



## **GESTÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM RELATO DA COORDENAÇÃO DO CURSO PROJETO PILOTO 1 DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

### **RESUMO**

Apresentar e relatar uma prática da gestão educacional na educação à distância (EaD) no Projeto Piloto 1 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), buscar melhor compreensão das particularidades desta modalidade de ensino. De acordo com a experiência de gestão, mais especificamente, da coordenação do Curso de Graduação em Administração dessa instituição pública. Este trabalho traz em si, mais um exercício de reflexão para compreendermos as dificuldades e as estratégias de um gestor educacional na implantação de um curso a distância, com base nas noções de planejamento, organização, direção e controle da gestão empresarial ou privada. A abordagem do problema utilizada foi do tipo qualitativa, ou seja, utilizaram-se dados que não podem ser quantificados, assim, esta pesquisa desenvolveu-se pelo modo de pesquisa teórico-bibliográfico e documental em material da área de administração pública e privada e educação a distância, a partir de livros de autores renomados, artigos científicos, *web sites* e publicações de entidades da área, com ênfase no tema em estudo e principalmente em um estudo de caso originado de uma entrevista semi-estruturada, a partir de um roteiro realizada com o coordenador do curso de Administração de Empresas na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Palavras-chave:** Gestão em EaD. Educação. Administração. UFSC.

## **MANAGEMENT IN DISTANCE EDUCATION: A REPORT OF COORDINATION OF COURSE PILOT PROJECT 1 FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA**

### ***ABSTRACT***

Present and report a practice of educational administration in distance education (DE) in the Pilot 1 Federal University of Santa Catarina (UFSC), seeking better understanding of the particularities of this teaching modality. According to the management experience, more specifically, coordinating the Undergraduate Directors of this public institution. This work brings in itself but a reflection exercise to understand the difficulties and strategies of an educational manager in the implementation of a distance learning course, based on the concepts of planning, organizing, directing and controlling of business management or



private. The approach used was the problem of qualitative type, ie a data set that can not be quantified, so this research was developed by way of theoretical and research literature and documentary material in the area of public and private administration and education the distance from renowned authors of books, journal articles, web sites and publications of entities in the area, with an emphasis on study and especially in a case study originated from a semi-structured interview, from a script held with the course coordinator of Business Administration in distance, Federal University of Santa Catarina.

**Key-words:** Distance Education in Management. Education. Administration. UFSC.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como escopo trazer uma reflexão sobre os campos de ação e funções do gestor educacional. Demonstrar algumas considerações do seu universo complexo de atuação dentro das instituições educacionais e de algumas de suas atribuições como planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar os cursos de educação à distância.

Os cursos ou projetos de educação a distancia (EaD) passam a ser de fundamental relevância, na medida em que, cada vez mais, são maiores as demandas quantitativas de educandos e, o gestor passa a ter um papel preponderante para garantir que os cursos aconteçam, sobretudo, que alcancem o máximo de qualidade em seu conjunto estrutural. Sua principal função é fazer com que propiciem à realização dos objetivos pedagógicos e de aprendizagem previamente definidos.

Cursos, esses, que possam fazer jus à efetiva contribuição na formação de seus educandos, nos quais o principal resultado está em uma educação que promova a aprendizagem condizente com o contexto sócio-econômico político e cultural da região a que se destinam, buscando preparar efetivamente os educandos com competências pré-determinadas para os mesmos aplicarem no mundo do trabalho e, também, na vida comunitária como cidadãos.

Somando-se, a isso, discute-se muito a importância da educação voltada para a construção de competências e referências de qualidade, juntamente com uso das tecnologias de comunicação e informação (TICs) que se propagam velozmente dentro das instituições educacionais e na sociedade.

Esses Referenciais de Qualidade circunscrevem-se no ordenamento legal vigente em complemento às determinações específicas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, do Decreto Nº. 5.622, de 20 de dezembro de 2005, do Decreto Nº. 5.773 de junho de 2006. (BRASIL, 2007).

Com base nesse pressuposto, da lei, iremos descrever inicialmente sobre as funções dos gestores educacionais em EaD com foco em administração de empresas, já que o material disponível sobre este assunto voltado a educação a distância é ainda pouco explorado e



achamos conveniente delinear alguns conceitos da administração como premissa para balizar as análises de atuação do gestor educacional em uma instituição pública.

