



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

## PROCESSOS DE GESTÃO COLETIVA NO DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS DIGITAIS PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

**ELAINE CRISTINA REIS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

[ead.elainereis@gmail.com](mailto:ead.elainereis@gmail.com)

**ROSELI ZEN CERNY**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

[rosezencerny@gmail.com](mailto:rosezencerny@gmail.com)

**Resumo.** Este estudo se configura como um recorte de uma pesquisa maior que está em desenvolvimento. Tal pesquisa se intitula Educação na Cultura Digital, e tem como objetivo investigar o processo de gestão e de autoria de um Curso de Especialização na modalidade à distância, coordenado pela Universidade Federal de Santa Catarina (USFC). O Curso de Especialização é projetado e desenvolvido para a modalidade a distância e sua oferta ocorre por uma rede de universidades do Brasil. Buscamos, no contexto desse estudo compreender, a partir do princípio da gestão colaborativa, o processo de concepção e desenvolvimento dos materiais. Assim apresentaremos alguns dados provenientes da pesquisa que exemplificaram o processo de gestão no Curso por meio de duas frentes, a saber: i) o que os autores do material didático do Curso entendem por gestão colaborativa; e ii) como vivenciaram no cotidiano do trabalho essa experiência.

**Palavras Chave:** Gestão Colaborativa, Materiais Didáticos, Educação a Distância.

## **1 Considerações Iniciais**

Este estudo apresenta dados provenientes da pesquisa *Educação a Cultura Digital*. Um dos objetivos da pesquisa é contribuir para a produção de conhecimento relacionados a formação de professores para a incorporação das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) nas suas prática pedagógicas.

O processo de desenvolvimento dos materiais didáticos que integram o programa de formação de educadores do Ministério da Educação (MEC), do Programa Nacional de Formação Continuada em Tecnologia Educacional - PROINFO<sup>1</sup> Integrado, serviu de campo de investigação para a pesquisa. Convém assinalar que o mencionado processo de desenvolvimento do *Curso*, se constitui como um exercício contínuo e coletivo de uma equipe multidisciplinar. Destacamos, para este recorte, entre os membros desta equipe, os autores de materias didáticos do *Curso*: i) Autores - professores da Educação Básica (AE) e Autores/professores de Ensino Superior (AS).

Nosso intuito neste estudo é analisar se a proposta de uma gestão inovadora se concretiza na prática cotidiana durante o processo de desenvolvimento de materiais digitais para um curso de especialização para formação de professores para a cultura digital, a ser ofertado na modalidade a distância e de que forma a gestão colaborativa se estabeleceu ao longo desse processo.

Apresentadas essas considerações, demonstra-se na sequência nossos pressupostos sobre gestão colaborativa; a metodologia utilizada para a pesquisa; os dados analisados para este estudo e as considerações finais.

## **2 Gestão Colaborativa**

Uma das propostas da pesquisa *Educação na Cultura Digital* fundamenta-se na ação coletiva e na maneira que esta ação é vivenciada durante a produção dos materiais. Nesse sentido, todas as etapas do processo educativo

---

<sup>1</sup> Este programa tem como objetivo formar os educadores para o uso didático - pedagógico das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) no cotidiano escolar, bem como a distribuição dos equipamentos tecnológicos nas escolas e à oferta de conteúdos e recursos multimídia e digitais oferecidos pelo Portal do Professor, pela TV Escola e DVD Escola, pelo Domínio Público e pelo Banco Internacional de Objetos Educacionais.

precisam ser compartilhadas. Assim, é necessário assegurar condições para que todos os envolvidos no processo de produção de materiais didáticos, no contexto desse estudo, os professores de Ensino Superior em parceria com professores da Educação Básica, participem do processo educativo na condição de protagonistas ativos, e não apenas como consumidores e reprodutores (FIORENTINI; 2002). Ainda nessa perspectiva, recomenda Almeida (2007) que:

[...] o professor utilize a tecnologia na condição de sujeito ativo, protagonista da ação, de modo que possa analisar a efetividade das contribuições desse suporte para criação de experiências educativas significativas e relevantes para os aprendizes. (ALMEIDA, 2007, p. 159)

Estudos recursivos procuram evidenciar propostas inovadoras no processo de gestão na educação a distância (AIRES & LOPES, 2009; MOORE & KEARSLEY, 2007; e PONTES, 2009). Essas propostas de gestão estão assentadas em processos democráticos e com a organização de equipes e ambientes em rede (LÉVY; 1993), procurando superar “o desenvolvimento de práticas individualistas, fragmentadas e hierarquizadas” (AIRES & LOPES; 2009).

