todas elas analisadas pelos próprios participantes que deram a autorização, através de termos assinados previamente, para a exposição das respostas.

Ressalto que os polos das cidades de Boquim e Carira não participaram da pesquisa como proposto a princípio. O primeiro polo por sua gestora está afastada das suas atividades laborais por motivos de doença, já o segundo, por gestora não apresentar interesse. Ressalto que a mesma não justificou, apenas informou que não gostaria de participar da pesquisa.

### **3.2 Locus e Sujeitos da Pesquisa**

A Universidade Tiradentes passou a ofertar Educação a Distância a partir do ano de 2000. Tinha por finalidade oportunizar às comunidades a formação superior. Desde então, disponibiliza cursos de graduação, de extensão e disciplinas nos cursos presenciais nessa modalidade de ensino. A oferta de cursos na modalidade de Educação a Distância é permitida pelo credenciamento dado a instituição pelo Conselho Nacional de Educação e pelo Ministério da Educação de acordo com a Portaria N° 651/04 e a Portaria do MEC N°847 de 04 de abril de 2006.

Atualmente a Unit tem abrangência em 29 municípios distribuídos em cinco estados, sendo Sergipe, Bahia, Alagoas, Pernambuco e Rio Grande do Norte e oferta os cursos de Bacharelados em Ciências Contábeis, Administração, Serviço Social, Tecnológicos em Gestão de Recursos Humanos, Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Segurança do Trabalho, e licenciatura em Pedagogia e Letras Português/Espanhol. Percebe-se que a instituição tem expandido sua atuação educacional e formadora, viabilizando oportunidades de aprendizagem nos mais diversos locais, alguns deles apresentados na Figura 01.

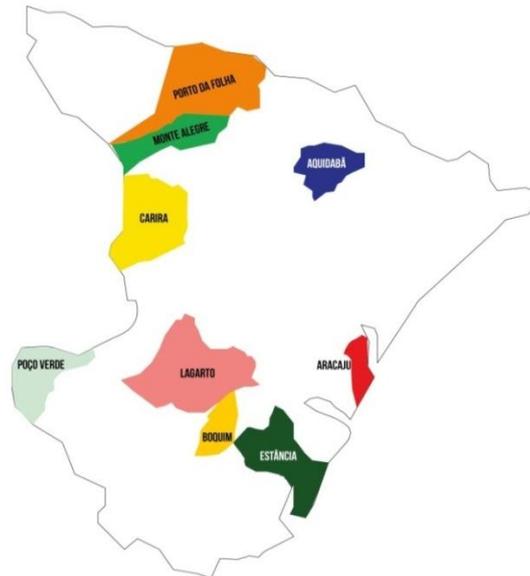
**Figura 1** - Fachada dos polos dos municípios: Porto da Folha, Estância, Vitória da Conquista, Poço Verde, Aquidabã, Aracaju, Monte Alegre e Lagarto.



Fonte: Elaboração da Pesquisadora com a contribuição dos gestores dos Polos. Ano de 2015.

Para a visualização da localização dos lugares onde a pesquisa foi realizada, as figuras 2 e 3 apresentam os municípios e sua localização no Estado de Sergipe e na Bahia.

**Figura 2** - Mapa do Estado de Sergipe com localização dos polos pesquisados.



Fonte: Elaboração do pesquisador. Ano de 2015.

**Figura 3** - Mapa do Estado da Bahia com localização dos polos pesquisados.



Fonte: Elaboração do pesquisador. Ano de 2015.

Ressalto aqui, que além dos gestores e supervisores, outro elemento surgiu ao longo da pesquisa, que foram os Coordenadores Administrativos. Descobri através de um dos supervisores de tutoria que todo o contato realizado com os gestores era e continua sendo feito através dessa coordenação. Sendo assim, ela também foi incluída na pesquisa.

A denominação dos referidos gestores, supervisores e coordenadores administrativos estão discriminados através dos quadros abaixo:

**Quadro 1** - Relação dos Gestores e seus respectivos polos de atuação

POLO	GESTOR	TEMPO DE ATUAÇÃO
Aracaju	Adriana Fontes Andrade Silveira	2005 - atualmente
Aquidabã	José Aparecido de Jesus	
Boquim	Jacira dos Santos	
Carira	Maria Aparecida Lino Dórea	
Estância	Adriana Rocha Fontes	
Lagarto	Roseli Mendonça Borges	
Monte Alegre De Sergipe	Walfran Lima Souza	
Poço Verde	Georgina Santos Garcez	
Porto da Folha	Geovaneide da Silva Dantas	
Vitória da Conquista	Fabio de Mendonça Correia	

Fonte: Diretoria de Educação a Distância - Unit -2015.

**Quadro 2** - Relação dos Supervisores de Tutoria e período de atuação

SUPERVISORES DE TUTORIA	PERÍODO DE ATUAÇÃO
Andrea Karla Ferreina Nunes	2005 - 2009
Ana Maria Plech de Brito	2011 - 2015

Fonte: Diretoria de Educação a Distância - Unit - 2015.

**Quadro 3** - Relação da Coordenação Administrativa

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA	PERÍODO DE ATUAÇÃO
Betânia Ataíde de Andrade Nascimento	2005 - 2013
Flavia dos Santos Menezes	2014 - atualmente

Fonte: Diretoria de Educação a Distância - Unit - 2015.

Um ponto relevante a ser apresentado é que os nomes aqui revelados não serão identificados quanto das respostas dadas as perguntas da entrevista. Prezando pelo sigilo, serão criadas siglas para essa exposição, o que permitirá que

não haja nenhuma identificação pessoal. A escolha foi por identificar as falas através de numerais cardinais iniciados por “1”, e logo em seguida as letras GP – para Gestores de Polo, ST – para Supervisores de Tutoria e CA – para a Coordenação Administrativa, desconsiderando quaisquer relações entre o numeral e o quantitativo de gestores ou supervisores, seja de ordem, seja por tempo de atuação, por ordem alfabética, ou de datas de ocorrência da entrevista.

### **3.3 Tratamento e interpretação dos dados**

Após a coleta dos dados houve a análise e a interpretação, que, mesmo apresentado conceitos e objetivos distintos relacionam-se entre si e permitem que a pesquisa ultrapasse os resultados cartesianos, que não atendem as expectativas das pesquisas em Ciências Sociais, e seja levada a novas perspectivas do objeto estudado. Conforme Gil (1999, p. 168),

A análise tem como objetivo organizar e o sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Todavia, esse processo não acontece de forma separada ao restante da pesquisa. Comungando da ideia de Coutinho (2013, p. 221) deve-se, “[...] durante a interpretação dos dados, voltar aos marcos teóricos, pertinentes a investigação, pois eles dão o suporte e as perspectivas significativas para o estudo”.

Esse processo aconteceu por meio da técnica da triangulação dos dados, onde as respostas dadas nas entrevistas foram confrontadas/analizadas com os conceitos defendidos no referencial teórico e com as informações que constam nos documentos institucionais e legais, gerando categorias de análise.

Todavia, construir categorias de análise não foi um trabalho tão fácil, pois elas podem ser modificadas ao longo do percurso da pesquisa. Segundo Ludke e André (1986, p.43),

Não existem normas fixas nem procedimentos padronizados para a criação de categorias, mas acredita-se que um quadro teórico consistente pode auxiliar uma seleção inicial mais segura e relevante [...] Em primeiro lugar [...] faça o exame do material procurando encontrar os aspectos relevantes. Verifique se certos temas, observações e comentários aparecem e reaparecem em contextos

variados, vindos de diferentes fontes e diferentes situações. Esses aspectos que aparecem com certa regularidade são a base para o primeiro agrupamento da informação em categorias. Os dados que não puderem ser agregados devem ser classificados em um grupo a parte para serem posteriormente examinados.

Os autores esclarecem ainda que, a determinação das categorias parte do tipo de análise, ou seja, a da unidade de registro ou da unidade de contexto. Mas o que isso significa? O pesquisador pode criar as suas categorias de acordo com um segmento específico do conteúdo, como por exemplo, a frequência em que alguns termos ou temas aparecem. Ou ainda, pode considerar o contexto. Essa pesquisa utilizará das duas formas de análise para obter suas categorias, considerando a gestão no universo da educação a distância.

Quanto à triangulação, ela contempla a visão dialética da pesquisa, por acreditar que no dialogo entre as ideias, os dados coletados e a realidade há um leque de dimensões que compõem o estudo, então a escolha foi coerente.

Segundo Coutinho (2013, p. 239),

A triangulação consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa por forma a que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa dos fenômenos a analisar.

Nem sempre a triangulação tem o objetivo de confrontar uma teoria ou um conjunto de dados. Ela também pode ser usada como análise que forneça maior detalhamento e alcance. Isso porque, mesmo que as visões ou pontos de vista sejam divergentes entre si, eles podem ser as razões e as possibilidades de resolução das diferenças. Nessa pesquisa, pretende-se confrontar o marco teórico com os dados a fim de reafirmar o problema de que os gestores não possuem competências para gerir, mas também a análise para confirmar o pressuposto de que a construção das competências acontece ao longo do processo gestor.

Após a triangulação e a criação das categorias de análise a apresentação dos dados foi feita através de gráficos e tabelas, o que não descaracteriza o caráter qualitativo da pesquisa, considerando que não foram utilizados métodos matemáticos.

Os resultados obtidos foram organizados e expostos afirmando e/ou gerando novas indagações ao problema proposto e ao pressuposto defendido, tudo realizado na pretensão de produzir conhecimento e que ficará registrado através da escrita dessa dissertação.

#### **4. GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL: EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS NA UNIT**

Nessa seção serão abordadas a conceituação e a legislação de Educação a Distância, apresentando seus elementos constituintes, destacando entre eles o polo de apoio presencial e o seu gestor. Será explicitada também, a estrutura da educação a distância da Universidade Tiradentes e os dados coletados por meio das entrevistas feitas aos gestores dos polos selecionados e da análise de documentos da instituição.

##### **4.1 Gestão na Educação a Distância: presença indispensável**

As modificações ocorridas na sociedade geraram novas formas de ensinar e aprender, e sobre isso não há como retroceder. “A saudade da aurora e da infância querida que os tempos não trazem mais”, encaixam-se perfeitamente no romantismo de Casemiro de Abreu (GONZAGA, 2015), mas não fazem mais parte da sociedade contemporânea. Vive-se em contato constante com as tecnologias da informação e comunicação e o cenário educativo mudou o foco do processo de ensino para o da aprendizagem, com caráter autônomo e cooperativo.

Desde o surgimento da industrialização a necessidade de continuar aprendendo fez surgir novos meios de acesso ao conhecimento, tendo em vista a empregabilidade eficaz na era da informação, onde o envelhecimento da força de trabalho acontece rapidamente.

Em nível nacional, o acesso à informação e as aptidões necessárias para converter essa informação em conhecimento tem se tornado o principal impulsionador do desenvolvimento econômico, social e pessoal, e alguns afirmariam também desenvolvimento político. (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 313).

Contudo, é importante ressaltar que a educação a distância não está relacionada exclusivamente ao surgimento da internet, no final da década de 50 e início da de 60. Pensar assim não seria verdadeiro, pois as modificações e a busca por novas e diferentes propostas educativas acompanham o processo de evolução social que ocorre naturalmente com o passar do tempo.

A cada momento vivido pela sociedade, em seus diversos setores, a educação também foi se enquadrando na tentativa de atender às novas demandas, ou seja, foi gerindo suas ações, objetivando preparar os indivíduos para as

expectativas dessa sociedade transformada e transformadora. Dessa forma, faz-se necessário conhecer o percurso histórico para compreender as características da educação a distância nos dias de hoje.

A educação a distância passou por diversas modificações ao longo dos anos. A autora Maria Luiza Belloni (2003) apresenta três gerações de modelos de EAD. A primeira geração caracterizava-se pelo ensino por correspondência adotado nos finais do século XIX, através do desenvolvimento da imprensa e das estradas de ferro.

A segunda desenvolveu-se nos anos 60 e caracterizava-se pelo ensino através de multimeios a distância. Nesse ensino integrou-se aos recursos impressos os meios de comunicação audiovisuais reproduzidos através de antenas e cassetes. Nessas duas gerações as relações entre professor e aluno eram distantes contudo, na segunda geração surgiram algumas formas de auxílio aos alunos, como tutoria, suporte telefônico e até encontros presenciais.

A terceira começou a surgir nos anos 90 com o desenvolvimento e disseminação das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação. Nesse momento, além de todos os recursos já utilizados, surgem ferramentas com inúmeras possibilidades através de programas interativos informatizados e da rede telemática, trazendo consigo a utilização de e-mails, sites etc.

Já para os autores Moore e Kearsley (2007) a educação a distância apresenta seu desenvolvimento ao longo dos anos através de cinco gerações. A primeira geração, que se assemelha à apresentada pela autora Belloni (2003), teve início na década de 1880 e diz respeito ao uso da imprensa e dos correios para a prática educativa. O que é conhecido por estudo por correspondência, tendo por objetivo alcançar os desfavorecidos, em especial às mulheres, e utilizava de guias-de-estudo que eram enviados às residências.

A segunda geração teve início nos anos de 1921 com a difusão do rádio e da televisão. Utilizava-se como recursos didáticos programas teletransmitidos e conjuntos de fitas cassetes com os conteúdos. Na terceira geração, que teve início no final dos anos 1960 e início dos anos de 1970, muitas mudanças ocorreram e elas foram “resultantes de diversas experiências com novas modalidades de organização da tecnologia e de recursos humanos, conduzindo a novas técnicas de instrução e a nova teorização de educação” (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 34). Surge nesse momento as universidades abertas.

A quarta geração foi caracterizada pelas teleconferências por vídeo, áudio e computador, objetivando atender aos discentes autodidatas. E a quinta e última geração, iniciada a partir dos anos 2000, teve por ferramenta de mediação as aulas virtuais baseadas no computador e no acesso à internet.

É perceptível que independente do número de gerações e de como elas foram divididas e caracterizadas, a educação a distancia teve um modo de gestão diferenciando, onde estratégias e utilização de recursos atendiam a necessidade do marco temporal a qual essas gerações pertenciam.

Assim como as gerações atuais produzem modalidades específicas de organização e aprendizado a distância através da utilização das TIC, as anteriores também produziram sua modalidade através das tecnologias disponíveis nas suas respectivas épocas. Dessa forma, não há intenção de valorização de nenhuma época específica.

Diante desse cenário modificado e re-construído constantemente, a EAD foi tomando formato e organizando-se em seus aspectos pedagógicos, metodológicos, administrativos e legais. Atualmente a legislação específica sobre a EAD em nosso país tem na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB os seus principais pontos basilares.

No Brasil, a modalidade de educação a distância obteve respaldo legal para a sua realização com a lei de Diretrizes e Bases da Educação- Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 -, que estabelece, em seu artigo 80, a possibilidade de uso orgânico da modalidade de educação a distancia em todos os níveis e modalidades de ensino. Este artigo foi regulamentado posteriormente pelos Decretos 2.494 e 2.561, de 1998, mas ambos revogados pelo Decreto 5.622, em vigência desde sua publicação em 20 de dezembro de 2005. No decreto 5.622, ficou estabelecida a política de garantia de qualidade no tocante aos variados aspectos ligados a modalidade de educação a distancia, notadamente ao credenciamento institucional, supervisão, acompanhamento e avaliação, harmonizados com padrões de qualidade enunciados pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2015, p. 05).

É necessário enfatizar que a educação a distância não apresentou modificações apenas nos seus modelos, mas também em sua aceitação. Ela é uma modalidade em expansão e vem sendo adotada, ao decorrer dos anos, por empresas particulares, órgãos públicos nas três esferas do poder, e não apenas por instituições de ensino superior.

Segundo o Censo 2013 da Educação a Distância (2014) em 2012 foram autorizados 1.749 cursos a distância e em 2013 esse número aumentou para 2.219, um percentual de 26,9%. Todavia, como alerta Almeida e Moran (2005, p.197), “a educação a distância não é um modismo”. Ela faz parte das mudanças ocorridas na sociedade e é resultado de um processo contínuo e amplo de transformações, e a referência feita não é apenas a das possibilidades de acesso à escolaridade e a formação continuada, mas também, a adoção de novos modelos educacionais ampliando as formas de conhecer e aprender. Não se trata simplesmente da criação de tecnologia para a educação, da recepção crítica ou da incorporação das informações. Trata-se de entender que se criaram novas formas de comunicação, novos estilos de trabalho, novas maneiras de ter acesso e de produzir conhecimento (LITWIN, 2001).

Nesse contexto a gestão da educação a distância é extremamente importante, pois “[...] 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). Ela não é apenas a mera transposição do presencial e exige competências técnicas, intelectuais, interpessoais e intrapessoais,

A EAD não é mais um modo de expansão do acesso ao ensino atendendo apenas a industrialização, como era no início do seu surgimento, no século passado. Com isso, não desconsideramos o que explicita Correa e Pimenta (2005), quando afirmam que foi, e continua sendo, pelo desenvolvimento industrial que as organizações modernas se ampliam.

A gestão da EAD presume o entendimento das variáveis que compõem o conjunto do seu sistema, pois o conhecimento acerca do seu alcance permitirá a busca de soluções criativas, inovadoras e viáveis. Gerir a EAD implica em assumir desafios e responsabilidades de um processo de mudanças constantes motivadas pela intensa inclusão das tecnologias e pela necessidade de conhecimento de novas técnicas e métodos de gestão.

Para exercer uma gestão que possibilite o funcionamento do processo na modalidade a distância, são requeridas competências específicas voltadas a realização de um trabalho colaborativo e em rede. Logo, entende-se que a atividade de gestor não é limitada ao controle, mas principalmente deve levar em conta as demais habilidades relacionadas ao 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 (econômica, social e pedagógica) do seu fazer profissional. (BEHAR, 2013, p. 140).

Na EAD a gestão engloba preocupar-se com instalações, recursos tecnológicos, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas. Sem contar com as exigências produtivas da sociedade e da organização institucional. Nessa perspectiva, 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).

Conforme Bof (2005) a gestão de sistemas de EAD está dividida em dois grupos, que são: a gestão pedagógica e a gestão de sistema. A primeira diz respeito à gerência dos processos de aprendizagem e avaliação; e a segunda a gerência dos recursos financeiros, de pessoal, de treinamento, da tecnologia aplicada e da criação e distribuição de materiais. Com isso, a autora salienta ainda que “há muitas variáveis envolvidas num sistema de EAD e sua complexidade não deve ser subestimada”. (BOF, 2005, p.153).

A estrutura organizacional da EAD tem características que lhe são peculiares e uma diversidade de elementos constituintes como alunos, funcionários, professores e a própria sociedade, que precisam ser bem direcionados nessa estrutura. Em relação a distância geográfica, vale lembrar que não é algo limitado aos alunos, mas a todo o conjunto. Fazer entender a EAD como uma modalidade que surte efeito é um desafio para a gestão.