A metodologia utilizada aborda o tema através da utilização do método dedutivo, pois a mesma parte do conhecimento de dados universais para a conclusão de questões mais específicas. Em outras palavras, segundo Andrade (2001), o método dedutivo é uma abordagem da realidade pela observação de dados universais, visando se chegar a uma conclusão particular com este método, partindo do geral para o específico.

Quanto aos objetivos e fins, a pesquisa foi descritiva. Por descrever características de um fenômeno ou população, sem a manipulação dos dados.

A abordagem do problema utilizada foi do tipo qualitativo, ou seja, utilizaram-se dados que não podem ser quantificados, principalmente em um estudo de caso originado de uma entrevista semi-estruturada, a partir de um roteiro e realizada com o Coordenador do Curso de Administração de Empresas na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina em um relato sobre o Projeto Piloto 1 - primeiro curso na modalidade de EaD do Centro Sócio Econômico dessa universidade. Esta entrevista foi realizada no dia 06 de agosto de 2012 as 9 horas do período matutino na sala da coordenação dos cursos de EaD do Centro Sócio Econômico (CSE) da referida universidade.

Portanto, foi uma pesquisa não probabilística por tipicidade de estudo transversal que é fornecida através da análise dos dados coletados e que traduzem o panorama de determinado momento à luz da literatura da área de administração e de revisão da literatura, por meio da técnica denominada “*Pattern Matching*” que estabelece a associação entre o que o respondente diz com aquilo que a literatura apresenta sobre o assunto (YIN, 2005).

### **1.1 Educações a distância e seu potencial**

A educação a distância é uma modalidade de ensino que vem crescendo significativamente neste século devido ao avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e a potencialidade que elas possuem para fornecer educação continuada.

É um valioso instrumento para o ensino na sociedade contemporânea, além disso, a crescente demanda por cursos em espaços regionais distintos em que há escassas possibilidades de acesso das pessoas para iniciar ou continuar seus estudos e a forte procura desses por capacitações e aperfeiçoamento, justifica o incremento desta modalidade para o preenchimento desta lacuna de uma parte da população, que almeja por maior acesso a educação (RUMBLE, 2005 p. 11).

Com base na atual demanda expressa nas políticas do MEC por educação a distância (EaD) e a esta nova alternativa, cresce também a necessidade de compreender as ações do gestor destes cursos, sobretudo o coordenador, para tanto é conveniente que se estabeleçam bases para esta atividade.

### **1.2 Distinção entre a administração de empresas privadas e as Instituições educacionais e a administração pública.**



Segundo Martins (2010, p. 25) Administrar uma instituição educacional pressupõe as mesmas funções que ocorrem dentro das organizações, porém, elas se diferem em muitos aspectos na sua essência. Nas instituições educacionais públicas a direção, os técnicos, professores e especialistas da educação não podem ser comparados a chefes de seção, gerentes etc.

Os educandos não podem ser equiparados com a matéria prima moldada por máquinas e equipamentos manipulados por mão-de-obra qualificada. Na instituição pública os educandos possuem características psicossociais intrínsecas e próprias e os professores são diferenciado por sua formação pedagógica detentores de especialidades específicas de conhecimentos para desenvolver o processo educacional.

Neste trabalho o nosso foco voltar-se-á para as instituições públicas que não podem ser comparadas as organizações privadas. Nos estudos das organizações empresariais existem clientes, provedores de serviços e produto final: na administração pública, os clientes são os cidadãos, pagantes de impostos, que almejam que o estado proporcione serviços assegurados, como no caso, a educação. Os prestadores de serviços são os gestores, servidores públicos e técnicos, que por intermédio de suas ações buscam satisfazer aos seus clientes, os cidadãos (MORETTO NETO, 2012 p. 16).

E como seria se o gestor de uma instituição pública pudesse equiparar suas funções com as da administração privada? Respeitando as especificidades de cada instituição, como no caso de um curso de educação a distância em instituições públicas. Podemos aproveitar estas funções “das organizações empresariais” para melhor compreender essas organizações?

De acordo com Rumble (2003, p. 15) a gestão é um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão com reverência às ações que se fizerem necessária, a seleção e averiguação da melhor forma de executá-las. Os gestores são responsável por certo número de funções, entre as quais podemos citar o planejamento a organização, direção e controle.