A palavra gestão “tem sua raiz etimológica em *gerir*, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer” (CURY; 2006). De acordo com Almeida (2005) a ação colaborativa envolve muito mais que compartilhar informações, envolve participação corresponsável na elaboração conjunta de planos e propostas de ação, abrindo espaços para emergir relacionamentos de confiança mútua e cumplicidade, o comprometimento e o reconhecimento de interdependência.

O que propomos, é superar a visão fragmentada do trabalho na EaD, construir e reconstruir as ações no cotidiano do trabalho, gerando um “sistema flexível, permeável e aberto a revisões e depurações de acordo com as necessidades” (2005).

Nosso entendimento é de que as equipes pedagógicas e de tecnologia devem se apropriar e conhecer todos os processos inerentes à modalidade a distância; afinal, para quem atua na parte pedagógica, o conhecimento das ferramentas permite visualizar estratégias mais adequadas à aprendizagem dos alunos. Da mesma forma, quando a equipe tecnológica compreende as demandas da equipe pedagógica, ela auxilia no desenvolvimento de ferramentas apropriadas e na criação de hiperlinks coerentes com as concepções pedagógicas adotadas.

Neste movimento, o diálogo com sujeitos da pesquisa permite perceber como compreendem a gestão colaborativa, conforme ilustram os depoimentos que serão analisados no tópico destinado à análise de dados provenientes da *Pesquisa*.

### 3 Cenário metodológico

Este estudo foi realizado com os pressupostos da investigação qualitativa, acerca dos condicionantes sócio-históricos que tiveram influência na gestão de um trabalho coletivo, para um projeto de formação continuada a distância. A proposta de investigação se fundamenta na abordagem qualitativa porque acreditamos que ao analisar dados provenientes da pesquisa a “análise que faço desses dados estarão sempre presentes o meu quadro de referência, os meus valores e, portanto, a dimensão qualitativa”. Ainda na perspectiva de André (1995, p.53) oferece “[...] informações valiosas para medidas de natureza prática e decisões políticas [...]”.

O campo de pesquisa, conforme já relatamos, é o *Curso de Especialização*. Os sujeitos da pesquisa são os autores que construíram o material didático do *Curso de Especialização* que é o cenário desse estudo, especificamente: i) Autores - professores da Educação Básica (AE); e ii) Autores - professores de Ensino Superior (AS)<sup>2</sup>. Para a definição dos sujeitos, nos embasamos em Triviños (1987), quando afirma que a população na pesquisa qualitativa, é considerada uma referência, sendo a amostra, uma parte desta população delimitada pelo pesquisador, a partir de critérios intencionais, de acordo, com os objetivos da investigação que orienta a seleção dos sujeitos que participarão da pesquisa.

O *Curso* contou com a participação de 77 autores. Todos estes profissionais foram informados e convidados por e-mail para conceder a entrevista. Destes, totalizam 25 autores que concederam a entrevista. Convém salientar que os sujeitos investigados assinaram a um “termo de consentimento livre e esclarecido” informando que a participação total ou parcial não seria obrigatória e que sua identidade seria preservada na socialização das informações obtidas.

O instrumento para coleta de dados foi a entrevista semiestruturadas, cujo roteiro se organiza em três eixos: i) conceito de formação; ii) processo de autoria compartilhada; e iii) gestão colaborativa. As perguntas que serviram de base para este estudo integram o eixo *iii) gestão colaborativa* e serão melhor detalhadas em *Dados provenientes da Pesquisa*. As falas dos entrevistados foram integralmente transcritas e as unidades de análise foram agrupadas de acordo com as categorias de análise. Os dados foram arquivados por meio de pastas de identificação dos áudios das entrevistas e de suas respectivas transcrições.

---

<sup>2</sup> Integram o núcleo de profissionais do *Curso*: Autores - professores da Educação Básica (AE); Autores - professores de Ensino Superior (AE); Conselho Científico e Pedagógico (CCP); Comitê Gestor (CG); Equipe Administrativo-financeiro; Equipe de Comunicação; Equipe de Hiperídia, Equipe de Vídeo; Equipe de Pesquisa, Equipe de Revisão; e Design Educacional (DE). É pertinente lembrar que o Design Educacional é referenciado por alguns autores como Design Instrucional.