No geral, os polos de apoio presencial estão situados em locais distantes da sede da instituição ofertante da modalidade e eles servem de referência a todos, sejam os envolvidos direta ou indiretamente. Sendo assim, eles são as representações e o referencial da instituição educacional e isso traz uma dinâmica diferenciada. “A educação a distância é como uma rede de pesca: vários nós que se unem para alcançar um objetivo. A fragilidade em um dos nós pode comprometer o resultado final” (NEVES, 2005, p.137). A gestão é primordial para que esse conjunto funcione como uma engrenagem compassada e com as propostas institucionais, pedagógicas, econômicas e sociais cadenciadas.

## **4.2 Educação a Distância: O que diz a lei sobre o gestor de polo de apoio presencial**

Devido à complexidade da EAD e à diversidade de modelos ofertados nessa modalidade, referenciais de qualidade foram elaborados pelo Ministério da Educação servindo para subsidiar atos legais do poder público no que se referem aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da modalidade.

Embora seja um documento que não tem força de lei, ele será um referencial norteador para subsidiar atos legais do poder público no que se referem aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da modalidade citada. (BRASIL, 2015, p.2)

Esses referenciais coadunam e endossam o que vigora na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB e nos Decretos 5.622/2005 e 5.733/2006, e estabelecem categorias que contemplam aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Para atender essas dimensões, critérios foram determinados e devem constar no Projeto Político Pedagógico dos cursos em EAD, sendo eles:

- Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem
- Sistemas de Comunicação
- Material didático
- Avaliação
- Equipe multidisciplinar
- Infraestrutura de apoio
- Gestão acadêmico-administrativa
- Sustentabilidade Financeira

Desses critérios destaca-se aqui a infraestrutura, equipe multidisciplinar e a gestão acadêmico-administrativa. Isso porque neles estão o polo de apoio presencial e o gestor de polo. O primeiro é o local de atuação da gestão e o segundo, o ator principal dessa pesquisa.

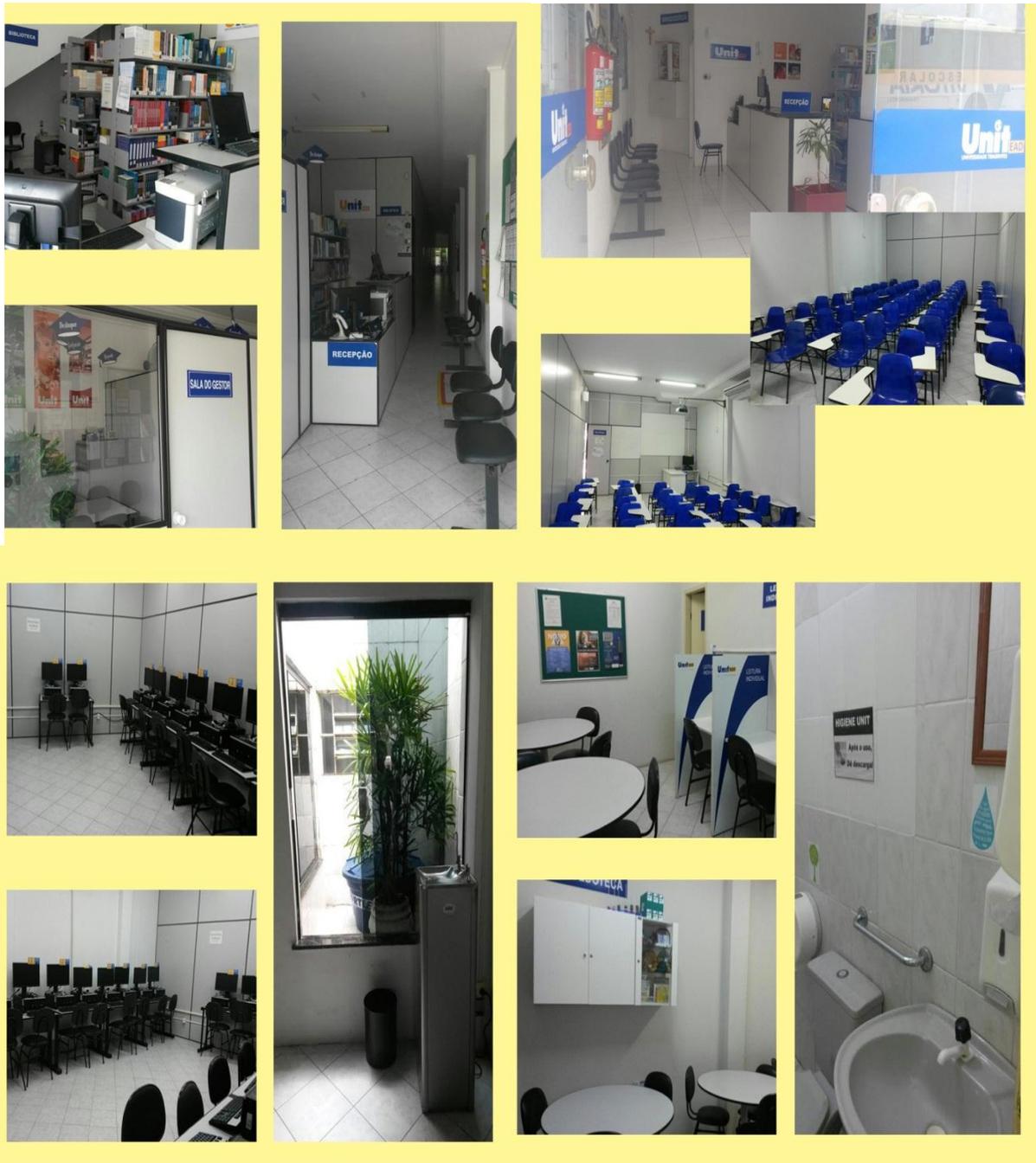
Conforme o Decreto 5.622/2014 (BRASIL, 2005), em seu artigo 12, inciso X, alínea c, o polo de apoio presencial é a unidade operacional para o desenvolvimento de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância. Eles devem apresentar um espaço físico

apropriado para o atendimento das necessidades dos alunos, ou seja, disponibilizar laboratórios de informática, biblioteca, acesso à internet, sala de estudo, salas de aulas, e toda uma estrutura de atendimento acadêmico e pedagógico.

Essa unidade serve de ponto de referência para o estudante e auxilia o desenvolvimento dos cursos ofertados. A sua organização é extremamente relevante passando a integrar o conjunto de instalações avaliadas pelo MEC no tocante ao credenciamento institucional para a modalidade de educação a distância. Dessa forma, o Instrumento de Credenciamento dos Polos de Apoio Presencial (BRASIL, 2015), em sua categoria de análise número 03 - infraestrutura -, avalia a estrutura física em seus detalhes, considerando as instalações administrativas, salas de aula, sala de tutoria, instalações sanitárias, áreas de convivência, recursos de informática, audiovisuais e multimídia e biblioteca.

Em relação aos polos de apoio presencial estudados nessa pesquisa, eles apresentam uma estrutura física que atende as exigências do MEC e proporcionam o desenvolvimento pedagógico e acadêmico dos estudantes conforme a figura 4.

**Figura 4 - Instalações físicas dos polos**



Fonte: Elaboração da Pesquisadora com a contribuição dos gestores dos Polos. Ano de 2015.

Eles possuem uma sala de recepção, de tutoria, de aula, que é munida de recursos para transmissão ao vivo das aulas, laboratório de informática com acesso à internet, biblioteca com sala de estudo, banheiros e a sala do gestor. É importante salientar que o acesso ao espaço físico é garantido às pessoas com deficiência, pois os ambientes possuem adaptações necessárias.

Os polos apresentam uma diversidade de cursos e possuem um número significativo de alunos, considerando estarmos localizados na menor unidade federativa do país e possuímos outras instituições de ensino superior ofertando cursos na mesma modalidade, a exemplo da Universidade Estácio de Sá, Unopar, Anhanguera, Faculdade de Tecnologia e Ciências, e ainda sem custos relacionados a mensalidades como a Universidade Federal de Sergipe. Isso pode ser visto no quadro 04:

**Quadro 4** - Relação de cursos ofertados por polos, número de alunos e de habitantes dos municípios.

<b>POLOS</b>	<b>CURSOS</b>	<b>Nº DE ALUNOS</b>	<b>Nº DE HABITANTES</b>
Aracaju	Administração / Ciências Contábeis / Serviço Social / Pedagogia / Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos / Análise e Desenvolvimento de Sistema / Tecnologia em Segurança no Trabalho	1.593	632.744
Aquidabã	Administração / Pedagogia / Serviço Social Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos / Análise e Desenvolvimento de Sistema	119	21.312
Estância	Administração / Pedagogia / Serviço Social Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos / Análise e Desenvolvimento de Sistema / Segurança no Trabalho	495	68.405
Lagarto	Administração / Ciências Contábeis / Serviço Social / Pedagogia / Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos / Análise e Desenvolvimento de Sistema	354	102.257
Monte Alegre de Sergipe	Administração / Ciências Contábeis / Serviço Social / Pedagogia / Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos / Análise e Desenvolvimento de Sistema	178	14.853
Poço Verde	Administração / Ciências Contábeis / Serviço Social / Pedagogia / Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos / Análise e Desenvolvimento de Sistema	314	23.416
Porto da Folha	Ciências Contábeis / Pedagogia	53	28.492
Vitória da Conquista	Administração / Ciências Contábeis / Serviço Social / Pedagogia / Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos / Análise e Desenvolvimento de Sistema / Segurança no Trabalho	82	343.230

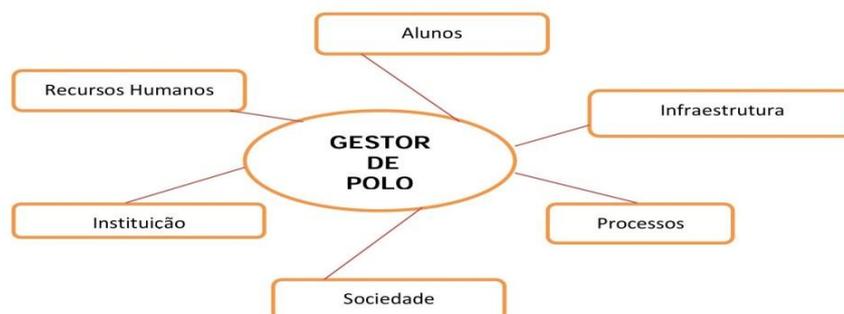
Fontes: Site da UNIT - <http://ead.unit.br/polos.php> / Dados do IBGE 2015

Percebe-se que a estrutura requer uma gestão dotada de competências e para que tudo que foi planejado e elaborado seja implantado de maneira eficiente e eficaz nos polos de apoio presencial a ação do gestor é primordial.

Os coordenadores de polo são os principais responsáveis pela gestão da equipe e do espaço físico, assim como a organização, administração e promoção das ações de EAD em âmbito local. O papel do gestor de polos “ainda está em processo de constituição, por ser uma atividade criada recentemente para atender as demandas da EAD”. Assim é importante a formação continuada dos coordenadores de polo, o suporte e a parceria da universidade para colaborar no desempenho destas funções. (PINHO et all, 2011, p.05).

Segundo o Referencial de Qualidade para a EAD o gestor é responsável pelo funcionamento adequado dos processos pedagógicos e administrativos desenvolvidos nos polos. Sendo assim, ele precisa ter conhecimento dos projetos pedagógicos de cada curso, dos calendários e das atividades de tutoria, precisa zelar pela estrutura física e pelos equipamentos, e acompanhar o trabalho desenvolvido por seus colaboradores; sem contar com as boas relações sociais que precisa desenvolver para atrair o interesse público. A figura 05 retrata essa teia construída pelo gestor através das relações estabelecidas com elementos constituintes do polo de apoio presencial.

**Figura 5** - Relações estabelecidas pelo Gestor de Polo.



Fonte: Elaboração do pesquisador. Ano 2015.

Percebe-se que essas relações possuem referência as competências citadas anteriormente como primordiais na ação do gestor, ou seja, as Competências Intelectuais, Técnicas, Intrapessoais e Interpessoais (MAXIMIANO, 2012). O modo de lidar com os alunos, com a sociedade, com a organização do polo, com as decisões e determinações oriundas da instituição e com as questões pessoais que permeiam qualquer ser humano, o que não seria diferente com o gestor, é determinante para a gestão. Ela pode ser atrativa ou repulsiva, pode gerar uma visão externa favorável ou desfavorável. E em casos desfavoráveis os prejuízos para a instituição podem ser bastante significativos, chegando até mesmo ao fim do seu funcionamento. Já quando ela consegue entender e aprimorar essas relações, a instituição é reconhecida como relevante e se torna referência de boa qualidade na oferta dos seus serviços.

O leque de atividades e atribuições é consideravelmente extenso em qualquer gestão de polo e isso exige competências, o que não é diferente na Universidade Tiradentes que vai desde a fase de seleção até a de atuação após contratação. Todavia, os polos pesquisados possuem gestores que atuam desde a sua fundação e segundo a Coordenação Administrativa, a oferta da EAD na instituição iniciou por meio de uma parceria com a Secretaria de Educação do Estado de Sergipe – SEED e a Secretaria Municipal de Educação de cada polo, onde a escolha desses gestores acontecia por indicação das prefeituras dos municípios, que enviavam um quantitativo de currículos e a instituição selecionava dentre estes.

**CA1** – [...] os polos eram dentro de escolas municipais que tinha parceria com o Governo, então o gestor tinha a função administrativa, pedagógica, financeira, a comercial nem tanto porque quem fazia a parte comercial era a prefeitura e Secretaria de Educação. E a parceria era o quê? Eles recebiam um valor por isso, mas tinha que dá todo apoio, manter a escola limpa, a doação de materiais de escritório, as salas de aula completas, que naquele tempo era ter cadeira e um quadro, e a Unit entrava com a parte pedagógica [...].

Esse modelo perdurou até o ano de 2009, quando a instituição decidiu reformular a metodologia, incluindo assim o uso das tecnologias digitais, criando espaços on line de participação dos alunos, recursos no Ambiente Virtual de Aprendizagem e utilizando a videoconferência para transmissão das aulas. Nesse

momento a referida reformulação marcou a EAD como confirmado na fala de um dos supervisores de tutoria e de um dos gestores.

**ST1** – A instituição adotou um modo diferente de fazer EAD e passou por mudanças em todas as suas estruturas: física, pedagógica e metodológica. Um novo cenário foi construído, oportunizando um modo inovador de ofertar a educação, o que consequentemente exigiu dos gestores novas competências.

**GP2** - Eu iniciei com um convênio que houve do Estado com a instituição que os encontros eram só aos sábados, não existia transmissão e os tutores debatiam aqueles conteúdos que os professores mandavam, os alunos nem conheciam o coordenador nem o professor, apenas o nome na lista de presença. Entretanto, os alunos chamavam os tutores de professor. Após 03 anos que foi quando o convênio terminou a universidade alugou outro espaço e nos mudados para cá e aí foi com essa nova tecnologia. No início eu não vou dizer para você que eu não achei tudo diferente como tudo que é novo espanta no primeiro momento. E quando eu me lembro daqueles três anos que eu passei: diário para fazer em mão, botar falta de caneta, transmissão não tinha e hoje tem diário eletrônico, já imprime, o tutor coloca a presença toda noite, a nota colocada no sistema já sai para o aluno para que ele tenha conhecimento, antigamente era listinha na porta com as notas. Hoje não. Hoje tem o recurso tecnológico perfeito, conteúdo, uma internet de alta velocidade, 30 MB para um aluno pesquisar, 20 computadores, aff!! Eu sou apaixonado, nem gosto de lembrar daquele passado negro.

É possível perceber que a instituição foi enquadrando-se nas necessidades geradas pelas transformações da sociedade, aderindo assim a utilização das tecnologias da informação e comunicação. E principalmente, às exigências do MEC impostas no Instrumento de Autorização de Polos e que precisavam ser cumpridas. Com isso, os espaços antes ofertados pelas prefeituras, ou seja, escolas municipais, não atendiam mais o desejo de ampliação da instituição e, a partir daí, resolveu-se instalar os polos em unidades próprias, quer sejam compradas ou alugadas. Nesse momento, as funções desempenhadas pelo gestor ampliaram-se, pois agora ele era o responsável por todos os processos ocorridos no polo.

**CA1**- A unit começou a andar sozinha, e o gestor para isso tinha que ter mais atribuições, tinha que controlar mais o polo, era ele só ali. Ele não ia ter o apoio do prefeito, secretário de educação, de nada. Tinha que manter boas relações ainda, mas depender mais não.

A EAD foi sendo construída e foi tomando os moldes exigidos pela Legislação, o que conseqüentemente interferiu também nos seus gestores. Capacitações foram ofertadas para facilitar e aprimorar a suas ações, além de um manual para norteá-los nas ações do cotidiano (Anexo 26).

**CA1** – Todos foram capacitados. Porque era uma coisa nova. Inclusive lá mesmo dentro da EAD, a gente teve que ter capacitação. A gente nunca viu o que era o AVA, o que é um ambiente virtual, o que é um estúdio. Então a gente teve que se capacitar. A própria instituição se mobilizou para isso.

A partir daí, para a participação da seleção de contratação de gestores para novos polos, passaram a ser exigidos do gestor alguns pré-requisitos como ter por formação acadêmica, alguma licenciatura e Pós-graduação na área educacional, seja *latu* ou *stricto sensu*; ter experiência de 01 a 02 anos nas áreas pedagógica, administrativa e em EAD; e ter habilidades em informática.

Uma informação merece relevância nesse momento. Mesmo com as determinações do MEC e com as novas exigências feitas pela instituição, em alguns polos não foi possível atender a todos os requisitos, pois a formação voltada ao uso das TIC não era enfatizada dentro do cenário educacional. Sendo assim, ter experiência em EAD era ainda mais difícil, pois, segundo Costa e Xexéo (1996) nessa nova realidade tem-se discutido criticamente a formação dos professores, mas as políticas públicas e as IES não tem privilegiado a formação voltada ao uso das tecnologias de forma efetiva.

Quanto às atribuições dos gestores (anexo 18), elas passaram a contemplar:

- Acompanhamento e avaliação de todo o processo de tutoria no Polo Regional.
- Participação da formação em serviço para o desempenho de sua função.
- Organização, manutenção e atualização dos arquivos.
- Organização e promoção juntamente com os tutores, dos encontros presenciais, seguindo as diretrizes da Diretoria de Educação a Distância – DED - e das orientações do Coordenador de Curso.