O campo de estudos da administração nos ajuda a compreender processos decisórios, informacionais, burocráticos, comportamentais e motivacionais, além de liderança, competitividade, empregabilidade, empreendedorismo e qualificação profissional. Maximiano (1997) analisa o significado da administração tratando-a como o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O autor apresenta-nos os quatro tipos principais de decisões ou processos administrativos (...) as raízes da gestão educacional e, especificamente, a gestão da educação a distância, fincam-se na teoria geral da administração consolidada no século XX. Todos os tipos principais de *decisões* (planejar, organizar, dirigir e controlar) e de *recursos* (instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas) estão claramente presentes na gestão da educação em geral e, particularmente, na gestão da EaD (BELLONI, 2001; MILL, 2002, 2006, p. 36).

Oliveira (2012, p. 29-41) conceitua essas quatro funções incluindo mais uma, de suma importância, a gestão de pessoas. Cada uma delas pode ser definida da seguinte forma:

a) Função Planejamento: O planejamento é uma função da administração que consente analisar situações atuais, de estabelecer resultados futuros, bem como



esquematar as ações necessárias e as leis e regras que materializarão o futuro desejado.

b) Função organização: A organização é a função da administração que proporciona sustentação às otimizadas estruturação e alocação, em áreas específicas, dos profissionais que trabalham nas empresas, bem como dos outros distintos recursos utilizados. A organização compreende a determinação e atribuição de tarefas a desempenhar, os processos, a maneira como precisam ser agrupadas as tarefas, a decisão sobre quem precisará prestar contas a quem e onde serão tomadas as decisões (RUMBLE, 2003, p. 17).

c) Função Gestão de Pessoas: Gestão de Pessoas é a função da administração intrínseca à habilidade de supervisionar e desenvolver os profissionais que trabalham nas empresas.

d) Função Direção: É função da administração com o desígnio de direcionar os recursos da empresa para o que foi anteriormente planejado. A direção implica na motivação do pessoal envolvido, comando pessoal, resolução de conflitos e seleção de meios de comunicação mais eficazes, o controle comportamental e acompanhamento das atividades da maneira a detectar e ajustar quaisquer desvios com respeito ao plano (RUMBLE, 2003, p. 17).

e) Controle ou Avaliação é a função da administração que cuida da medição e domínio do que foi feito para alcançarem os resultados constituídos pela função planejamento.

Com base nos conceitos das funções utilizadas na área da administração transcreve-se a seguir o funcionamento do curso de administração a distancia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) mais especificamente no Projeto Piloto 1 que foi o primeiro curso de Graduação nesta modalidade do Centro Sócio Econômico (CSE) e que foi iniciado no ano de 2005 e teve a primeira turma em colação de grau no ano de 2010.

## **2 A ENTREVISTA**

A seguir, descreveremos a entrevista realizada com a coordenação do “Curso Projeto Piloto1” na modalidade a distância.

O coordenador do referido curso faz um relato, sobre como foram aplicadas na prática as funções da administração, que foram usadas para alcançar a efetividade do curso.

### **2.1 Na Gestão de EaD o que é o planejamento?**



Segundo a coordenação no planejamento em EaD inicialmente temos que diferenciar a universidade pública da universidade privada, porque, são completamente diferentes os sistemas. Em uma universidade pública dependemos muito de financiamento de recursos e, no caso do Projeto Piloto 1 da EaD surgiu de um consórcio de universidades públicas, ou de coordenadores de Universidades Públicas, em torno de 25 a 28 Universidades Federais e Estaduais, que obtiveram junto ao MEC uma parceria com o Banco do Brasil e que esta parceria teve origem no Fórum de Estatais para viabilizar um Projeto de EaD em educação superior.

Quanto ao Planejamento a coordenação comenta que não havia nada, todas as universidades trabalharam juntas, por exemplo, com relação aos recursos financeiros. Como destinar recursos para um cronograma de oferta de curso onde tínhamos que ter um cronograma para elaboração do material didático, porque foi feito em rede e, por exemplo, podemos citar que tínhamos que localizar os autores para os livros e precisávamos treinar os autores para escrever os livros didáticos, tudo isso, dentro da metodologia de EaD e, ainda havia o caso das gráficas, das licitações públicas. Todos os mecanismos de uma administração pública estavam envolvidos neste processo.