Dito isto, a delimitação dos sujeitos para esta pesquisa estão de acordo com metodologia de estudo de caso proposta por Gil (2002), “de quatro a dez sujeitos investigados”. Dessa forma, selecionamos o registro de quatro sujeitos de cada campo de atuação profissional, que fossem representativo das 25 entrevistas coletadas.

#### **4 Dados provenientes da Pesquisa**

Conforme descrevemos anteriormente, os dados aqui analisados foram obtidos por meio de transcrições das entrevistas com os sujeitos da pesquisa. Objetivamos compreender através de tais relatos o que os autores do material didático do *Curso* entendem por gestão colaborativa e como vivenciaram no cotidiano do trabalho essa experiência.

Para tanto nos pautamos em duas amostras: Autores-professores da Educação Básica (AE) e Autores-professores de Ensino Superior (AS); e analisamos a resposta que os sujeitos desse estudo produziram para os seguintes questionamentos: O que você entende por Gestão Coletiva ou Gestão Colegiada?; Esta pergunta macro se desmembrava ainda em outros dois questionamentos: i) A partir da organização do seu trabalho junto ao *Curso*, como você percebe a ação da Gestão Coletiva?; e ii) Comente como se manifesta a sua relação com os demais Autores, Comitê Científico e Equipe de Criação e Desenvolvimento, Comitê Gestor, no processo da Gestão?

Com o objetivo de preservar a identidade dos sujeitos categorizamos as falas em siglas já mencionadas: Autor - professor da Educação Básica – sigla AE – cada autor com um número respectivo, conforme demonstramos a seguir - AE1; AE2; AE3; e AE4; e Autores - professores de Ensino Superior – sigla AS – também com os números AS1; AS2; AS3; e AS4), respectivamente.

Embora, em uma proposta de gestão inovadora, como a do *Curso de Especialização*, os processos estejam voltados para uma gestão democrática, buscando superar, como citamos, práticas individualistas e hierarquizadas (AIRES & LOPES; 2009), transcender a fragmentação e alguns modelos referenciados nas práticas individualizadas se tornou um desafio, isto porque sujeitos que pautam as suas práticas de forma individualizada podem ter mais dificuldade no processo colaborativo, como evidenciamos nos relatos de AS4, AE1 e AE2, respectivamente:

A sensação que eu tinha é que sempre tinha uma solução pronta, entendeu? Então eu tive um pouco de resistência. Eles sabem. Eu fui um pouco resistente com os designers, eu

queria discutir conceitos com eles e era difícil, eles queriam o texto (AS4).

Eu não sei se a gente tem tanta necessidade de ter tanto supervisor de área, principalmente ali na equipe de Des (AE1).

É que é meio difícil... É que a academia é piramidal, né? Não é uma coisa planejada, né? Tanto por isso que você tem títulos: graduação, mestre, doutor, pós-doutor (AE2).

O conflito sinalizado nos depoimentos citados até aqui podem refletir uma visão culturalmente construída de gestão-gerencialista cujas decisões são individualizada e centrada em um único gestor. Relato como o de AS3, reforça essa hipótese:

Porque nós nos acostumamos assim, a gente pensava em alguma coisa e a gente fazia. A gente desenhava aquilo e trabalhava com os alunos. A gente fazia tudo, né? (AS3)

A descentralização da gestão em um único gestor embora seja considerada fundamental na perspectiva da gestão colaborativa não impede o movimento de tomada de decisão, com reflexões que presam sempre pelo coletivo. A tomada de decisões, na perspectiva das instâncias coletivas em detrimento do interesse individual é defendida por Almeida (2005). Nesse contexto, sinalizam AS1 e AS4, respectivamente:

[...] As informações e encaminhamentos foram sempre disponibilizadas [...] no sentido de não ser uma coordenação impositiva[...], Eu acho que, sei lá, se eu pudesse acrescentar algo seria o papel da coordenação foi muito importante, da coordenação geral [...]”. AS1

Tinha um nível da gestão que fica mais no nível da coordenação, que é essa relação da instituição com o MEC, com a Política Pública e tal. E essa parte não foi uma gestão compartilhada”. AS4