- Envio à DED de Fichas de Acompanhamento Mensal dos cursistas, bem como o agendamento das atividades dos encontros presenciais.
- Resolução ou encaminhamento para resolução de todas as dúvidas e questionamentos de seus orientados.
- Participação de reuniões mensais na DED para acompanhamento e avaliação das atividades de Tutoria.
- Fornecimento de dados a DED, sempre que solicitados.
- Auxílio na solução de problemas que surjam nos polos, levando em consideração a realidade específica de cada aluno e/ou município.
- Elaboração de relatórios mensais e circunstanciados dos trabalhos e envio à Coordenação do Curso.
- Distribuição do material impresso entre os cursistas.
- Participação da organização das turmas de cursistas em grupo, juntamente com a Coordenação de Curso, obedecendo aos critérios de distribuição de Tutor por horário de acompanhamento.
- Informação imediata à DED e à Coordenação de Curso dos dados referentes ao abandono ou desistência de matrícula dos cursistas.
- Garantia do funcionamento de Plantão de Tutoria com a Equipe de Tutores para responder questões dos cursistas, via telefone 0800, e.mail ou presencial.
- Acompanhamento rigoroso do cumprimento da carga horária dos tutores durante os plantões e encontros presenciais.
- Arquivamento adequado de cópias de todos os materiais produzidos no Curso (ofícios, fichas de acompanhamento ao cursista, relatórios de avaliação do curso; orientações específicas do Curso, entre outros);
- Conferência da entrega dos materiais e livros da biblioteca aos alunos, controlando sua distribuição e recepção.
- Responsabilidade pela guarda, zelo, empréstimo e devolução dos livros pertencentes à biblioteca.
- Encaminhamento à Coordenação do Curso, via malote, de requerimento de solicitação de qualquer documento a pedido do cursista, devidamente preenchido e autenticado.

- Cumprimento com pontualidade dos horários de atendimento administrativo e pedagógico, de acordo com o estabelecido pela Coordenação Pedagógica da DED.
- Participação da aplicação de avaliações de acordo com a programação a ser organizada pelo Coordenador de Curso.
- Planejamento e execução do agendamento de atividades dos encontros presenciais.

As características apresentadas aqui, e que foram marcas em cada tempo vivido pelos gestores, confirmam que são muitos os desafios da gestão da educação a distância e que é necessário planejamento, organização, direção e controle para que esse conjunto funcione bem, que atenda as propostas institucionais, que contemple uma educação de qualidade e que seja um referencial de transformação social.

### **4.3 A Fala do Gestor sobre ser Gestor**

Após todas as etapas percorridas para a realização dessa pesquisa, chegou o momento da análise de dados. Momento que exigiu do pesquisador aguçar os sentidos, pois,

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. A análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. (TEIXEIRA, 2003, p. 191-192).

Ouvir os elementos constituintes dessa pesquisa vai além da simples disposição dos ouvidos, é entender que em cada fala há um conjunto de ideias, de conceitos e opiniões que representam a construção e o desenvolvimento de cada perfil gestor. Conforme Bakhtin (1997) por trás de cada texto existe um sistema de linguagem, que o torna singular, único e que estabelece relação com a verdade, com a beleza e com a história de cada falante.

Além disso, é também o momento dos confrontos entre a teoria, os dados coletados e os documentos da instituição. É por em prática a técnica escolhida para análise dos dados, que é a triangulação.

As categorias de análise são as quatro competências explicitadas por Maximiano (2012) como primordiais para a ação gestora, isto é, as competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Essas categorias foram os referenciais para a elaboração do questionário que visava analisar as competências desenvolvidas pelos gestores, conforme apresentado no quadro 05.

**Quadro 5 - Categorias de Análise**

CATEGORIAS		PERGUNTAS
<b>COMPETÊNCIAS</b>	INTELECTUAIS	1. Possui formação na área de gestão? Se sim, qual? 2. Qual a importância da formação para atuação do gestor? 3. Quais ações realiza para o aperfeiçoamento da sua função? 4. A instituição em que atua potencializa esse aperfeiçoamento? Se sim, como?
	INTERPESSOAIS	1. Para você qual a importância da gestão de pessoas? 2. Qual a função dos liderados e como eles são conduzidos em sua gestão? 3. Como desenvolver um bom trabalho em equipe? Você possui estratégias para isso? 4. Sua gestão é participativa? Qual a importância do público-alvo atendido por sua gestão?
	TÉCNICAS	1. De acordo com a sua visão gestora, quais as suas atribuições enquanto gestor de um polo de apoio presencial? 2. Como você relaciona sua gestão as necessidades de planejamento e execução da educação a distância? 3. A Modalidade de Educação a Distância utiliza uma diversidade de recursos tecnológicos. Qual a sua relação com esses recursos? 4. Como a sua gestão contribui para a transformação do espaço físico, ou seja, do polo de apoio presencial, em um ambiente propício ao desenvolvimento da educação a distância?
	INTRAPESSOAIS	1. Como você analisa a sua atuação gestora? 2. Diante de objetivos não alcançados como traça novos planos? 3. Como supera suas vulnerabilidades e desenvolve suas potencialidades? 4. Quais as principais contribuições da sua gestão para a instituição que atua?

As percepções estão aqui apresentadas em respostas dadas aos questionamentos feitos em um questionário (Apêndice A) com 16 perguntas organizadas em 04 questões para cada grupo de competências e ao roteiro das entrevistas feitas com os supervisores e a coordenação administrativa. Lembro que as respostas correspondem aos 08 gestores, aos 02 supervisores de tutoria e a coordenação administrativa, de acordo com as siglas estipuladas e já justificadas na seção 3.1.

O primeiro grupo de competências visava abordar as competências intelectuais dos gestores. A primeira pergunta feita aos gestores fez referência a formação acadêmica e a específica na área de gestão. Observou-se que em sua maioria eles atendiam ao exigido pelo MEC e ao solicitado pela instituição nos requisitos para a contratação, ou seja, todos possuíam licenciaturas e apenas um não possuía especialização. Atualmente 62% dos entrevistados (Gráfico 01) possuem formação na área de gestão, e em sua maioria ofertada pela própria instituição.



Gráfico 1 - Porcentagem dos tutores que possuem formação na área de gestão  
Fonte: Entrevista com os tutores

É importante ressaltar que os dados apresentados no gráfico acima fazem referência à situação atual, isso porque as especializações foram realizadas ao longo da atuação e dentre elas, como dito anteriormente, duas foram ofertadas pela própria instituição, que foram: Docência e Tutoria do Ensino Superior, essa concluída no ano de 2011 (Anexo 19); e Gestão de Instituição de Ensino Superior, em andamento. Dos oito gestores envolvidos nessa pesquisa 04 deles já possuíam especialização quando do início da sua atuação, mesmo não sendo na área de gestão.

Além das especializações, havia ainda as capacitações realizadas periodicamente. As mesmas eram certificadas (Anexos 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28 e 29) e abordavam temas como:

- O trabalho do tutor – gestor nos polos do Núcleo de Educação a Distância (Questões administrativas).

- Liderança.
- Empreendedorismo.
- Atendimento ao Cliente.
- Avaliação na EAD.
- Procedimentos relacionados ao Processo Seletivo.
- Procedimentos de Call Center.
- Procedimentos de envio de correspondências
- Cadastramento de alunos no sistema acadêmico.
- Oficinas Tecnológicas.
- A estrutura dos polos e dos Departamentos da instituição.
- Procedimentos relacionados a empréstimos de livros.

Para os gestores a formação em gestão é essencial, mesmo alguns não tendo especialização específica na área. E quando questionados, na segunda pergunta, apresentaram opiniões que comungavam com as ideias, aqui já defendidas, de Zabala e Arnaud (2010) quando nos diz que o suporte teórico é essencial para o desenvolvimento de qualquer atividade.

**GP1** - Acho importante uma formação que embase o profissional no exercício da gestão, mas essa qualificação pode também ser realizada, em caráter continuado, pela organização, ao perceber que o colaborador possui larga experiência prática e boa capacidade de aprendizagem.

**GP2** - Sim. Com a formação você fica com mais ... amplo o conhecimento naquilo que você vai lidar durante esse período que você esteja a frente da administração. Então a boa qualificação lhe permite muitas variativas para que você possa ter uma visão melhor daquilo que você está gerenciando.

**GP3** - A formação é importantíssima, para que se desenvolvam - habilidades pertinentes a função desempenhada. O gestor é um líder, um negociador, um empreendedor, através da formação ele adquire competências diversificadas para sua atuação.

**GP4** - Como a gente lida com a própria educação é essencial que se tenha uma visão bem forte do processo educativo. E na questão da gestão a casa ao longo desses anos vem nos capacitando gradativamente.

**GP6** - Veja só, essas duas pós justamente foram criadas para o perfil do gestor. Então como elas foram criadas para o perfil do gestor, pela seguinte razão: Nós precisamos de toda essa base de gestão de docência. Porque é assim o gestor de polo ele não lida só com a parte administrativa, ele tem a parte administrativa, acadêmica, então as duas pós se comungaram, elas se complementaram. Uma na gestão como um termo administrativo e a outra como um termo acadêmico. Porque a docência do ensino superior abrange a parte acadêmica, de ensino em si., de ensinar mesmo como professor. E a de Gestão do Ensino Superior foi nessa parte administrativa. Que todos os gestores eles tem que lidar com a parte financeira, com a parte administrativa e todas as burocracias da própria instituição.

**GP7** - É essencial, é importante, é indispensável que todo gestor tenha essa formação. Apesar de a gente saber que a formação acadêmica em si ela não traz a experiência, não traz o conhecimento da prática, mas a parte teórica ela é indispensável para que você tenha embasamento no desenvolvimento do seu trabalho.

O entendimento da importância da formação foi notado nas falas acima e reafirmado em respostas dadas à terceira pergunta, quando os gestores foram questionados sobre quais ações eles realizavam para o aperfeiçoamento das suas funções. A ênfase à busca de novos conhecimentos através da pesquisa na internet, da leitura de livros, da realização de cursos e do compartilhamento de experiências foi explicitado com veemência pelos gestores.

**GP2** - Olhe eu gosto muito de fazer leituras, gosto de ler jornais via internet. E me aperfeiçoou com gestores anteriores que eu tive na própria instituição. Eu aprendi muito com gestores que eu tive primeiro, me espelho bastante e pude tirar bastante proveito nessa minha administração com esses grandes gestores que eu tive.

**GP3** - Participo constantemente de capacitações, reuniões orientadoras de procedimentos que devemos tomar.

**GP5** - No momento só fiz um curso de extensão, mas o dia-a-dia vai dando novos ensinamentos.

**GP6** – Eu adentrei ao mundo do EAD pela Unit então eu tive que estudar muito, profundo, para poder assumir essa responsabilidade. Então de acordo com esses ... vai fazer nove anos que estou a frente do polo, então durante esse tempo todo eu tive que ir me adequando, aperfeiçoando e aprendendo. Até porque o EAD a três anos atrás era

uma coisa muito nova, então a gente teve que crescer e aprender junto com o desenvolvimento do próprio EAD.

**GP8** – Gosto muito de ler. Gosto na área de gestão sempre está vendo algum material, seja por internet ou por materiais de treinamento que gente tem aí na Unit, sempre gosto de ficar lendo esses materiais.

Interessante é perceber que a construção do conhecimento e a formação de competências estão relacionadas às experiências vivenciadas, as buscas de referenciais e a constância do movimento em relação direta com a prática. E isso é confirmado quando o gestor diz que aprendeu com o gestor que teve, quando diz que leu, que estudou muito e foi aprendendo à medida que a modalidade ia se estabelecendo. Esses relatos coadunam com as ideias de Perrenoud (2001) quando diz que o saber da prática é contextualizado e vai sendo direcionado de acordo com a situação, é um processo contínuo e adaptativo. “Mas convém ressaltar que os saberes teóricos e práticos não existem de forma isolada, exigindo uma relação de interdependência, como duas faces de uma mesma moeda”. (BEHAR, 2013, p. 177).

Diante dessa necessidade de qualificação na atuação gestora, a instituição contribuiu significativamente para o aperfeiçoamento através de capacitações constantes, tema abordado na quarta pergunta.

**GP1** - Oferece Pós em Gestão de IES; capacitações constantes; coloca-nos a par do cenário atual e de como está se fundamentando o EAD diante deste; esclarece sobre normativos, portarias e demais documentos da instituição; têm como pauta inicial sempre a visão, missão e valores da instituição; oferece esclarecimentos sobre a legislação EAD.

**GP4** - Sim. Ela faz capacitações constantes. Os problemas vão surgindo e a gente tem que procurar se aperfeiçoar.

**GP5** - Sim. A instituição busca sempre capacitar os seus gestores com novos conhecimentos, técnicas e relação humana. Os cursos ofertados por ela nos ajuda bastante no exercício da função.

**GP7** - A Unit tem proporcionado toda essa capacitação essencial e indispensável para o desenvolvimento do trabalho de gestor. A gente passa por capacitações periódicas dentro da própria instituição. A própria Unit já disponibilizou pós-graduação em EAD, em vários cursos de capacitação constante que vai aprimorando cada dia a nossa atividade no polo.

As ações da instituição também foram confirmadas pela supervisão de tutoria que ressaltou a amplitude e a constância das capacitações.

**SP2** – A instituição realiza capacitações constantemente e sempre abordou diversos aspectos da gestão, como a gestão de pessoas, de negócios, como o desenvolvimento de atividades rotineiras e por se tratar de uma instituição de ensino, orienta quanto aos processos acadêmicos e pedagógicos.

Todavia, não se tem aqui a intenção da supervalorização da instituição como a grande colaboradora na formação do gestor. Existe uma relação de troca onde a capacitação atende às exigências do MEC e gera para a própria instituição bons resultados. Isso porque,

[...] nas sociedades capitalistas, o poder é negativo e repressivo, porém possui uma eficácia produtiva; possui a positividade da gestão da vida dos indivíduos e das populações, para a qual produz uma série de estratégias, técnicas e saberes específicos. Sua positividade consiste, do ponto de vista do conhecimento, na produção de saberes que geram poderes, e de estratégias de poder que geram saberes para assegurar seu exercício; do ponto de vista da ação, consiste na produção de indivíduos e populações politicamente dóceis, economicamente úteis, saudáveis e normais, através de uma série de mecanismos como a disciplina e da normalização. (PORTOCARRERO, 2004, p.171).

A oferta das especializações e capacitações através de cursos de extensão trouxe aos gestores o conhecimento sobre temas voltados para a EAD e para a gestão, o que auxiliou na construção de competências e contribuiu no bom desempenho de suas funções. Temas que versavam sobre Sistemas de EAD; Teorias de Aprendizagem; Políticas Públicas; Identidade e Linguagem; Mediação e Avaliação, todos eles voltados especificamente para a EAD (anexo 27); e Planejamento e estrutura curricular; Legislação aplicada ao Ensino Superior; Gestão de pessoas, de negócios e pedagógicas.

Percebe-se que o investimento, mesmo motivado pelas exigências do MEC, apresentava a possibilidade de aprimorar os conhecimentos e contribuir para a qualificação dos gestores, proporcionando o suporte teórico para que fosse agregado à prática. Quando é dito aqui que “o investimento apresentava possibilidade de ...” é porque afirmar que havia a intenção precípua da qualificação

voltada para o aprimoramento torna-se arriscado, já que havia a obrigatoriedade do cumprimento da legislação em vigor.

O segundo grupo de competências correspondeu às competências interpessoais e a primeira pergunta questionava qual a importância da gestão de pessoas, considerando que o trabalho desenvolvido conta com a parceria de outras pessoas que executam as ideias e os planos traçados pelo gestor, que, por sua vez, atende as metas estabelecidas pela instituição. As relações, quando bem estabelecidas, conduzem as ações de forma conjunta e consonante, o que possibilita a realização da gestão de forma eficiente e eficaz. Caso contrário, as ações tendem ao fracasso. E isso é visto nas respostas dadas.

**GP1** - Imprescindível, afinal de contas, as empresas não crescem sozinhas, são os colaboradores que estão por trás dos bons resultados. Administrar sua equipe com qualidade gera o diferencial diante da concorrência, para tanto devemos escolher as pessoas certas e entender para que função se está selecionando, ou seja, o trabalho começa desde o recrutamento e seleção de pessoal bem feitos, até a motivação e qualificação dos colaboradores, oferecendo benefícios e programas que os mantenha na empresa e, sem dúvida nenhuma, fazendo com que este profissional sinta orgulho de fazer parte dela, entendendo, a todo o tempo qual a missão, visão e valores da organização a qual ele faz parte.

**GP4** - É fundamental. Porque nosso produto é para pessoas, é formar pessoas, é dar oportunidade, é a democratização do ensino superior a pessoas que não tiveram esse acesso. EAD é basicamente isso, o perfil do nosso cliente é esse. É mãe ... aquela pessoa que casou e já está fora da idade, e resolveu retomar a sua vida. Então a gente precisa saber lidar com essas pessoas. É de suma importância, não só com a clientela externa como clientela interna, nossos colaboradores.

**GP8** – A importância eu entendo que é crucial no processo da gestão. Por conta, eu, por exemplo, tinha 30 tutores mais 02 auxiliares administrativos, então a gente tinha que conduzir bem a nossa equipe para que o trabalho fosse desenvolvido bem [...] a equipe precisa estar além de bem gerida na mesma visão, na mesma perspectiva que a instituição espera.

Gestão de pessoas também foi um assunto abordado nas capacitações (Anexos 20 e 21) ofertadas pela instituição. A abordagem sobre a importância da liderança, apresentando-a como uma conquista, como um elemento primordial para a condução dos liderados; a importância do atendimento ao cliente para satisfazer

os anseios da comunidade interna e externa; e a importância das ações da consultoria em negócios, contribuindo para ações que tornem a instituição uma empresa atrativa e possibilite as parcerias e acordos com outras instituições e órgãos. Investir na construção dessas competências é criar um cartão de visita vivo, operante, e significativo para a instituição. Competências interpessoais são primordiais na atuação gestora, pois,

Para trabalhar eficazmente com pessoas, você precisa das ferramentas comportamentais da administração: entendimento das diferenças individuais, da cultura organizacional e de processos como motivação, dinâmica de grupos e comunicação. Todas essas ideias convergem para o processo de liderança. A liderança é uma dos mais importantes papéis e habilidades dos gerentes. (MAXIMIANO, 2012, p.12).

Diante das demonstrações da importância da gestão de pessoas, a segunda e a terceira perguntas intencionavam verificar a visão que os gestores tinham dos seus liderados e como eles eram conduzidos por eles. Como também, as concepções sobre trabalho em equipe.

**GP1** - Procuo articular a equipe em prol dos nossos objetivos, de nossas metas, envolvendo-os no planejamento e dando autonomia para executar as ações, deixando sempre estabelecidas e claras as metas. Sempre estabeleço o feedback entre as partes, mostrando abertura para escutar as opiniões e críticas. Repasso todas as informações com comunicação clara e limpa, e costumo reconhecer os pontos fortes e ser sempre grata pelo comprometimento no trabalho.

**GP2** - Eu conduzo de uma forma bem prática. Nada de imposição, nem de colocar estilo pressão que se não fizer isso você talvez venha a perder o emprego nada disso. Conversando, discutindo estratégias, temos determinados problemas na sala, exemplo, a não participação do aluno, então eu me junto com a minha equipe e nós estudamos estratégias de que nós possamos fazer com que haja essa participação. Dessa forma eu consigo que todos deem sua contribuição e no final nós temos um resultado positivo.

**GP3** - Sabendo ouvir as pessoas, dialogando constantemente, nos reunindo para que o envolvimento e o compromisso cresça.

**GP4** - É difícil. É bem difícil! Eu diria que é o setor crucial. Mas uma estratégia que eu tenho é partilhar as informações, as dificuldades e aonde a gente tem que chegar, as metas, as nossas metas. O polo tem metas. Todo mundo aqui. É um processo. Não é da gestão do polo, o mérito é da equipe do polo.