Muito embora a tomada de decisões solitária seja importante em determinados momentos, as decisões conjuntas são fundamentais, como argumenta Almeida (2005), a gestão é comprometida quando é concebida com “responsabilidade, capacidade de observação e descrição diagnóstica, análise e síntese, tomada de decisão - conjunta e solitária – [...]” (ALMEIDA; 2005). Os relatos de AE1, AS2, AS3, AE4 e AE3, respectivamente, compreendem as

diversas possibilidades refletidas por meio de uma equipe de gestão com representatividade do e no grande grupo:

[...]A gente tinha um comitê gestor, que tinha um representante de cada área e esse comitê gestor, a meu ver, era uma representação dessa questão da gestão coletiva [...].  
AE1

Isso demanda dos sujeitos que participam dessa gestão o exercício de convivência com a diversidade de pensamentos e modos de fazer, de humildade por reconhecer que suas ideias nem sempre são consideradas e de produção de algo novo e inédito, oriundo do coletivo da equipe de gestão. AS2

Depois nós tivemos muitas reuniões com autores, nós tivemos apresentações, críticas. Eu acho que foi tudo muito colegiado, não foi um curso que foi recebido pronto. AS3

[...] a gente ficou livre para trabalhar o *Curso* da maneira que a gente achava que era mais coerente para nossa área. A questão da ação coletiva pelo menos do núcleo do qual eu participei aconteceu. AE4

[...] A Hipermídia, não tenho do que reclamar. Fiz amigos, o pessoal muito legal que trabalha muito bem [...]Trabalho coletivo realmente” (AE3)

Corroboramos com a assertiva de que tenha havido uma tentativa e, em muitos casos, a efetividade de uma gestão inovadora e colaborativa entre os sujeitos investigados nesse estudo, processo vivenciado por meio da proposta do *Curso de Especialização*, campo dessa pesquisa. Entretanto as análises dos relatos dos autores entrevistados demonstra que o processo de gestão se configura como conflituoso em alguns momentos, isso porque, corroborando (ALMEIDA; 2005) a ação colaborativa requer co-responsabilização por estas ações, onde a relação dialógica entre o social e o individual (BAKHTIN; 1997) o coletivo é o privilegiado.

## **5 Considerações Finais**

A Gestão vista sob o ângulo da efetividade do processo colaborativo é caracterizada, na perspectiva desse estudo, como processo complexo, que envolve diversos cenários e múltiplas possibilidades, mas antes de tudo, se constrói como processo dialógico, transparente, autônomo e participativo.

A gestão colaborativa pressupõem, para além da autonomia, onde os riscos e as responsabilidades são potencializados e co-responsabilizados entre todos os atores envolvidos e articulados na ação, abarcando muito trabalho em conjunto.

Fica evidente que a formação de uma equipe gestora vai ao encontro do entendimento de gestão enquanto ação política e dialógica, onde “os sujeitos se transformam, produzem sua realidade e são transformados por ela” (ALMEIDA; 2006). A característica política e dialógica da gestão coletiva está em sintonia também com as concepções bakhtinianas, quando inferem o sujeito como histórica, social e culturalmente situado: um sujeito de resposta, cujo enunciado nunca é neutro (BAKHTIN; 1997).

Ao analisarmos se a proposta de uma gestão inovadora, compreendida por nós enquanto gestão coletiva, se concretiza na prática cotidiana, consideramos que o mencionado modelo de gestão é vivenciado, de maneira efetiva, entre alguns autores/professores da Educação Básica e autores/professores de Ensino Superior e ainda, em alguns momentos surge de maneira tímida entre estes mesmo autores.

Superar as práticas rotineiras arraigadas nas nossas compreensões de gestar para, em lugar de gestar com, ser um protagonista ativo (FIORENTINI, 2002; ALMEIDA, 2007) de um novo modelo de gestão e não um consumidor e reproduzidor do processo educativo, como bem nos lembra Fiorentini (2002), não é tarefa fácil.

A gestão coletiva, na perspectiva desse estudo é ampliada por meio do diálogo proposto pelas concepções bakhtinianas, na medida em que este teórico propõe a mediação entre o individual e o social. Nesse contexto a gestão coletiva ou colaborativa vislumbra um sujeito social dentro de uma prática pedagógica e social que reconhece o outro, onde a prática educativa transcende o gestar pessoas em direção ao gestar com pessoas, é (com)partilhar essa prática na posição de fazer parte dela.