**GP5** - O trabalho em equipe é fundamental dentro da empresa. Assim, o espírito de harmonia e união prevalecerá. Mas para isso ocorrer é preciso que cada um cumpra as suas funções e que o diálogo possa ser a fonte do equilíbrio. Não uso do poder para ordenar. Apenas busco mostrar a cada um o quanto à ação exercida colabora para um trabalho coletivo.

**GP6** - Eu tenho uma relação muito boa de equipe. Minha equipe eu sempre falo o seguinte: a partir do momento que eu identifico que minha equipe não é mais uma equipe coesa não vale mais continuar como equipe, se a pessoa não faz mais parte da minha equipe. Aqui por exemplo, eu no meu caso específico no meu polo. Se eu não consigo junto com a minha equipe chegar ao objetivo que a própria instituição deseja, almeja então não existe sentido. Minha equipe hoje, graças a Deus comunga comigo dessa mesma ideia. Então não existe divergência, no momento que você é líder e tem essa função de liderança tem que saber passar esse norte para sua equipe. E fazer que a equipe vista realmente a camisa.

**GP7** - Com certeza eles participam. São. A gente como é um polo pequeno claro que a visibilidade é bem menor em relação a outros polos maiores. Mas isso não significa dizer que a gente não tenta melhorar a cada dia o nosso trabalho no polo.

Percebe-se que mesmo com o reconhecimento da obrigatoriedade de suas conduções e decisões enquanto líderes, eles reconhecem em suas ações a importância de estabelecer parcerias, de ouvir seus liderados, ouvir a comunidade interna e externa e estabelecer elos de companheirismo, respeito, agindo com clareza, direcionando os liderados a uma prática conjunta na busca do atendimento do esperado pela instituição e pelo público-alvo, que é a sociedade, em uma relação constante de aprendizagem. Situação essa confirmada por Charlot (2000, p.78), quando explicita que “a relação com o saber é relação de um sujeito com o mundo, com ele mesmo e com os outros”.

Outro ponto importante foi descoberto através da quarta pergunta, é que todos eles têm convicção de que sua gestão é participativa. Subtende-se então, que eles se consideram bons gestores e expressam isso em suas falas como podemos ver abaixo:

**GP1** - Sim, pois solicito a participação da equipe na tomada de decisões, confio nos subordinados à minha gestão e costumo motivar a interação deles a fim de que influenciem nos objetivos da organização. Como o público alvo atendido são os “clientes” internos e externos, eles têm importância impar porque a prestação do serviço deve se dar da melhor forma possível para que tenhamos uma boa captação e retenção de alunos.

**GP2** - Sim. Toda vez que faço uma reunião eu tenho em prática subsídios que eu acho que seja ótimo para aquilo. Exponho a minha ideia, solicito que eles também façam suas explicações e no final nós discutimos qual será a melhor para aplicabilidade.

**GP3** - Minha gestão é participativa, onde prezamos pelo diálogo e envolvimento de todos nas ações do polo.

**GP4** - Tem que ser. Se não a gente não chega a lugar nenhum.

**GP5** - A minha gestão é considerada participativa por conta da abertura dada aos funcionários e clientes quanto ao ato de opinar. Como trabalhamos em uma instituição de ensino é preciso ouvir os anseios para buscarmos melhorias. O nosso público-alvo desde a recepção já compreende o que é ser participativo e assim leva para a sua prática profissional, pois cada um exerce ou exercerá funções fundamentais para o desenvolvimento da nossa sociedade.

**GP6** – Considero minha gestão participativa e conjunta. No caso da minha gestão eu sou uma pessoa assim, que eu gosto de comungar. Eu não gosto... mesmo que eu seja líder, por que tem líderes que eles impõem, não, eu gosto de fazer tudo em comum acordo e escutar as ideias daquelas pessoas que fazem parte da minha equipe.

**GP7** – Sim! A participação é um processo muito importante, o desenvolvimento de cada um na sua área de trabalho. Meu tutor, hoje eu só tenho 01, mas já tive 04, 05 tutores no polo eles sempre tiveram a visão de que tinham que cumprir seu trabalho para isso a gente faz reuniões, a gente discute o que foi de ponto negativo periodicamente, a gente costuma após cada período terminado a gente se reúne, ver o avanço. Até no próprio desenvolvimento do aluno a gente chega a discutir para que a gente possa dar uma atenção maior a esse aluno. E assim é com meus colaboradores.

**GP8** – Sim. Nós somos uma equipe, eu faço parte desse conjunto todo como cada um faz parte no registro da sua função. Eu não tenho como atender todos os alunos, eu não tenho como estar em todos os instantes nem em todas as necessidades. [...] é entender que somos uma equipe em uma relação de respeito e confiança na função que cada um está desenvolvendo. [...] E nesse trabalho em equipe nos reunimos sempre, revemos o que foi passado, para passarmos novas informações e um último aspecto é a gente valorizar o papel do nosso colaborador. Então se eu preciso dele no exercício da função aqui para me ajudar na minha gestão, então eu respeito, a gente desenvolve um trabalho junto, o que é importante ouvi-los eu os ouço, se há uma maneira de agir melhor dentro daquilo que precisa ser desenvolvido, então a gente ouve e nesse compartilhar a decisão é tomada para que a ação seja feita da melhor maneira.

O caminho de construção das competências do gestor não é unitário e nem solitário. “Aprender, é exercer uma atividade em situação: em um local, em um

momento da sua história e em condições de tempo diversas, com a ajuda de pessoas que ajudam a aprender”. (CHARLOT, 2000, p. 67). É um compartilhar constante de ideias, ações e anseios entre um grupo diversificado e com uma série de experiências, que nem sempre comungam entre si, mas que precisam vencer o desafio das diferenças e irem em busca da realização das metas. Metas essas elaboradas pela instituição e orientadas em seu cumprimento através de capacitações voltadas ao atendimento da avaliação institucional interna (Anexo 23).

O terceiro grupo de competências dizia respeito às competências técnicas e buscava entender as atribuições do gestor e a sua relação com as necessidades operacionais do polo. Sendo assim, iniciou-se questionando a visão que os mesmos tinham das suas atribuições, o que eles acreditavam ser do seu cumprimento.

**GP1** - Acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas no polo de apoio presencial; participar das capacitações e atualizações; elaborar e enviar os relatórios de atividades do polo; garantir uma boa utilização no que toca à infraestrutura do polo, além de zelar por esta; fazer a gestão de pessoas (agregando, aplicando, recompensando, desenvolvendo, mantendo e monitorando sua equipe); acompanhar e gerenciar o recebimento e envio de materiais ao polo, assim como a entrega aos alunos; mediar processos e situações problema com as coordenações dos cursos, supervisão de tutoria, assessoria pedagógica e gerência acadêmica; receber, acolher e prestar informações às comissões do MEC; articular com os setores da instituição como um todo melhoria de processos para os nossos clientes; articular, junto com o marketing, ações de captação; manter diálogo constante com as turmas coletivamente ou individualmente no atendimento aos alunos.

**GP2** - Olha as minhas atividades frente a administração do polo são bastante grandes porque eu respondo de tudo um pouco, que é diferente da matriz, que tem pessoas que responde cada um pelo seu setor, mas aqui não, aqui eu respondo pela questão da infraestrutura do polo, a questão da limpeza, pela parte pedagógica, pela parte financeira, pelo marketing, eu respondo por tudo que estiver ligada a universidade. Os alunos primeiro me procuram e perguntam sobre tal procedimento e primeiro eu dou aqueles procedimentos que são de minha competência mesmo enquanto gestor frente a universidade.

**GP3** - Sou líder, gerente, administrador... Enfim tenho a atribuição de gerenciar todas as ações do Polo... Competências administrativas, acompanhamento das ações dos tutores e atendimento as demandas dos alunos.

**GP4** - As atribuições é um leque infinito. A gente é mulher maravilha, mas para mim o papel fundamental está em saber lidar com o

processo acadêmico. Não é captação. Eu sei que precisamos de alunos, a gente precisa captar alunos, organizar um polo. Eu enquanto gestora acompanhar o acadêmico dos alunos ajuda-los a solucionar esses problemas, isso é fundamental. O resto a gente vai administrando.

**GP5** - A principal atribuição é manter o polo funcionando a todo vapor com a organização da parte pedagógica e administrativa. Além disso, outras atribuições são inseridas, tais como: divulgar processos seletivos, articular estratégias de atuação.

**GP6** – Não que a gente direcione um planejamento, uma estratégia, até porque nós temos que cumprir muitas coisas que já vem pré-determinadas. Tem coisas que não tem como modificar. Até podemos achar que aquilo pode não da certo, mas temos que seguir aquilo ali que vem determinado. Mas muitas vezes nós temos uma flexibilidade de poder adequar, mas não pode destoar do que é imposto para a gente. A gente enquanto gestor não tem autonomia para mudar.

**GP6** – Ai são muitas!!! Nós somos o popular faz tudo!

**GP7** - A gente na gestão de polo ... Eu digo que o gestor de polo ele conhece toda a universidade porque a gente é DAA, a gente é bibliotecário, a gente é assistente, a gente é tutor, a gente é porque faltou o tutor, o tutor adoeceu é a gente, a gente assume, tem que está sabendo de tudo que permeia o curso, a gente é o multiuso dentro da universidade, seja a gente conhece todos os cantos da universidade no polo. A gente não tem trabalho específico, a gente faz o trabalho do tutor, de auxiliar, de limpeza quando é necessário, faz o trabalho de tudo ... de tudo a gente conhece no polo.

**GP8** – Manter a unidade em pleno funcionamento atendendo com clareza, com qualidade e com as competências que nos cabem. Cada aluno, cada pessoa que aqui chega, seja aquele que venha deixar algum currículo para ser avaliado amanhã para fazer parte como colaborador da instituição, cabe a mim, manter a unidade em pleno funcionamento. Servindo a comunidade e servindo ao nosso cliente aluno da melhor maneira possível.

Essas explicitações dos gestores possibilitou fazer um comparativo com as atribuições estabelecidas pela instituição, e nesse comparativo percebeu-se que são muitas as atribuições impostas oficialmente, mas que elas ainda são restritas diante das necessidades oriundas da prática. Apenas na prática é possível verificar as nuances e as diversidades que a ação gestora traz consigo, em um ambiente de peculiaridades como o da educação a distância. E por ser um ambiente diferenciado, a segunda pergunta quis saber como o gestor relacionava a sua ação gestora ao contexto da EAD.

**GP1** - Uma EAD efetiva é aquela que se faz com trabalho descentralizado e participativo, entre os sujeitos e os setores da instituição, sendo assim a relação entre o meu trabalho como gestora e o plano bem como execução da EAD na UNIT, prevê decisões conjuntas de planejamento, organização, direção e controle semelhantes àquelas da educação presencial do ensino superior e também se preocupa com instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas.

**GP3** - O relacionamento tem que ser de envolvimento total. Entender o processo no qual estamos inseridos. Conhecer as ferramentas para melhor acompanhamento do processo.

**GP4** - Interessante! Hoje eu vir exatamente para uma reunião de planejamento estratégico. Querendo ou não a gente tem a visão daquilo que funciona. É como um plano de aula. As vezes o professor prepara aquela aula e não flui. Então, o trabalho do gestor é justamente esse. Hoje eu vir para cá justamente dizer que a gente trabalha dessa forma, isso flui legal isso não flui muito bem. Então é importante ter essa figura lá na ponta com essa visão para saber direcionar, para ajudar a sede, saber direcionar as ações que são pensadas.

**GP6** – Não que a gente direcione um planejamento, uma estratégia, até porque nós temos que cumprir muitas coisas que já vem pré-determinadas. Tem coisas que não tem como modificar. Até podemos achar que aquilo pode não da certo, mas temos que seguir aquilo ali que vem determinado. Mas muitas vezes nós temos uma flexibilidade de poder adequar, mas não pode destoar do que é imposto para a gente.

A terceira pergunta fez referência à utilização de recursos tecnológicos, característica marcante da educação a distância, e que é evidenciada na organização da instituição pesquisada através do seu ambiente virtual de aprendizagem, das transmissões das aulas via IPTV, da realização de atividades acadêmicas e administrativas de forma integrada via sistema online e da disponibilidade de uso do laboratório com acesso à internet. Entender e saber fazer uso desses recursos é primordial para o acontecimento das aulas, para orientação dos alunos e para a comunicação entre o polo e a sede.

**GP1** - A relação entre a gestão e os recursos tecnológicos está em oferecer a possibilidade da relação entre os recursos tecnológicos e os recursos humanos para que o processo de aprendizagem possa ocorrer de forma facilitada. Sendo assim, a tecnologia deve oferecer suporte aos diferentes processos envolvidos na organização, planejamento e execução de todas as etapas do processo de ensino e aprendizagem, determinando a necessidade do desenvolvimento de métodos e técnicas.

**GP3** - Uma relação de aprendizagem constante, visto que os recursos tecnológicos a cada dia se modificam com a modernidade. E temos que está atualizados. Aprender para ensinar.

**GP4** – Essencial! Tanto que influenciou até na minha prática no meu outro vínculo. É difícil para mim, tudo bem que o conhecimento é muito bom, quando você domina o conteúdo dá sua aula tranquilamente mediante qualquer coisa. Mas eu já não me vejo dando aula sem os slides, sem uma tirinha, influenciou muito.

**GP6** – É fácil de manusear. Não tenho dificuldade ainda mais que gosto muito de tecnologias.

**GP7** - O AVA que é a página que a gente utiliza é de muito fácil acesso. A dificuldade da gente aqui no polo é em relação, tem melhorado bastante, a internet. Tem apenas uns seis meses que a gente tem uma internet bem melhor, mas até então, são quase dez anos que eu estou na unit. Três anos eu trabalhei como tutora na modalidade a distancia onde o tutor era o professor, não tinha tecnologia. Com a nova tecnologia isso facilitou o trabalho de todo mundo, mas a dificuldade da gente era a internet, ou seja, para o aluno baixar um vídeo aula ele nunca conseguia porque a internet não prestava de hipótese alguma. Ela caía. A gente chegou a passar meses sem internet. Então, são dificuldades que a gestão tem que lidar muito bem diante do aluno para não perder aluno. Porque o que a gente tem de atrativo é o AVA, é a tecnologia avançada. Quando o aluno chega no polo e não tem, aí a gente tem que apelar para o bom senso. Mas ultimamente tem melhorado bastante e nós não temos dificuldade em relação a essa questão de tecnologia não. Porque a página é bastante fácil de acessar.

**GP8** – Por causa da instituição sim! Porque a gente precisa aprender e utilizar dele e conhecê-los. Então os caminhos tecnológicos a gente precisa usar na gestão são imprescindíveis. Se a gente não se abrir para aprender, para adquirir conhecimento, para mexer na ferramenta para utilizar a gente fica perdido. A gente tem gestão de controle de livro, a gente tem processos, a gente utiliza protocolo, tudo que a gente tem que acessar é via ferramenta. A gente tem que conhecer. [...] A ferramenta no ambiente que a gente trabalha é imprescindível, tanto para o aluno como para gente.

Para tanto, as capacitações também foram direcionadas para o entendimento do uso dos recursos tecnológicos, não apenas para o manuseio das máquinas, mas também para as atividades acadêmicas e administrativas como, por exemplo, o material instrucional no AVA, o preenchimento on line dos diários, o cadastramento dos alunos no sistema acadêmico, o preenchimento dos gabaritos das provas que passaram a ser corrigidos por meio da leitura digital, e o manuseio do Magister e do Outlook (Anexos 21, 24, 25, 28 e 29).

Além da tecnologia utilizada nos polos outro aspecto importante é o espaço físico. Como apresentado anteriormente, os polos são compostos por uma estrutura física que também pontecializa a aprendizagem. E a ação do gestor influencia na construção e manutenção desse ambiente. Na ultima pergunta do terceiro grupo de competências foi indagado ao gestor como a sua gestão contribuiu para a transformação do espaço físico, ou seja, do polo de apoio presencial, em um ambiente propício ao desenvolvimento da educação a distância.

**GP1** - Realizando e solicitando continuamente a manutenção dos equipamentos utilizados; estando atenta e cobrando agilidade aos setores para que tudo esteja em ordem; mobilizando os alunos para utilização dos laboratórios e equipamentos; orientação contínua para que os alunos adquiram autonomia tecnológica.

**GP3** - Buscando sempre atender as necessidades dos cursos que são ofertados no Polo e as necessidades dos alunos. Sejam em equipamentos disponíveis para utilização ou pessoal de apoio para tirar dúvidas.

**GP4** - Eu costumo dizer que duas coisas na vida que se eu tivesse que passar de novo eu ia dizer: Meu Deus eu não quero mais isso para mim não! Uma é fazer uma graduação morando no município e viajando para lá e para cá todos os dias como eu enfrentei. E outra é montar um polo sozinha, como foi montado aquele. Do zero, assim, a gente quer se estabelecer definitivamente no município mas você precisa arrumar o espaço, arrumar os alunos, e a gente entra com a infraestrutura. Então assim, foi muito bom, hoje eu já tenho mais de 1000 alunos formados nesses nove anos e quatro meses de casa. Foi interessante que a gente montou esse polo em uma escola que estava abandonada, é uma rua boa, da sociedade, mas tinha esse prédio lá abandonado que era de marginais, para fumarem drogas. E ai a gente conseguiu aquele espaço a instituição reformou todo, deu uma primeira reforma e depois a cerca de dois anos atrás deu outra reforma. Colocou mais ou menos, deveria ter uma miniatura do campus centro lá. E ficou muito interessante. Os alunos gostam, acham um espaço agradável. Biblioteca, laboratório de informática, uma sala climatizada, três sem climatização, uma sala de gestão e recepção.

**GP7** - A gente está numa localidade bacana, a gente está em uma avenida, a gente tem questão de segurança, é vizinho a uma escola, a uma companhia de policia, então o local é assim muito bem estruturado, ele tem tudo direitinho, ele é organizado, é mantido. Então, a visibilidade diante da estrutura física a gente não tem problema nenhum. Com exceção do telhado que quando chove e que a gente vem insistentemente solicitando conserto e a gente ainda não foi atendido. Como aqui a chuva é uma vez por ano, a gente não tem problema nenhum com a estrutura não. A gente trabalha direitinho. É um ambiente muito gostoso para o próprio aluno chegar, para nós funcionários, é bem tranquilo.

**GP8** – A nossa estrutura é muito boa! Nós estamos em um antigo colégio privado. Foi uma escola privada de ensino médio. Um prédio com um térreo e mais dois andares, e um terceiro andar com quadra e laboratórios. Mas nós utilizamos apenas o térreo, e nele temos uma recepção, biblioteca, duas salas com equipamentos, salas climatizadas, data show, computador, uma sala de estudo, laboratório de informática, um ambiente de conveniência, espaço para lanchonete e uma área externa.