## Referências

- AIRES, C. J.; LOPES, R. G. F.: Gestão na educação a distância. Souza, A. M. de; Fiorentini, L.; Rodrigues, M. A. M. (Orgs): **Educação Superior a distância: comunidade de trabalho e aprendizagem em rede**. UNB, pp. 235-263 (2009).
- ALMEIDA, F. J: Contribuições teóricas sobre gestão: elementos para mapear o entendimento das práticas gestionárias e sua visão de mundo, de sociedade e de ser humano. **Manual do curso - escola de gestores da educação básica**. Brasília (2005).

\_\_\_\_\_. O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar. **Anais do II Congresso Mundial de Transdisciplinaridade**. PUCSP (2005).

\_\_\_\_\_. Liderança como prestação de serviço. Almeida, F. J. S.; Almeida, Maria Elizabeth B. B. de (Orgs.). **Liderança, gestão e tecnologias: para a melhoria da educação no Brasil**. pp. 79-100 (2006).

ALMEIDA, M. E. B de: Integração de tecnologias à educação: novas formas de expressão do pensamento, produção escrita e leitura. Valente, J. A.; Almeida, M. E. B. de (Orgs.): **Formação de educadores a distância e integração de mídias**. Avercamp, pp. 159-169 (2007).

BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. Martins Fontes (1997).

CAMPOS, R. F.; SCHEIBE, L.: O trabalho do Gestor na Escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação. **Curso de Especialização em Gestão Escolar**. MEC/SEB (2007).

CERNY, R. Z.: **Gestão pedagógica na educação a distância: análise de uma experiência na perspectiva da gestora**. Tese de doutorado. PUC/SP (2009).

COSTA, I. E. T.; FAGUNDES, L. C.; NEVADO, R. A. de: Educação à distância e a formação continuada de professores em sistemas de comunidades de aprendizagem. **Materiais. Temas em Estudo**. [http://www.nied.unicamp.br/oea/mat/ead\\_forma%E7%E3o\\_teclec\\_.pdf](http://www.nied.unicamp.br/oea/mat/ead_forma%E7%E3o_teclec_.pdf) (1997). Acesso em 18 jun. 2015.

CURY, C. R. J.: O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola. **Escola de Gestores da Educação Básica**. <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf> (2006). Acesso em 10 de abril de 2015.

FERREIRA, F. C. et al.: A complexidade e a complementaridade de saberes e competências profissionais na implementação de um projeto de formação de gestores escolares via Internet. **Anais do II Congresso Mundial de Transdisciplinaridade**, PUCSP (2005). [http://www.redebrasileiradetransdisciplinaridade.net/.../Artigo\\_Maria\\_Elizabeth\\_Bianconcini\\_de\\_Almeida\\_et\\_al.pdf](http://www.redebrasileiradetransdisciplinaridade.net/.../Artigo_Maria_Elizabeth_Bianconcini_de_Almeida_et_al.pdf). Acesso em 18 jun. 2015.

FIORENTINI, L. M. R.: Materiais escritos nos processos formativos a processos formativos a distância. BRASIL (Org.): **Integração das Tecnologias na Educação**. SEED/MEC, pp. 160-164 (2002). <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/4sf.pdf>. Acesso em 10 mar. 2009.

FREITAS, M. T.; SOUZA, S. J.; KRAMER, S. (Orgs.): **Ciências humanas e pesquisa: leituras de Mikhail Bakhtin**. Cortez (2007).

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas (2002).

LÉVY, P.: **As tecnologias da inteligência**. Ed. 34 (1993)

LIMA, L. C.: Construindo modelos de gestão escolar. **Cadernos de Organização e Gestão Escolar**. Instituto de Inovação Educacional, No. 4, pp. 1-32 (1996).

MOORE, M.; KEARSLEY, G.: **Educação a Distância: uma visão integrada**. Thomson Learning (2007).

PONTES, E. B. A comunidade de trabalho e aprendizagem em rede (CTAR) na Faculdade de Educação da UnB. Souza, A. M. de; Fiorentini, L.; Rodrigues, M. A. M. (Orgs): **Educação Superior a distância: comunidade de trabalho e aprendizagem em rede**. UNB, pp. 17-37 (2009).

RAMOS, E. M. F. et al.: **Curso de Especialização em Educação na Cultura Digital: Documento Base**. Ministério da Educação (2013)

TRIVIÑOS, A. N. S.: **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. Atlas, (1987).