Faço uma ressalva para apresentar uma situação comum observada em todas as falas dos gestores, que foi a satisfação e frequência dos alunos. Em todos os polos eles utilizam as instalações físicas, utilizam o laboratório de informática e as salas de estudo e demonstram satisfação pela organização. Todavia, isso não torna nula a manifestação dos alunos em suas reclamações, pois sempre há alguém insatisfeito, quer pela interrupção da transmissão, pela lentidão na velocidade de acesso a internet ou pela infiltração causada pela chuva. Um ponto interessante destacado pelos gestores é que os alunos raramente frequentam a biblioteca e questionam a logística de entrega de documentação, já que os envios dos malotes atendem o acordo realizado entre a instituição e a Empresa de Correios e Telégrafos e transitam em apenas dois dias da semana.

No último grupo de competências foi feita referência às competências intrapessoais, um momento de perceber a concepção que o gestor tem dele mesmo e da sua atuação. Na primeira pergunta foi questionado como ele analisava a sua atuação gestora.

**GP1** - Em virtude da experiência de 10 anos desenvolvendo os trabalhos nessa área e também por conta das constantes atualizações e capacitações as quais participo, analiso a minha atuação como muito boa, pois além de possuir uma capacidade de liderança que já é nata, procuro sempre sanar as dificuldades apresentadas e relacionadas a minha gestão me capacitando e articulando com as áreas buscando solução.

**GP2** - Eu gosto muito! Eu gosto de trabalhar muito com isso. Mas por gostar eu acho que tudo que vem ao meu encontro para que eu possa resolver eu acho natural. Eu não vejo como nada fora do comum.

**GP3** - Acredito que atendo as demandas e atribuições que me são confiadas, mas entendo que precisamos buscar sempre melhorar. Aprender mais e sempre.

**GP4** - Eu acho que faz parte da minha vida. Sou eu antes e depois da Universidade Tiradentes, gestora de polo. Acho que vai ser difícil deixar, tirar a roupagem de gestora.

**GP5** – Acredito que atenda as expectativas tanto da instituição como de todos os envolvidos no polo. Trabalho com afinco, sou extremamente preocupado com o cumprimento dos deveres.

**GP6** – Eu me considero uma pessoa que trabalha em prol da instituição e faço tudo aquilo que a instituição nos permite fazer e nos proporciona fazer. A minha gestão está respaldada nisso. Para o crescimento cada vez maior da nossa instituição dentro do nosso município e na nossa região.

**GP7**- Eu me vejo como uma boa gestora. Às vezes eu me sinto, não digo incapaz mas impotente diante de algumas ações que a gente poderia fazer mas que por se tratar de um polo, a gente não pode. Porque a gente tem que ouvir e tem que, por exemplo, eu tive alguns cursos que foram ofertados e de repente, do nada, esses cursos foram cancelados. Então assim, a gente acaba ficando impotente diante de situações desse tipo. Mas eu me considero uma boa gestora, eu me considero uma gestora atuante, presente, uma gestora que conduz sua equipe sem transtornos. Quando há um erro a gente faz com que a pessoa reconheça o erro e tente consertar. Como eu também, eu me acho uma boa gestora no sentido você errou, você é meu amigo a gente trabalha junto, é um polo pequeno, muito aconchegante, mas assim, você vai ser advertido. Ai eu entro em contato com todo mundo e a advertência chega. A gente não tem essa coisa de amizade. A gente tem uma coisa de harmonia, entendendo que cada um cumprindo sua obrigação não se tem problema. Eu me considero uma boa gestora, apesar do cansaço e da impotência diante de muitas ações que eu acredito, mas que por não ser visado as particularidades, a gente tem que acatar.

**GP8** – Eu me avalio como um bom gestor. Pela experiência que eu tive em outro polo. Eu fui contratado para ser gestor itinerante, então eu substituía o gestor do polo nas suas férias, então eu tive como conhecer cada ambiente e a gestão de cada um então eu fui em lugares para arrumar, fui em lugares que eram muito bons que não precisava fazer nada, só acompanhando. Eu me sinto um bom gestor tanto para o aluno como para a instituição.

As histórias que permearam as respostas trouxeram a chance de perceber uma diversidade de experiências vivenciadas por eles e revelaram sentimentos, os mais diversos, como medo, alegria, satisfação, inquietação, surpresa, frustração e até mesmo a sensação de impotência. Talvez o fato de ter que falar de si mesmo tenha potencializado além do vivenciado de fato. Eles afirmaram ser bons gestores, mas também apresentaram suas inquietações frente aos desafios impostos e pelas contenções promovidas pela instituição.

Diante disso, a segunda pergunta buscou saber como é seu comportamento diante de objetivos não alcançados e como novos planos são traçados.

**GP1** - Revendo os erros e traçando novos planos, levando em consideração os entraves encontrados para não recair nos mesmos erros. Costumo reunir a equipe para que sejam lançadas propostas diante da situação problema, e por fim, a equipe toda chega a um consenso.

**GP2** - Quando eu percebo algo que eu planejei e não atingi procuro rever em que local, mais ou menos, eu deixei a desejar, onde eu preciso melhorar e aí eu refaço todo o meu planejamento e procuro ver em que parte eu posso melhorar. Exemplo: a instituição para o próximo vestibular ela está com uma expectativa de captar 60 alunos, já eu tenho a visão de 75 e aí eu já fico colocando em pauta quais caminhos eu vou percorrer para atingir tal meta, a minha meta que está a mais. E aí quando eu chegar na metade do caminho se eu perceber que a coisa não está fluindo eu revejo novamente o que é que eu estou fazendo que não está dando certo e eu devo refazer para que os meus objetivos sejam atingidos.

**GP3** - Refletindo sobre os acertos e erros, o que não deu certo, como e porque, e buscar alternativas para conquistar os objetivos não alcançados, re-planejando, sendo criativo e proativo.

**GP4** - Quando acontece isso das solicitações não atendidas é o momento de parar, fazer uma análise de que patamar a gente está para a partir dali a gente começar a abraçar novas metas e novas direções.

**GP5** – É preciso analisar os resultados e se eles forem desfavoráveis, é o momento de criar novos caminhos, de assumir outras posturas e tomar novas atitudes. É refazer as estratégias e por em ordem as ideias.

**GP6** – Eu procuro ir adequando as ações as necessidades do meu polo e solicito que as estratégias elaboradas pela instituição considerem as peculiaridades de cada região onde o polo está. Exemplo disso, foi a campanha de marketing do vestibular. A questão da gestão enquanto gestora a gente procura, por exemplo, projetos, a gente tenta incentivar.

**GP7** – Na verdade é complicado traçar novos rumos dentro da instituição isso porque as diretrizes não são criadas por nós. Mas eu enquanto gestora tento buscar alternativas.

**GP8** – A nossa autonomia na nossa gestão depende do limite do que é a gestão mesmo. Em questões básicas eu resolvo, até mesmo pela experiência. Até onde eu posso ir eu vou, se eu vejo que ultrapassa o limite da minha gestão eu entro em contato com meu superior.

Agir diante da frustração da não contemplação dos resultados desejados não é das melhores situações, ainda mais quando as determinações seguem padrões estabelecidos pela instituição. Diante das repostas, algumas situações ficaram subtendidas e mereceram reflexão, até mesmo porque elas colocam em discussão a colocação feita pelos próprios gestores ao dizer anteriormente que sua gestão é participativa. A primeira implica no fato do não cumprimento do planejado. A segunda na criação de limites para a ação do gestor. Se as situações forem analisadas pode ser percebida a oposição entre elas. Isso porque, como é possível atender a algo planejado com uma visão macro, sem considerar as especificações de cada polo? Como resolver o que já vem moldado para ser cumprido? Como criar novas diretrizes se a autonomia é engessada pelo enquadramento em regras? É agir como gestor ou como cumpridor de metas? Acredita-se ter uma gestão participativa porque ouve os seus liderados? Mas se existem regras, eles também não cumprem as regras? A insatisfação com o condicionamento das suas ações estava nas entrelinhas, no som das suas vozes e nas expressões faciais.

É sabido que a organização institucional é extremamente importante, e que toda instituição tem seus estatutos e regimentos, mas a participação dos gestores é indispensável. O ouvir das suas vozes possibilita a visão por outros ângulos, a aproximação da instituição com o polo e criação de novas e eficazes estratégias.

A terceira pergunta buscava perceber as potencialidades e vulnerabilidades dos gestores em suas ações. O que eles consideravam pontos fortes e fracos e como eles lidavam com essas características.

**GP1** - O gestor de polo deve se alicerçar na aglutinação e na motivação a partir de seu espírito de liderança, respeitando a democracia e a participação. Nesta busca de subsídios o gestor constrói seu agir a partir da caminhada, superando as dificuldades estabelecidas ou que são inerentes a todo processo.

**GP2** - Os pontos fortes eu me vejo ... é que eu sou muito comunicativo. Sou bem comunicativo e falo com todo mundo. A cidade por ser pequena conheço todos e muitos me chamam até de Uchoa Jr. Mas eu digo que é professor XXXXX. Sou bem comunicativo e as vezes quando falo perto deles que vou embora eles dizem que jamais instituição vai tirar você do jeito que o senhor é todo organizado. Os meus pontos negativos talvez seja que muitas vezes eu sou ansioso. Eu acho que sou muito ansioso e preciso controlar em mim o pouco dessa ansiedade. Algumas coisas eu

preciso saber que é para amanhã é não para hoje. E eu quero para hoje. É preciso ter essa paciência e perseverança para amanhã.

**GP3** - Aprendendo com os erros, reconhecendo-os, refletindo para supera-los com maturidade e segurança.

**GP4** - As vulnerabilidades dando uma parada. Um ponto fraco talvez eu tenha uma forma de falar um pouco dura. Então eu sei que esse é um ponto fraco. Eu tenho uma auxiliar que é muito doce, como sei que esse é um ponto fraco quando tem qualquer coisa, eu digo: olha passe esse recado para mim por favor! Então se fluiu legal, ta feito o serviço. Se não fluiu eu entro em cena. E as potencialidades é na hora de resolver entrar e fazer o gol. Então meu ponto fraco eu acredito que seja ter uma forma mais meiga de falar. Ponto forte é a solução de problema. Até assim, sem modéstia, o reitor em uma reunião com o prefeito disse: olhe o que precisar procura ela que ela tem competência para resolver qualquer problema.

**GP5** – Meu ponto forte é ser muito responsável, cumpridor das ordens, o que me traz grandes preocupações e ai se revela meu ponto fraco: sou muito preocupado.

**GP6** – Vou relacionar os pontos fortes e fracos da minha gestão ao polo. O que eu considero como ponto forte é a persistência, porque a gente está o tempo todo batalhando, buscando, porque o município é uma cidade muito pequena e a maioria dos meus alunos são de outro Estado. É muito difícil captar alunos, mesmo assim temos um numero bem maior que muitos polos em municípios maiores. O ponto forte é a equipe, é a essa ação conjunta e essa persistência. O ponto fraco não está ligado diretamente ao polo, mas a região que é fraca para o comercio, para emprego. Isso enfraquece a nossa gestão.

**GP7** - Meu ponto forte que eu vejo com a conversa com minha equipe e com os meus alunos é que assim, eu tenho pulso e com jeitinho eu sei lidar e resolvo tudo. Eu consigo direcionar os papeis de cada um e consigo fazer os meus de forma muito competente. Eu sei dividir o tempo, eu sei dividir a forma de falar com cada um. Sei chegar em determinado aluno com determinado problema. Então a gente tem essa facilidade. Vamos dizer assim. Como ponto fraco eu diria que a gente, as vezes eu penso que se eu gritasse mais dentro da instituição eu poderia ser mais ouvida. E eu muitas vezes não falo mais. Prefiro ouvir do que falar. Eu já cheguei a pedir socorro, mas ai eu não sou ouvida. Ai eu acabo que muitas vezes não depende de mim e ai deixo eu ficar quietinha no meu canto, fazendo aquilo ali que a partir de agora me compete e aguardar o que eles tem para direcionar. Meu ponto fraco é ter me acomodado um pouco diante das ações que vem lá de cima.

**GP8** – Falar da gente mesmo é bem complicado! Eu sou assim ... me proponho a ser bom demais, eu sou de fácil lida, de fácil traquejo, eu não tenho dificuldade de lidar quando a pessoa chega. Eu ouço e nunca bato de frente. Isso é bom e ruim ao mesmo tempo, aluno sempre tende a abusar um pouco. Meu ponto fraco é a necessidade de melhorar em relação aos processos, ainda não domino tudo e isso

é primordial porque existe uma serie de procedimentos sendo realizados todos os dias.

Nesse momento de autoanálise as manifestações foram inicialmente contidas, mas não há como negar que falar de si mesmo exige cautela, pois se não tiver a medida correta incorre-se no risco de ir aos extremos da prepotência ou da insegurança. Além disso, precisa-se ter conhecimento claro das suas qualidades e defeitos, tendo a maturidade de se posicionar diante deles e analisar as interferências em sua gestão, pois eles inevitavelmente reverberam em suas ações. E isso só é possível se os gestores forem dotados das competências intrapessoais, que englobam autocontrole, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

Seguindo a mesma intenção de ouvir o reconhecimento das suas ações e a sua importância para a instituição, na última pergunta, foi questionado aos gestores quais as principais contribuições da sua gestão para a instituição que atuam.

**GP1** - A relevância da minha gestão abrange a função social que o gestor de polo deve ter e uma infinidade de atribuições que são inerentes a cargos de gestores, passando pela necessária visão acerca das carências, necessidades, prioridades, demandas e de tudo o que envolve a localidade. Administrar os conflitos e as necessidades que permeiam as relações, além de vislumbrar soluções faz parte de seu cotidiano. Em qualquer tipo de gerenciamento a pessoa precisa saber previamente qual será o possível campo de atuação e que o sucesso do grupo passará pelas escolhas, decisões e encaminhamentos que surgirão no decorrer do processo. O gestor deve saber o que realmente é importante para a cidade e os municípios que utilizam seu complexo acadêmico, pois está inserido no contexto sociocultural, porém precisa agregar e necessita contar com parcerias, a fim de inovar, promover, empreender, integrar e planejar, tudo isso deve estar pautado pelo diálogo, sabendo ouvir, respeitando as falas de sua equipe, sabendo expressar-se a fim de manter o foco no objetivo da instituição.

**GP2** - Eu sou muito dedicado naquilo que eu faço. Então é assim, estou sempre a frente, sempre atuando, como eu lhe falei talvez um dos meus defeitos é que nada é eu não quero para amanhã resolver as coisas eu gosto logo para agora, não perco tempo. Eu não sou de fugir da raia. Se tem que fazer as coisas, eu faço. Eu não sou de ficar esperando que alguém me diga o que tenho que fazer, pelo contrário, eu já fico planejando os planos, A, B , C se vai da certo se não vai, por que não vai da certo. Eu não espero não eu sou muito ativo.

**GP3** - Trabalhar sempre com seriedade, ética, compromisso, sendo proativa, assim, acredito que posso contribuir para o bom andamento deste Polo e com a instituição como um todo.

**GP4** - A principal contribuição que eu possa ter dado é levar a credibilidade, a seriedade do nome unit. Não trabalhar com jeitinho. A universidade oferece serviços educacionais e não aceita jeitinho. O aluno entra ali para ter uma formação. Quer nosso apoio e nossa ajuda, a gente está lá para isso. Seja no que for. Mas jeitinho ... A seriedade do nome unit como prestadora de serviço educacional.

**GP5** – Tenho vários anos na função e a cada dia fui aprimorando minhas ações. Percebo que sou muito competente, responsável, lido com seriedade mas sou ansioso e muito preocupado.

**GP6** – Aqui no município nós conseguimos alcançar, por exemplo, fizemos parceria com a prefeitura, cursos livres que outros setores pudessem ter vindo para a instituição estar vindo para se adequar, como Recursos Humanos, Informática, outras parcerias que nós fizemos com a prefeitura formamos turmas de Gestão Pública, Segurança do Trabalho, a gente consegue contratos para alunos. Isso é muito importante porque há uma divulgação do nosso comprometimento com a classe estudantil onde eles ficam amparados no tocante a fazer uma faculdade, eles podem investir porque terão retorno.

**GP7** - Se fosse para minha vida eu dizer o quanto é bom. Na questão curricular, mas na gestão do polo ... eu tenho uma certa credibilidade no município em relação a essa questão de gestão como sendo organizada, uma boa gestora, como todo mundo tem uma certa confiabilidade diante da sociedade como um todo. Todo mundo me conhece, faço questão de estar no evento lá do Conselho Infantil, do ECA. A gente é sempre convidado para tudo. E nem sempre eu estou: Olha eu vou para tal lugar. Eu tomo atitude. Se depois vier bronca. Eu digo; Mulher eu não vim não porque eu estava nessa reunião do Conselho! Eu tenho essa habilidade de resolver tudo, de dá atenção a tudo. Então assim, isso é bom para a instituição, eu acredito, ter uma pessoa ... eu sei que ninguém é insubstituível, as vezes eu to aqui e digo: já fiz, tá resolvido! Ai as meninas, a auxiliar e a servente, dizem aff! Já? Eu digo: tudo ok e conferido! Mais uma missão cumprida. Eu digo brincando que se eu sair a unit vai perder. Na verdade eu sei que meu trabalho é feito da melhor forma que eu posso. Claro que como toda empresa, toda gestão tem suas dificuldades. Aquelas que não dependem de mim eu me sinto frustrada porque eu sei como resolver, mas não posso. Eu acredito que tenha contribuído muito para a unit.

**GP8** – Eu procuro ser participativo, eu procuro falar em toda reunião, sempre onde tem situações onde nossas demandas são apresentadas ficam expostas eu me proponho sempre a falar. As vezes a gente espera que as mudanças aconteçam rapidamente porque nossa necessidade, na EAD, ela é sempre urgente. Eu procuro contribuir não mantendo o silêncio. Ah isso vai demorar a mudar! Vai! Mas a gente falou. Não silenciou diante da necessidade da unidade, da necessidade do nosso exercício profissional

Muitas foram as respostas, e cada uma delas revelou a concepção de gestão que cada um dos gestores tem, em diversos aspectos e ângulos. Em algumas delas a demonstração de satisfação, em outras o desejo de serem ouvidos e atendidos em suas solicitações, a ansiedade de fazer cumprir o determinado e atender as demandas da clientela quer seja interna ou externa, a expectativa de novas realizações, levando-os ao reconhecimento e às oportunidades de crescimento. Lidar com o novo, com as mudanças constantes da sociedade e com todas as demandas que surgem dessas transformações, impondo posturas diferenciadas de gestão. Enfim, desafios e desejos compartilhados por eles nessa pesquisa.

## CONCLUSÃO

Ouvir pessoas e analisar as suas falas é uma tarefa que também exige competência, não é nada fácil. Ainda mais quando da percepção do pesquisador resulta a construção da história, a definição de padrões ou a identificação de um perfil. É preciso manter-se distante das posições pessoais e atentar-se aos dados encontrados.

Responder a pergunta geradora dessa pesquisa foi um desafio. Será que o gestor de polo de apoio presencial tem competências necessárias para gerir? A princípio, só foi possível à pesquisadora acreditar em um pressuposto criado por ela mesma. Mas a pesquisa tem caminhos surpreendentes, e a cada passo dado vem as descobertas, confirmando as idealizações ou negando-as, gerando assim dúvidas, inquietações e questionamentos. E posso dizer que aí está o encanto da pesquisa.

Acreditando então que os gestores dos polos escolhidos não possuíam competências para gerir as demandas surgidas com a inserção das tecnologias da informação e comunicação na educação a distância, pois não se nasce gestor, faz-se gestor, buscou-se traçar um perfil desses gestores.

A partir desse objetivo procurou-se especificamente:

- Verificar como foi sendo construído o perfil dos gestores que atuaram e atuam nos polos de apoio presencial.
- Descrever as competências necessárias para a execução da gestão.
- Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções.
- Analisar as ações desenvolvidas pela instituição para promover a construção e aprimoração das competências desses profissionais.

E tendo por base esses objetivos é observado que as mudanças ocorridas na sociedade, oriundas da expansão das tecnologias da informação e comunicação, foram tecendo novos rumos para a educação a distância ofertada pela instituição. A implantação de um novo modo de fazer educação, com uma nova

metodologia, um novo espaço físico e novas ferramentas pedagógicas e tecnológicas, resultou na necessidade de um novo gestor.

Desse elemento tão importante na educação a distância foi exigido que os mesmos ampliassem o conhecimento, que a qualificação fosse constante e que as ações fossem planejadas, organizadas e executadas com precisão. A construção de competências foi necessária para gerir esse novo cenário.

Competências intelectuais, técnicas, interpessoais e intrapessoais foram sendo incorporadas através da prática, onde os gestores foram vivenciando o surgimento de desafios e foram buscando soluções para resolvê-los. Dessa forma, confirma-se então a hipótese dessa pesquisa. Isso porque os gestores não nascem prontos, os seus perfis foram construídos ao longo do percurso. Não se aprende a gerir pelos manuais, nem pelas indicações e/ou conceitos. Gerir é ação.

As motivações para isso foram as mais diversas, havia os que gostavam como também os que precisavam. Há ainda os que aceitaram a oportunidade de transpor as suas limitações e de aprender. Nesse processo a instituição foi participativa e contribuiu para a qualificação desses gestores, mesmo quando as iniciativas não partiam espontaneamente dela, mas eram motivadas pela obrigatoriedade do atendimento das exigências do MEC.

Gestores que ao percorrer os seus caminhos foram formando seus perfis compondo-os com autonomia, com destreza, determinação, com conhecimentos científicos e com aqueles creditados pelo senso comum, mas tão valiosos quanto os científicos, e, somando a isso, os conhecimentos trazidos das suas próprias experiências.

Essa trajetória também foi marcada por dificuldades e frustrações, como em todo processo de aprendizagem, pois aprender exige mudança de ideias e ações. A mudança do cenário educacional, do espaço físico, da utilização dos recursos e dos processos que se tornaram mais abrangentes trouxe momentos de embate entre as posturas antigas e a necessidade de novas posturas. Ver-se frente às novidades e entender a importância da transformação requer coragem e disposição. Coragem para abandonar os moldes que já tinham a forma do conforto e disposição para construir novos conceitos balizadores pautados em competências que até então eram desconhecidas ou sem sentido. Todo esse conjunto caracterizou o perfil do gestor de polo de apoio presencial da Universidade Tiradentes.

É importante ressaltar que esse processo não está restrito ao marco temporal determinado nessa pesquisa nem as adaptações exigidas pelo MEC ou idealizadas pela instituição, pois ele é contínuo. A construção de competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais continua acontecendo entre os gestores dos polos de apoio presencial, entre as instituições de ensino superior e entre os órgãos gestores da educação. Competências é uma exigência do tempo presente, quer ontem, hoje ou amanhã, é uma necessidade permanente e uma condição constante.

A pesquisa suscitou um questionamento sobre ser gestor, sobre qual perfil conceitua um gestor. Mas as análises trouxeram ao entendimento que ser gestor vai muito além da denominação, além das atribuições institucionais, dos fundamentos teóricos. Ser gestor é criar-se novo todos os dias, é reinventar-se, desafiar-se, é permitir-se em um eterno fazer-se.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. Autonomia da Escola e participação. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; BIANCONCINI, Maria Elizabeth de; ALONSO, Myrtes (orgs.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

BAKHTIN, Mikhail Mjkhailovitch. **Estética da criação verbal**. Tradução de Maria Emsantina Galvão G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1997. (Coleção Ensino Superior).

BEHAR, Patricia Alejandra. (org.). **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. 3.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2003. (Coleção Educação Contemporânea).

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

BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão na Educação: o município e a escola. In: PEREIRA, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Marcia Angela da S (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Leis de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB). Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF: Senado, 1996.

BRASIL. **Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Portaria nº 847 de 04 de Abril de 2006. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 de Abril de 2006. Seção 1. p. 12. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=10478-pces048-12&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10478-pces048-12&Itemid=30192). Consultado em: 11 de nov. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Referencial de Qualidade para a Educação a Distância. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf)> Consultado em: 05 de abr. de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Credenciamento de Polo de Apoio Presencial para Educação a Distância. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/download/superior/ead/Instrumento\\_Cred\\_Polo\\_EAD\\_atualizado\\_agosto.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/ead/Instrumento_Cred_Polo_EAD_atualizado_agosto.pdf). Consultado em: 08 de dez. de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Escola de Gestores da Educação Básica. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>>. Consultado em: 08 ago. de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/ SASE). Planejando a próxima década: conhecendo as vinte metas do Plano Nacional de Educação, 2014. Disponível em: <[http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf)> Consultado em: 09 de jul. de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Ensino Médio, 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/blegais.pdf>>. Consultado em: 12 de set. de 2015.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer.. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo:Mc-Graw-Hill, 2006.

Censo EAD.BR 2013: relatório analítico de aprendizagem a distância no Brasil = Censo EAD.BR 2013: analytic report of distance learning in Brazil. Tradução de Maria Thereza Moss de Abreu. Curitiba, PR: Ibpex, 2014.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Tradução Bruno Magne. Porto Alegre, RS: Artmed, 2000.

CHARTIER, R. **Cultura escrita, literatura e história**. Porto Alegre, RS:Artmed, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. v.1. 6.ed. ver. ampl.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

COSTA, R.M.E.M.; XEXEO, G.B. A Internet nas escolas: uma proposta de ação. In: Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 7., 1996, Anais..., p. 105-117.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas**: teoria e prática. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2013.

CRESWELL, John W.. **Projeto de Pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**. 30 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 45 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

GASPAR, M. I. Competências em questão: contributo para a formação de professores. **Revista Discursos**. p. 55-71, 2004. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/158/1/Discursos%E2%80%93Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Professores55-71.pdf>>. Acesso em: 31 ago. de 2015.

GESTÃO. Dicionário Aurélio. Disponível em: <http://www.dicionarioaurelio.com/gestao.com>. Consultado em: 10 abr. 2015.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZAGA, Sergius. Romantismo no Brasil. Disponível em: [http://educaterra.terra.com.br/literatura/romantismo/romantismo\\_32.htm](http://educaterra.terra.com.br/literatura/romantismo/romantismo_32.htm). Acesso em: 13 de nov. de 2015.

LITWIN, Edith (Org.). **Tecnologia Educacional**: política, histórias e propostas. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 2001.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

LUCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Revista Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloisa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n.03, p. 13-18, 1997. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>. Consultado em: 05 jul. 2015.

LUDKE, M. ANDRE, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **A comunicação na educação**. Tradução Maria Immacolata Vassalo e Dafne Melo. São Paulo: Contexto, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed., São Paulo, SP: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos da Administração:** manual compacto para as disciplinas TGA e introdução a administração. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

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

MOREIRA, José Antônio; Januário, Susana. Redes sociais e educação: reflexões acerca do Facebook enquanto espaço de aprendizagem. In: PORTO, Cristiane; SANTOS, Edmea (orgs). **Facebook e Educação:** Publicar, curtir, compartilhar. Campina Grande, PB: EDUEPB, 2014, p.67-84.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. A Educação a distância e a formação de professores. In: BRASIL. Secretaria de Educação a Distância. **Integração das Tecnologias na Educação.** Brasília: MEC, Seed, 2005. p. 136-141.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. Vygotsky e o processo de formação de conceitos. In: TAILLE, Yves de La; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Piaget, Vygotsky, Wallon:** Teorias psicogenéticas em discussão. São Paulo, Summus, 1992. p. 23-34.

PARO, Vitor H. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1988.

PENSADOR. Frases de Eríco Veríssimo. UOL. Disponível em < [http://pensador.uol.com.br/frases\\_de\\_erico\\_verissimo/](http://pensador.uol.com.br/frases_de_erico_verissimo/)>. Consultado em: 12 de abr. de 2015.

PERRENOUD, Philippe. **Construir competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar.** Tradução Patricia Chittoni Ramos. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul, 2000.

PERRENOUD, Philippe et al. **Formando professores profissionais:** quais estratégias? Quais competências?. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PERRENOUD, Philippe et al. **As Competências para ensinar no século XXI:** a formação dos professores e o desafio da avaliação. Tradução Claudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre, RS: Artmed, 2002. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

PINHO, D. S.; GARCIA, N. M.; ESPERANÇA, J. A.; HARTWING, S. C. Contribuições do núcleo de apoio aos polos para a gestão em EAD. ESUD 2011 - VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Ouro Preto, 3 - 5 de outubro de 2011. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/1635/Contribui%C3%A7%C3%B5es%20>

[do%20n%C3%BAcleo%20de%20apoio%20aos%20polos%20para%20a%20gest%C3%A3o%20em%20Ead.pdf?sequence=1](#). Consultado em: 15 out. de 2015.

PORTOCARRERO, Vera. Instituição Escolar e Normalização em Foucault e Canguilhem. **Revista Educação e Realidade**, Rio Grande do Sul, v. 29, n. 01, p. 169-185, jan./jun., 2004.

RODRIGUES, Auro de Jesus (org.). **Metodologia Científica**. 4. ed. Aracaju: UNIT, 2011.

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

SANTAELLA, Lúcia. A Aprendizagem ubíqua substitui a educação formal? **Revista de Computação e Tecnologia da PUC**, São Paulo, v. 2, n. 01, p 17-22, out. 2010.

SANTAELLA, Lúcia. Desafios da ubiquidade para a educação. **Revista Ensino Superior Unicamp**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/desafios-da-ubiquidade-para-a-educacao>>. Acessado em: 06 de set. de 2015.

SANTAELLA, Lúcia. As novas linguagens e a educação. **Plataforma do Letramento**, 2014. Disponível em: <<http://www.plataformadoletramento.org.br/em-revista-entrevista-detalle/651/lucia-santaella-as-novas-linguagens-e-a-educacao.html>>. Acessado em: 10 ago. de 2015.

SANTOS, Clovis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Fundamentos da Administração**. Instituto Federal do Paraná. Brasília: MEC, 2011.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise dos dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, Rio Grande do Sul, n. 2, p. 177-201, jul./dez.2003.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-55, jan./fev. 2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

ZABALA, A; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências: uma proposta para o currículo escolar**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO - GESTORES



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

QUESTIONÁRIO (PESQUISA – GESTORES)

A elaboração do questionário tem por base as competências formadoras do perfil do gestor conforme Maximiano (2012).

As competências estão agrupadas em 04 categorias:

1. Competências Intelectuais.
2. Competências Interpessoais.
3. Competências Técnicas.
4. Competências Intrapessoais.

O questionário possui 16 questões abertas divididas de acordo com as competências citadas acima.

### **I - Competências Intelectuais**

1. Possui formação na área de gestão? Se sim, qual?
2. Qual a importância da formação para atuação do gestor?
3. Quais ações realiza para o aperfeiçoamento da sua função?
4. A instituição em que atua potencializa esse aperfeiçoamento? Se sim, como?

### **II - Competências Interpessoais**

1. Para você qual a importância da gestão de pessoas?
2. Qual a função dos liderados e como eles são conduzidos em sua gestão?
3. Como desenvolver um bom trabalho em equipe? Você possui estratégias para isso?
4. Sua gestão é participativa? Qual a importância do público-alvo atendido por sua gestão?

### **III - Competências Técnicas**

1. De acordo com a sua visão gestora, quais as suas atribuições enquanto gestor de um polo de apoio presencial?
2. Como você relaciona sua gestão as necessidades de planejamento e execução da educação a distância?
3. A Modalidade de Educação a Distância utiliza uma diversidade de recursos tecnológicos. Qual a sua relação com esses recursos?
4. Como a sua gestão contribui para a transformação do espaço físico, ou seja, do polo de apoio presencial, em um ambiente propício ao desenvolvimento da educação a distância?

### **IV - Competências Intrapessoais**

1. Como você analisa a sua atuação gestora?
2. Diante de objetivos não alcançados como traça novos planos?
3. Como supera suas vulnerabilidades e desenvolve suas potencialidades?
4. Quais as principais contribuições da sua gestão para a instituição que atua?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO - SUPERVISORES



UNIVERSIDADE TIRADENTES – UNIT  
DIRETORIA DE PESQUISA - DPE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPED  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

## QUESTIONÁRIO (PESQUISA – SUPERVISORES)

A elaboração do questionário tem por base as competências formadoras do perfil do gestor conforme Maximiano (2012).

As competências estão agrupadas em 04 categorias:

1. Competências Intelectuais.
2. Competências Interpessoais.
3. Competências Técnicas.
4. Competências Intrapessoais.

O questionário possui 05 questões que norteiam o processo institucional no tocante a contratação dos gestores.

- 1. Como acontecia o processo de seleção dos gestores?**
- 2. Quais os pré-requisitos exigidos pela instituição contratante na seleção?**
- 3. Após contratação quais os procedimentos para a qualificação?**
- 4. Quais as atribuições dos gestores?**
- 5. Como a instituição contribuía para a ação gestora?**

ANEXOS

## ANEXO 01 – Curso de Especialização em Gestão Escolar



Escola de Gestores  
da Educação Básica

## Curso de Especialização em Gestão Escolar

### Índice

- » Apresentação do Curso de Especialização em Gestão Escolar
- » Instruções ao usuário

### Salas Ambientes

- » Introdução ao Curso e ao Ambiente Virtual
- » Projeto Vivencial
- » Fundamentos do Direito à Educação
- » Políticas e Gestão na Educação
- » Planejamento e Práticas da Gestão Escolar
- » Tópicos Especiais - Conselhos Escolares e Gestão Democrática
- » Tópicos Especiais - A Qualidade da Educação Escolar
- » Tópicos Especiais - Políticas e Programas de Educação: PNE, PDE e PAR
- » Tópicos Especiais - Saúde na Escola
- » Oficinas Tecnológicas - Construindo Sítios na *Web*

### Material de apoio

- » Biblioteca
- » Utilitários
- » Créditos



## ANEXO 02 – Formulário para Apresentação de Projeto de Pesquisa ao Cep/ Unit

<p>Comitê de Ética em Pesquisa</p> 	<p><b>FORMULÁRIO PARA APRESENTAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA AO CEP/Unit</b></p>	<p>PROTOCOLO: A ser preenchido pelo CEP/Unit</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>v.02/2013</p>
--	---	---

- O projeto deve ter no máximo 15 páginas e devem ser seguidas as normas da ABNT para apresentação de trabalho científico.
- **TODOS OS CAMPOS DESTA PROJETO DEVEM SER PREENCHIDOS.**
- Este arquivo deverá ser anexado à Plataforma Brasil quando da submissão do projeto para a avaliação do CEP/Unit

<b>1 – PESQUISADOR RESPONSÁVEL PELO PROJETO</b>		
NOME COMPLETO:		
INSTITUIÇÃO:		
CURSO OU UNIDADE ACADÊMICA:		
ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA:		
BAIRRO:	TELEFONES:	
CIDADE:	UF: S	CEP:
E-MAIL:		
TITULAÇÃO MÁXIMA:		
ENDEREÇO ELETRÔNICO DO CURRÍCULO <i>Lattes</i> :		

<b>2 - TÍTULO DO PROJETO (Ver Anexo)</b>		
ÁREA DO CONHECIMENTO:		
SUBÁREA DO CONHECIMENTO:		
ESPECIALIDADE:		
PALAVRAS-CHAVE/UNITERMOS:		

<b>3 – IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO</b>		
(Marque um X a opção na qual o seu projeto se adequa e indique o mês/data e ano de conclusão)		
		Mês/data e ano de conclusão do projeto
<input type="checkbox"/>	Projetos de Iniciação Científica e de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico	____/____/____
<input type="checkbox"/>	Mestrado em Educação	____/____/____
<input type="checkbox"/>	Doutorado em: _____	____/____/____
<input type="checkbox"/>	Trabalho de conclusão de curso	____/____/____
	Ano/semestre: _____ do curso: _____	____/____/____
<input type="checkbox"/>	PESQUISA – Grupo: _____	____/____/____
<input type="checkbox"/>	OUTROS: _____	____/____/____

<b>4 – RELAÇÃO DOS OUTROS PESQUISADORES INTEGRANTES DA EQUIPE DO PROJETO</b>	
Nome	Dados Pessoais
1.	

2.	Titulação máxima: Telefones: E-mail: Endereço eletrônico do Currículo Lattes:
<b>5 – LOCAL DA PESQUISA</b> (Detalhar as instalações dos serviços, centros, comunidades e instituições nas quais se processarão as várias etapas da pesquisa. Indicar espaço físico, infra-estrutura, laboratórios, instrumentos, biblioteca, outros financiamentos etc. – Anexar a concordância da instituição onde será a realizada a pesquisa com assinatura e carimbo)	
<b>6 – RESUMO GERAL DA PROPOSTA</b> - (Resumo informando sobre objetivos, local de realização e outras informações pertinentes ao entendimento da proposta)	
<b>7 – INTRODUÇÃO</b>	
<b>8 - JUSTIFICATIVA DO PROJETO</b> (Ver Anexo)	
<b>9 - HIPÓTESES OU PRESSUPOSTOS DO PROJETO</b> (Ver anexo)	
<b>10 - OBJETIVO PRIMÁRIO (Geral)</b> (Ver anexo)	
<b>11 - OBJETIVOS SECUNDÁRIOS (Específicos)</b> (Ver anexo)	
<b>12 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> (Ver Anexo)	
<b>13 - METODOLOGIA DO PROJETO</b> (Ver Anexo)	
<b>14 – RESULTADOS ESPERADOS (Desfechos)</b> (Ver Anexo)	
<b>15 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> (Ver Anexo)	

16 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO (Atividades que serão executadas a partir da aprovação pelo CEP)								
Atividades ou etapas	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	...

<b>17 – CRITÉRIOS PARA SUSPENSÃO DA PESQUISA (Detalhar os critérios para a suspensão da pesquisa)</b>

<b>18 - Explicitar as responsabilidades do pesquisador, da instituição, do promotor e do patrocinador</b>

<b>19 – ORÇAMENTO DO PROJETO (Obrigatório)</b> Discriminar recursos, fontes e destinação, bem como a forma e o valor da remuneração do pesquisador (se for o caso). Obrigatoriamente deve ser informada a fonte que proverá o total de recursos necessários.					
Discriminação do item a ser financiado	Fonte de financiamento	Unidade	Quantidade	Valor (R\$)	
				Preço unitário	Total
<b>TOTAL</b>					
<b>Fonte de financiamento principal:</b>					

## ANEXO 03 – Declaração da Instituição

## Declaração da Instituição

Ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP  
Universidade Tiradentes - UNIT

Declaramos, a fim de viabilizar a execução do projeto de pesquisa intitulado "**GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: estudo de caso da Universidade Tiradentes**", sob a responsabilidade do(s) pesquisador(es) Kalyne Andrade Ribeiro, que a **Universidade Tiradentes**, conforme Resolução CNS 466/12, assume a responsabilidade de fazer cumprir os Termos da Resolução nº 466/12, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/97, 251/97, 292/99, 303/2000, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005), além de zelar para que o pesquisador cumpra os objetivos do projeto, por meio de acompanhamento do curso de origem do(s) pesquisador(es) e relatório semestral enviado ao CEP/UNIT.

De acordo e ciente,

Aracaju, 05 de Agosto de 2015

Simone Silveira Amorim  
Coordenador da Área (assinatura, nome e CPF)  
Nome da Área

UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT

Prof. Dra. Simone Silveira Amorim  
Programa de Pós-Graduação em Educação  
Coordenadora

[Assinatura]  
Prof. Dr. Cristiano de Jesus Ferronato  
Coordenador de Pesquisa  
Diretor da Instituição (assinatura, nome e CPF)  
Nome da Instituição

UNIVERSIDADE TIRADENTES - UNIT

Prof. Dr. Cristiano de Jesus Ferronato  
Coordenador de Pesquisa

Obs.: Cada Instituição envolvida no projeto de pesquisa deverá apresentar esta declaração em separado.

V2\_14nov13

## ANEXO 04 – Declaração de Infraestrutura e Autorização de Uso

## Declaração de Infra-Estrutura e Autorização Para Uso da Mesma

Ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP

Universidade Tiradentes - UNIT

Declaro, conforme Resolução CNS 436/12, a fim de viabilizar a execução da pesquisa intitulada "GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: estudo de caso da Universidade Tiradentes", sob a responsabilidade do(s) pesquisador(es) Kalyne Andrade Ribeiro, a Diretoria de Educação a Distância, conta com toda a infra-estrutura necessária para a realização e que o(s) pesquisador(es) acima citado(s) está(ão) autorizado(s) a utilizá-la.

De acordo e ciente,

Aracaju, 05 de agosto de 2015

Universidade Tiradentes  
Jucimara Roesler  
Diretora de Educação a Distância

Responsável pela área onde será realizada a pesquisa (assinatura, nome e CPF)

681.817.959-20

Obs.: Cada área envolvida no projeto de pesquisa deverá apresentar esta declaração em separado.

V2\_28nov13

## ANEXO 05 – Declaração uso de Arquivos, Registros e Similares

## Declaração de Autorização Para Uso de Arquivos, Registros e Similares

Ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP  
Universidade Tiradentes - UNIT

Declaro, conforme Resolução CNS nº466/12, a fim de viabilizar a execução do projeto de pesquisa intitulado "GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: um estudo de caso da Universidade Tiradentes" sob a responsabilidade do(s) pesquisador(es) Kalyne Andrade Ribeiro e Andréa Karla Ferreira Nunes, que o uso do arquivo e/ou registro de folders, edital, conteúdos de capacitações, listas de gestores pelo(s) pesquisador(es) está autorizado para a realização desta pesquisa.

De acordo e ciente,

Aracaju, 5 de Agosto de 2015

Universidade Tiradentes

Ducimara Róssler  
Diretora de Educação a Distância

(Assinatura do responsável pela Instituição)

Nome completo:

CPF: 681.817.959-20

Cargo: Diretora da EAD

## ANEXO 06 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Adriana Fente Andrade, abaixo assinado, autorizo a (Instituição de ensino), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

- 1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**
- 2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuam e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**
- 3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**
- 4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa. e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**
- 5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_ Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.
- 6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**
- 7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.
- 8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.
- 9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília – DF.
- 10-Confidencialidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.
- 11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.
- 12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).
- 13-Dados do pesquisador responsável:  
Nome: Kalyne Andrade Ribeiro  
Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE  
Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.  
Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

Adriana Fontes Andrade  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_26nov13

## ANEXO 07 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Adriana Rocha Torres, abaixo assinado, autorizo a (**Instituição de ensino**), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuam e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: A pesquisa justifica-se pelos critérios da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa.

e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.

5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_, Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília - DF.

10-Confidencialidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

*Juliana Roberto*  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 08 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, JOSE APARECIDO DE JESUS, abaixo assinado, autorizo a (*Instituição de ensino*), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuaram e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios de originalidade, de importância e de viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa. E pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**

5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_ Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília - DF.

10-Confiabilidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, 09 de PEZEMARO de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, aporndo também suas assinaturas na última página do referido Termo. V2\_28nov13

## ANEXO 09 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, ROSELI NEANDONÇA BORGES, abaixo assinado, autorizo a (Instituição de ensino), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuam e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa. e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**

5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_ Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília - DF.

10-Confidencialidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Munilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, 24 de Novembro de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

*Pauli Anderson Borges*  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 10 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Geovomude da Silva Dantas Xavier, abaixo assinado, autorizo a Instituição de ensino, por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuam e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa. e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**

5-Desconfortos e riscos esperados: **\_\_\_\_\_**. Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília - DF.

10-Confidencialidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

*Guaraciela da Silva Santos Xavier*  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 11 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Kalyne Xombé Souza, abaixo assinado, autorizo a (Instituição de ensino), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistido(a)s pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuam e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios de originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa. e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**

5-Desconfortos e riscos esperados: **\_\_\_\_\_**. Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília - DF.

10-Confidencialidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: kalyne.andrade@hotmail.com / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

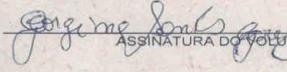
Av. Murilo Dantas, 300 bloco F - Farolândia - CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 - e-mail: cep@unit.br.

Aracaju, 19 de Janeiro de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 12 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, FABIO DA MENDONÇA CORREIA, abaixo assinado, autorizo a (Instituição de ensino), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistido(a)s pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuam e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela Instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa, e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**

5-Desconfortos e riscos esperados: **\_\_\_\_\_**. Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Infomações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal. Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília – DF.

10-Confabilidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: kalyne\_andrade@hotmail.com / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefonic: (79) 32182206 – e-mail: cep@unit.br.

Aracaju, 09 de Dezembro de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, epondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

v2\_25nov13

## ANEXO 13 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Betânia Andrade de Andrade Nascimento abaixo assinado, autorizo a (Instituição de ensino), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuaram e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa.**

5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_, Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília – DF.

10-Confidencialidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

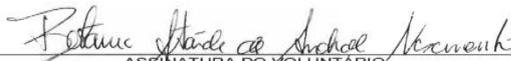
Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, 18 de Janeiro de 2016

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13



  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL



O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 14 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, ANA MARIA PLECH DE BRITO, abaixo assinado, autorizo a (*Instituição de ensino*), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuaram e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela Instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios de originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa. e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**

5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_ Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília – DF.

10-Confidencialidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, 07 de fevereiro de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apódo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 15 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, WALFRAN LIMA SOUZA, abaixo assinado, autorizo a (Instituição de ensino), por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuaram e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios de originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa.**

e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.

5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_ Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília – DF.

10-Confabilidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 16 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## MODELO

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Andréa Karla Ferreira Nunes, abaixo assinado, autorizo a **(Instituição de ensino)**, por intermédio do(a)s aluno(a)s, Kalyne Andrade Ribeiro devidamente assistid(o)as pela seu(ua) orientador(a) Andrea Karla Ferreira Nunes, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: **Gestão no polo de apoio presencial de educação a distância: Estudo de caso na Universidade Tiradentes.**

2-Objetivos Primários e secundários: **Analisar a construção do perfil de gestor dos polos de apoio presencial da educação a distância da Universidade Tiradentes; Verificar o perfil dos gestores que atuaram e atuam nos polos de apoio presencial; Descrever as competências necessárias para a execução da gestão; Identificar por meio de entrevistas aos supervisores de tutoria e aos gestores as dificuldades, interesses e motivações no exercício das suas funções; Listar as ações desenvolvidas pela instituição para a construção e aprimoração das competências desses profissionais.**

3-Descrição de procedimentos: **Entrevista gravada e transcrita.**

4-Justificativa para a realização da pesquisa: **A pesquisa justifica-se pelos critérios da originalidade, da importância e da viabilidade. Original por apresentar um objeto e um campo de estudo inédito. Importante por permitir o entendimento da construção de um perfil de gestor que transforma um ambiente educacional de acordo com as suas experiências e contribui para novas decisões e direcionamentos para a educação a distância. E viável, pela disponibilidade e aceitação da instituição em permitir a realização da pesquisa. e pelo baixo custo que envolve sua efetivação.**

5-Desconfortos e riscos esperados: \_\_\_\_\_ Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: **Contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.**

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília – DF.

10-Confiabilidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma cópia deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Kalyne Andrade Ribeiro

Endereço profissional/telefone/e-mail: [kalyne.andrade@hotmail.com](mailto:kalyne.andrade@hotmail.com) / 98818-9573

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

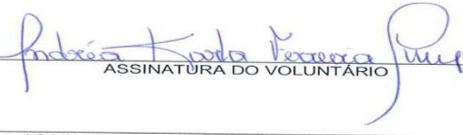
Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, 23 de Agosto de 2015.

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

---

  
ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

---

ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

O pesquisador responsável, o sujeito da pesquisa ou seu representante legal e, quando for o caso, devem rubricar todas as folhas do TCLE, apondo também suas assinaturas na última página do referido Termo.

V2\_28nov13

## ANEXO 17- Declaração do Pesquisador

## Declarações dos(s) Pesquisador(es)

Ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP

Universidade Tiradentes - UNIT

Eu (nós), Kalyne Andrade Ribeiro, que realizarei(mos) a pesquisa intitulada " **GESTÃO NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: estudo de caso da Universidade Tiradentes** ", declaro(amos) que:

- estou(amos) ciente(s) e assumo(imos) o compromisso de cumprir os termos da resolução nº 466/12, de 10 de Outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/97, 251/97, 292/99, 303/2000, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005).
- assumo(imos) o compromisso de zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações, que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa;
- os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho serão utilizados apenas para se atingir o(s) objetivo(s) previsto(s) nesta pesquisa e não serão utilizados para outras pesquisas sem o devido consentimento dos voluntários;
- os materiais e os dados obtidos ao final da pesquisa serão arquivados sob a responsabilidade da Diretoria de Educação a Distância da Universidade Tiradentes; que também será responsável pelo descarte dos materiais e dados, caso os mesmos não sejam estocados ao final da pesquisa.
- não há qualquer acordo restritivo à divulgação pública dos resultados;
- os resultados da pesquisa serão tornados públicos através de apresentação em encontros científicos ou publicação em periódicos científicos, quer sejam favoráveis ou não, respeitando-se sempre a privacidade e os direitos individuais dos sujeitos da pesquisa;
- o CEP-UNIT será comunicado da suspensão ou do encerramento da pesquisa por meio de relatório apresentado anualmente ou na ocasião da suspensão ou do encerramento da pesquisa com a devida justificativa;
- o CEP-UNIT será imediatamente comunicado se ocorrerem efeitos adversos, resultantes desta pesquisa, com o voluntário;
- esta pesquisa ainda não foi total ou parcialmente realizada;

Aracaju, 05 de agosto de 2015

Kalyne Andrade Ribeiro  
CPF: 996.859.575-68

Kalyne Andrade Ribeiro

Pesquisador responsável (assinatura, nome e CPF)

Andréia Karla Ferreira Gomes

Demais pesquisadores (assinatura, nome e CPF)

## ANEXO 18 – Atribuições do Gestor

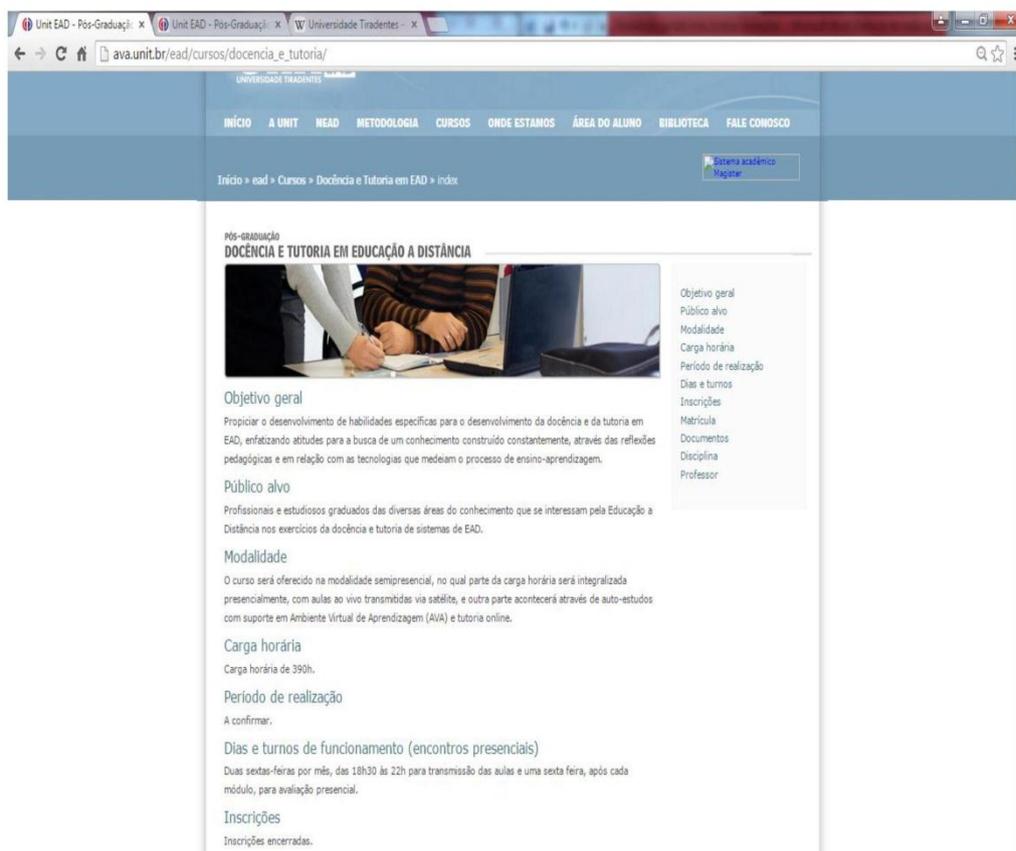
DESCRIÇÃO DE CARGO	RESPONSABILIDADES PRINCIPAIS
<p><b>CARGO:</b> PROFESSOR TUTOR (GESTOR DE POLO)</p> <p><b>ESTRUTURA:</b> TÉCNICO ADMINISTRATIVO</p> <p><b>CAMPUS:</b> FAROLÂNDIA / SETOR: PROEAD</p> <p><b>CARGOS LIDERADOS:</b> PROFESSOR TUTOR</p> <p><b>REPORTA-SE A:</b> SUPERVISOR DE TUTORIA / COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA / PRO-REITORIA ADJUNTA DO EAD</p> <p><b>DATA:</b> JUNHO/2008</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Acompanhar e avaliar todo o processo de tutoria no Polo Regional;</li> <li>2) Participar da formação em serviço para o desempenho de sua função;</li> <li>3) Organizar e manter atualizados os arquivos;</li> <li>4) Organizar e promover, juntamente com os tutores, os encontros presenciais, seguindo as diretrizes da NEAD e orientações do Coordenador de Curso;</li> <li>5) Enviar a NEAD Fichas de Acompanhamento Mensal dos cursistas, bem como o agendamento das atividades dos encontros presenciais;</li> <li>6) Procurar resolver ou encaminhar para resolução todas as dúvidas e questionamentos de seus orientados;</li> <li>7) Participar de reuniões mensais na NEAD para acompanhamento e avaliação das atividades de Tutoria;</li> <li>8) Fornecer dados a NEAD sempre que solicitados;</li> <li>9) Auxiliar na solução de problemas que surjam nos polos, levando em consideração a realidade específica de cada aluno e/ou município;</li> <li>10) Elaborar relatórios mensais e circunstanciados dos trabalhos e enviar a Coordenação do Curso;</li> <li>11) Providenciar a distribuição do material impresso entre os cursistas;</li> <li>12) Participar da organização das turmas de cursistas em grupo, juntamente com a Coordenação de Curso, obedecendo aos critérios de distribuição de Tutor por horário de acompanhamento;</li> <li>13) Informar imediatamente a NEAD e a Coordenação de Curso dos dados referentes ao abandono ou desistência de matrícula dos cursistas;</li> <li>14) Assegurar o funcionamento de Plantão de Tutoria com a Equipe de Tutores para responder questões dos cursistas, via telefone 0800, e-mail ou presencial;</li> </ol>
<p><b>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO</b></p> <p><b>Instrução:</b> Licenciatura com Pós-Graduação na área de educacional</p> <p><b>Experiência:</b> 1 a 2 anos</p> <p><b>Conhecimentos Específicos:</b> informática básica, experiência em EAD, área administrativa, coordenação pedagógica</p> <p><b>Habilidades Pessoais:</b> Atenção Concentrada, Responsabilidade, Criatividade, Organização, Dinamismo, Relacionamento interpessoal</p>	
<p><b>OBJETIVO DO CARGO</b></p>	
<p><i>Acompanhar e avaliar todo o processo de tutoria no Polo Regional; Manter a NEAD informada sobre os acontecimentos nos polos e as providências que foram tomadas; Atender os alunos no que for necessário e assegurar o funcionamento das atividades no polo realizadas pelos tutores.</i></p>	

- 15) Acompanhar rigorosamente o cumprimento da carga horária dos tutores durante os plantões e encontros presenciais;
- 16) Arquivar, adequadamente, cópia de todos os materiais produzidos no Curso (ofícios, fichas de acompanhamento ao cursista, relatórios de avaliação do curso; orientações específicas do Curso entre outros);
- 17) Conferir a entrega dos materiais e livros da biblioteca aos alunos, controlando sua distribuição e recepção;
- 18) Responsabilizar-se pela guarda, zelo, empréstimo e devolução dos livros pertencentes à biblioteca;
- 19) Encaminhar à Coordenação do Curso, via malote, requerimento de solicitação de qualquer documento a pedido do cursista, devidamente preenchido e autenticado;
- 20) Cumprir com pontualidade os horários de atendimento administrativo e pedagógico, de acordo com o estabelecido pela Coordenação Pedagógica da NEAD;
- 21) Participar da aplicação de avaliações de acordo com a programação a ser organizada pelo Coordenador de Curso;
- 22) Planejar e executar o agendamento de atividades dos encontros presenciais;
- 23) Participar, junto com os Consultores de Negócios, do processo de captação de alunos na Campanha de Vestibular;
- 24) Participar, junto com o Marketing, da divulgação do processo seletivo junto à comunidade do município;
- 24) Obedecer às Normas e Procedimentos de Aplicação e Comprovação do Fundo Fixo comprometendo-se a prestar contas das despesas realizadas no polo;
- 25) Desenvolver outras atividades, conforme necessidade, ou a critério de seu superior.

APROVADO EM:		
CHEFIA	PRO-REITORIA ADJUNTO / PRO-REITORIA	VICE REITORIA / REITORIA

Fonte: DEAD – UNIT (2015).

## ANEXO 19 – Pós-Graduação em Docência e Tutoria em Ead



The screenshot displays a web browser window with the URL [ava.unit.br/ead/cursos/docencia\\_e\\_tutoria/](http://ava.unit.br/ead/cursos/docencia_e_tutoria/). The page header includes navigation links: INÍCIO, A UNIT, NEAD, METODOLOGIA, CURSOS, ONDE ESTAMOS, ÁREA DO ALUNO, BIBLIOTECA, and FALE CONOSCO. Below the header, a breadcrumb trail reads 'Início > ead > Cursos > Docência e Tutoria em EAD > índice'. A button labeled 'Sistema acadêmico' with a 'Magister' icon is also visible.

The main content area features a section titled 'PÓS-GRADUAÇÃO' and 'DOCÊNCIA E TUTORIA EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA'. It includes a photograph of a person working at a computer. The page lists the following details:

- Objetivo geral:** Propiciar o desenvolvimento de habilidades específicas para o desenvolvimento da docência e da tutoria em EAD, enfatizando atitudes para a busca de um conhecimento construído constantemente, através das reflexões pedagógicas e em relação com as tecnologias que medeiam o processo de ensino-aprendizagem.
- Público alvo:** Profissionais e estudiosos graduados das diversas áreas do conhecimento que se interessam pela Educação a Distância nos exercícios da docência e tutoria de sistemas de EAD.
- Modalidade:** O curso será oferecido na modalidade semipresencial, no qual parte da carga horária será integralizada presencialmente, com aulas ao vivo transmitidas via satélite, e outra parte acontecerá através de auto-estudos com suporte em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e tutoria online.
- Carga horária:** Carga horária de 360h.
- Período de realização:** A confirmar.
- Dias e turnos de funcionamento (encontros presenciais):** Duas sextas-feiras por mês, das 18h30 às 22h para transmissão das aulas e uma sexta feira, após cada módulo, para avaliação presencial.
- Inscrições:** Inscrições encerradas.

A sidebar on the right lists additional information: Objetivo geral, Público alvo, Modalidade, Carga horária, Período de realização, Dias e turnos, Inscrições, Matrícula, Documentos, Disciplina, and Professor.

Fonte: [http://ava.unit.br/ead/cursos/docencia\\_e\\_tutoria/](http://ava.unit.br/ead/cursos/docencia_e_tutoria/)

## ANEXO 20 – Certificado Capacitação de Gestores

**Unit**  
Universidade Tiradentes  
Sergipe

## CERTIFICADO DE EXTENSÃO

Certificamos que \_\_\_\_\_ participou do

**Capacitação dos Gestores**

\_\_\_\_\_, realizado no período de

**28 de Abril de 2008**, promovido pelo(a) **Pró-Reitoria Adjunta**

**de Ensino a Distância - PROEAD**

\_\_\_\_\_  
Coordenador do Evento

\_\_\_\_\_  
Pró-Reitor Acadêmico

\_\_\_\_\_  
Pró-Reitor Adjunto de Assuntos comunitários e Extensão

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	PROFESSOR ORIENTADOR	CARGA HORÁRIA:
⇒ Liderança: uma conquista	• Ivanilson Leonardo dos Santos	01 hora
⇒ Empreendedorismo: a caminho do futuro	• Gracindo Vasconcelos de Andrade	01 hora
⇒ Atendimento ao Cliente: como fazer?	• Matheus Felizola	01 hora
⇒ Novas Mudanças e Ações da Consultoria de Negócios	• Cândida Patrícia	01 hora
⇒ Pontos Relevantes da Avaliação da EAD	• Maria José Vieira	01 hora
⇒ Informação para Desenvolvimento de trabalho nos pólos	• Andrea Karla Ferreira Nunes	01 hora

Pró-Reitoria Acadêmica-PROAC | Pró-Reitoria Adjunta de Assuntos Comunitários e Extensão-PAACE

ANEXO 21 – Certificado Capacitação de Gestores



**Unit**  
Universidade Tiradentes  
Sergipe

## CERTIFICADO DE EXTENSÃO

Certificamos que \_\_\_\_\_ participou do

**Capacitação dos Gestores dos Pólos de EAD**

\_\_\_\_\_, realizado no período de

**31 de Março de 2008**, promovido pelo(a) **Pró-Reitoria Adjunta**

**de Ensino a Distância**

  
 Coordenador  
do Evento

  
 Pró-Reitor Acadêmico

  
 Pró-Reitor Adjunto de  
Assuntos comunitários e Extensão

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	PROFESSOR ORIENTADOR	CARGA HORÁRIA:
↳ Diários dos cursos: cuidados no preenchimento.	Maria Elenilza dos Santos	01 hora
↳ Empréstimo de livros e a organização da biblioteca no Pólo.	Delvânia Rodrigues dos Santos Macedo	01 hora
↳ Especialista: Qual o trabalho desse profissional na PROEAD	Denyse Leão Silva	01 hora
↳ Questões administrativas no Pólo	Betânia Ataíde de A. Nascimento	01 hora
↳ O ato da comunicação no processo da EAD	Andréa Karla Ferreira Nunes	01 hora
↳ Avaliação nos cursos superiores à distância: um tema em debate	Maria José Guimarães Vieira	01 hora
	<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>	<b>06 horas</b>

Pró-Reitoria Acadêmica-PROAC | Pró-Reitoria Adjunta de Assuntos Comunitários e Extensão-PAACE

ANEXO 22 – Certificado Capacitação de Gestores



**Unit**  
Universidade Tiradentes  
Sergipe



## CERTIFICADO DE EXTENSÃO

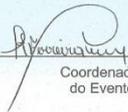
Certificamos que \_\_\_\_\_ participou do

**Capacitação de Novos Tutores Gestores**

\_\_\_\_\_, realizado no período de

**16 de Junho de 2006**, promovido pelo(a) **Pró-Reitoria Adjunta de**

**Ensino a Distância - PROFAD.**

  
 \_\_\_\_\_  
 Coordenador do Evento

  
 \_\_\_\_\_  
 Pró-Reitor Acadêmico

  
 \_\_\_\_\_  
 Pró-Reitor Adjunto de Assuntos comunitários e Extensão

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	PROFESSOR ORIENTADOR	CARGA HORÁRIA:
<p><b>Palestras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ O trabalho do Tutor Gestor nos Pólos do Núcleo de Educação a Distância – Questões Administrativas</li> <li>⇒ A estrutura dos Pólos no NEAD e os Departamentos da UNIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roberto de Almeida e Lima Junior</li> <li>• Andréa Karla Ferreira Nunes</li> </ul>	<p>08 horas</p>
Pró-Reitoria Acadêmica-PROAC   Pró-Reitoria Adjunta de Assuntos Comunitários e Extensão-PAACE		

ANEXO 23 – Certificado Capacitação de Gestores

## CERTIFICADO DE EXTENSÃO



Certificamos que \_\_\_\_\_ participou do

***Oficina de Planejamento Administrativo das Atividades Diárias e Avaliação Institucional Interna***

realizado no período de

***25 de Fevereiro de 2008***, promovido pelo(a) ***Pró-Reitoria Adjunta de Ensino a Distância - PROEAD***



Coordenador do Evento



Pró-Reitor Acadêmico



Pró-Reitor Adjunto de Assuntos comunitários e Extensão

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	PROFESSOR ORIENTADOR	CARGA HORÁRIA:
⇄ Processos Executivos	Profa. Andréa Karla Ferreira Nunes	03 horas
⇄ Avaliação Institucional	Profa. Maria José Guimarães Vieira	01 hora
⇄ Avaliação Institucional	Profa. Betisabel Vilar de J. Santos	02 horas
	<b>TOTAL</b>	<b>06 horas</b>

Pró-Reitoria Acadêmica-PROAC | Pró-Reitoria Adjunta de Assuntos Comunitários e Extensão-PAACE

ANEXO 24 – Certificado Capacitação de Gestores



## CERTIFICADO DE EXTENSÃO

Certificamos que \_\_\_\_\_ participou do

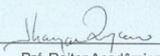
**Capacitação de Gestores de Pólos**

\_\_\_\_\_, realizado no período de

**17 de Novembro de 2008**, promovido pelo(a) **Pró-Reitoria Adjunta de**

**Ensino a Distância – PROEAD.**

  
 \_\_\_\_\_  
 Coordenador do Evento

  
 \_\_\_\_\_  
 Pró-Reitor Acadêmico

  
 \_\_\_\_\_  
 Pró-Reitor Adjunto de Assuntos comunitários e Extensão

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	PROFESSOR ORIENTADOR	CARGA HORÁRIA:
<p><b>Palestras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Procedimentos de Diários – Praticando</li> <li>⇒ Aspectos administrativos da Gestão em EAD</li> <li>⇒ Oficina Tecnológica: Manuseando o Magister e Outlook</li> </ul>	<p>Antônio Carlos Feitosa Júnior</p> <p>Danielly Araújo Ferreira</p> <p>Denyse Leão Silva</p> <p>Luiz Eduardo Alves Santos</p> <p>Marcelo dos Santos Damasceno</p>	<p>03 horas</p>
Pró-Reitoria Acadêmica-PROAC   Pró-Reitoria Adjunta de Assuntos Comunitários e Extensão-PAACE		

ANEXO 25 – Certificado Capacitação de Gestores

## CERTIFICADO DE EXTENSÃO



**Sergipe**

Certificamos que \_\_\_\_\_ participou do

**Capacitação dos Gestores**

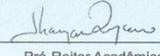
\_\_\_\_\_, realizado no período de

**13 de Outubro de 2008**, promovido pelo(a) **Pró-Reitora Adjunta**

**de Ensino a Distância - PROEAD**



Coordenador do Evento



Pró-Reitor Acadêmico



Pró-Reitor Adjunto de Assuntos comunitários e Extensão

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	PROFESSOR ORIENTADOR	CARGA HORÁRIA:
⇒ Procedimentos do Call Center: Perspectivas de Trabalho;	• Katiany Estevão de Araújo	01 hora
⇒ Cadastramento de e-mail dos alunos no sistema acadêmico e preenchimento das folhas de resposta ;	• Fernanda Gomes Silva	30 min
⇒ Campanha do Processo Seletivo;	• Arthur Crispino	30 min
⇒ Processo Seletivo EAD;	• Cândida Patrícia Silva de Santana Leone	30 min
⇒ Procedimento no envio de documentos via Correio: algumas considerações;	• Betania Ataíde de A. Nascimento	30 min
⇒ ENADE/UNIT/EAD: Procedimentos de Aplicação;	• Andréa Karla Ferreira Nunes	02 hora

Pró-Reitoria Acadêmica-PROAC | Pró-Reitoria Adjunta de Assuntos Comunitários e Extensão-PAACE

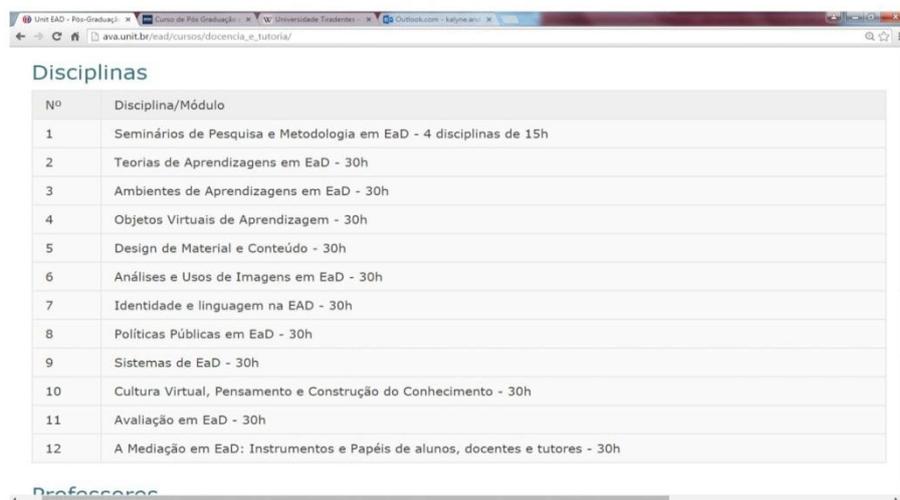
## ANEXO 26 – Manual de Procedimentos utilizados pelos gestores nos polos - EAD



## SUMÁRIO

1.0 O que deve ser feito no início dos períodos.....	03
2.0 Imprimindo a relação de alunos matriculados .....	04
3.0 O que deve ser feito para os encontros presenciais .....	05
4.0 Apresentação do Mural.....	05
5.0 O que deve ser feito a cada 15 dias .....	05
6.0 O que fazer ao final de cada Mês .....	06
7.0 O que fazer no período e/ou no dia da avaliação .....	07
8.0 O que fazer na primeira semana após as avaliações.....	07
9.0 Outra forma de lançar as faltas e as medidas complementares.....	07
10.0 Preenchimento de diários.....	07
11.0 O que fazer na ausência de um Tutor ou Gestor .....	08
12.0 Como imprimir a 2ª via do boleto de pagamento.....	09
13.0 Como utilizar a Biblioteca .....	10
Procedimentos.....	10
Contatos .....	14
Modelos de Relatórios.....	16
Modelo de Relatório da Supervisão de Tutoria .....	17
Modelo de Relatório da Supervisão de Avaliação .....	18
Modelo de Relatório Quinzenal .....	19
Modelo de Frequência Individual do Tutor .....	20
Modelo de Encaminhamento manual de Aluno.....	21
Modelo de Justificativa e Abono de Falta do Tutor .....	22
Modelo de Justificativa e Abono de Falta do Gestor .....	23
14.0 Manual de acesso ao MAGISTER .....	26
15.0 Alterando a Senha do Usuário .....	27
16.0 Alterando o Endereço .....	27
17.0 Consultando o Histórico, Notas e Faltas.....	28
18.0 Dando encaminhamento a Atestados e outros documentos.....	29
19.0 Criando um processo .....	29
20.0 Solicitando um Histórico via MAGISTER.....	30
21.0 Acompanhando um processo .....	31
22.0 Fazendo a re matrícula.....	31
23.0 Site dos Professores Especialistas .....	33
24.0 Explorando o site dos Professores Especialistas.....	34

## ANEXO 27 – Disciplinas Pós-graduação Docência e Tutoria em EAD



Nº	Disciplina/Módulo
1	Seminários de Pesquisa e Metodologia em EaD - 4 disciplinas de 15h
2	Teorias de Aprendizagens em EaD - 30h
3	Ambientes de Aprendizagens em EaD - 30h
4	Objetos Virtuais de Aprendizagem - 30h
5	Design de Material e Conteúdo - 30h
6	Análises e Usos de Imagens em EaD - 30h
7	Identidade e linguagem na EAD - 30h
8	Políticas Públicas em EaD - 30h
9	Sistemas de EaD - 30h
10	Cultura Virtual, Pensamento e Construção do Conhecimento - 30h
11	Avaliação em EaD - 30h
12	A Mediação em EaD: Instrumentos e Papéis de alunos, docentes e tutores - 30h

Fonte: [http://ava.unit.br/ead/cursos/docencia\\_e\\_tutoria/](http://ava.unit.br/ead/cursos/docencia_e_tutoria/)

## ANEXO 28 – Folder – Programação da Capacitação de Gestores



Capacitação dos Tutores / Gestores com  
Material Instrucional Virtual.

Objetivo:

Capacitar os tutores / Gestores dos diversos cursos da UNIT para o exercício do trabalho com o Material Instrucional Virtual e o conhecimento da metodologia dos cursos a Distância.

Dia: 09 e 10 de Janeiro de 2007

Local:

Prédio da Reitoria, Campus Farolândia, 1º andar, Sala 28ª e Laboratório de Informática.

Envolvidos:

- Roberto de Almeida e Lima Júnior  
Gerente Administrativo do NEAD.
- Áurea de Aragão Ferraz  
Coordenação Pedagógica
- Andréa Karla Ferreira Nunes  
Supervisão de Tutoria
- Maria José Guimarães Vieira  
Supervisão de Avaliação
- Bianca Maria F. Cabral  
Equipe Técnica
- Docentes que irão ministrar  
Disciplinas *Online*.

#### Cronograma

09 de Janeiro – Prédio da Reitoria

14h – Abertura  
Roberto de Almeida e Lima Júnior  
Áurea de Aragão Ferraz

14:30h – Colóquio

A importância do Tutor (Texto O Tutor no Proformação).

Ministrante:  
Andréa Karla Ferreira Nunes

15:30h – Intervalo

15:40 – Colóquio

Ambientes Virtuais de Aprendizagem:  
Rumo ao Futuro (Texto de Villardi)

17h – Encerramento.

10 de Janeiro de 2007 – Laboratório de Informática.

14h – Abertura  
Apresentação da Equipe Técnica

14:15h – O Ambiente da UnitVirtual –  
conhecendo o Manual do Aluno.

15:30 – Intervalo

15:40h – Oficina do Ambiente Virtual

17h – Encerramento.

## ANEXO 29 – Capacitação de Gestores



**Núcleo de Educação a Distância – NEAD  
Coordenação Pedagógica de Projetos  
Supervisão de Tutoria**

**CAPACITAÇÃO DE NOVOS TUTORES / GESTORES**

**PROGRAMAÇÃO**

**OBJETIVO:**

Capacitar tutores / gestores dos Polos de Apoio Presencial antes do início do semestre letivo, a fim de que possam ter ciência dos novos procedimentos pedagógicos e administrativos implementados, com o foco na promoção da autonomia dos alunos.

**LOCAL:** Auditório do Prédio da Reitoria.

**DIA:** 21 de Agosto de 2010.

**09h00 min**

**Tema:** Abertura – Mensagem de Boas-Vindas

**Participação:**

Gerente do NEAD – Prof<sup>a</sup> Jane Luci Ornelas Freire

Coordenação Pedagógica do NEAD – Prof<sup>a</sup> Andréa Karla Ferreira Nunes

**09h15 min**

**Tema:** Procedimentos Administrativos e Pedagógicos na Tutoria: foco na autonomia do aluno.

**Ministrante:** Andréa Karla Ferreira Nunes

**10h00 min**

**Tema:** Rota da Consolidação da Aprendizagem: o foco na pesquisa.

**Ministrante:** Prof.<sup>a</sup> Jane Luci Ornelas Freire

**11h00 – Intervalo**

**11h 20 min**

**TEMA:** Apresentação do Perfil do aluno no Magister e AVA.

**Ministrante:** Fernanda Gomes

**12h00 min**

**TEMA:** Processos e Rotinas da Supervisão de Avaliação e Instrumentos Avaliativos do NEAD

**Ministrante:** Edson Gonçalves.

**13h min - Encerramento**