O planejamento era elaborado muito no sentido de estabelecer o cronograma da oferta, o cronograma do desembolso, o cronograma do financiamento e assim imaginem a quantidade de pessoas envolvidas neste processo, entre outros, também a questão da tutoria, os professores, a coordenação e, as dificuldades, afinal, eram várias universidades.

O Fórum de Coordenadores que se reuniu na cidade de Campina Grande na Paraíba para tomar essas decisões era composto por 70 coordenadores só para tratar do Curso Projeto Piloto 1 e ainda haviam Coordenadores de Tutoria e Coordenadores de Curso que envolviam toda esta estrutura.

Conforme o Coordenador, eles reclamavam que estavam sem recursos financeiros para tocar o projeto, porque, precisavam pagar as viagens para ir aos pólos, faltava dinheiro para pagar os tutores, para material didático. Uma licitação de planejamento era muito mais uma questão de “desembolso” e do outro lado o planejamento.

Do ponto de vista didático, você tem a metodologia de EaD que deve levar em conta que as pessoas tem que ser preparadas e treinadas, com oficinas de treinamento ou de capacitação de autores, de livros, de tutores. Acontece que estávamos trabalhando com algo novo e, neste caso, o principal ponto era tornar estes materiais atrativos para os alunos ou pelo menos mais os alunos.

Em outro momento tínhamos que pensar que os alunos também precisavam ser capacitados para o EaD, por isso, quando se fala de evasão da EaD tem pessoas que acham que 50% por cento é bastante e outras pessoas que acham que 50% é muito pouco, em função de que os alunos, também precisam ser adaptados a esta nova metodologia de estudo. Segundo o coordenador isso faz parte também do processo do planejamento.

Ainda na fala da coordenação eles enfatizam que “Na prática estes foram os aspectos mais relevantes, mas é claro que podemos desmembrar isso, em uma série de ações. Aqui só foram citados alguns aspectos que julgamos mais relevante”.

Um ponto crítico citado pela gestão foi negociar com o agente financiador dizendo que ele vai pagar digamos 600 alunos e somente irão se formar 200. Quem gosta de retorno de



investimento deste nível! Eles tiveram momentos de crise ao longo do tempo em relação a esta proporção. Depois na UFSC especificamente tivemos uma ação judicial da comunidade contra o Projeto Piloto 1 e neste momento o curso teve que ser parado onde surgiu então a origem do segundo curso e que foi chamado de Piloto 2 ou Demanda Social. Foi um acordo contra a denuncia da comunidade no Ministério Público (MP) contra a oferta deste curso gerando um dos pontos mais críticos do projeto.

Então vários foram os pontos críticos de planejamento, várias vezes aconteceram problemas de oferta de uma disciplina porque o livro não estava pronto, protesto de licitação de gráfica, elaboração dos livros sempre foram pontos crítico durante todo processo. E essas experiências do Projeto Piloto serviram para incorporar para os outros projetos seguintes do departamento exemplos para melhorar o planejamento.

## **2.2 Como foi em relação à organização tanto como estrutura e como processo?**

Esta é uma questão que pode ser explorada do ponto de vista do coordenador. Falando com outros coordenadores é que se percebem as diferenças. Nosso curso ofereceu 10 polos em Santa Catarina, polo esses, que tem uma distância grande em relação à sede então abrangia, por exemplo, Chapecó e Canoinhas muito longe da sede central Florianópolis.

Por outro lado tínhamos uma Universidade em Minas Gerais em Juiz de Fora ou Lavras cujo polo mais distante da sede ficava a 100 quilômetros, isso interferia diretamente na oferta. Uma coisa é ter um aluno a 400 quilômetros porque ele não virá para cidade sede, outra coisa é ter um aluno a 100 quilômetros, porque neste caso ele irá até a sede do curso, então a própria concepção espaço territorial da oferta dos pólos mediados diretamente pelo Ministério da Educação interfere muito na forma como o curso é concebido.

Tivemos momentos limitados sobre as atividades presenciais, pois precisávamos trabalhar esta variável distância percebendo que a mesma implica em custos. Não se pode cobrar nenhum valor de mensalidade do aluno. O projeto depende do repasse, da verba do órgão financiador e este repasse de recurso esta no orçamento, por isso, o orçamento também é crítico no planejamento, todas estas contas são críticas, porque elas podem inviabilizar o projeto. O coordenador faz uma comparação dizendo que “o projeto é mais ou menos como o corpo humano não tem um órgão mais importante, onde um deles parar, nós morremos, então, se cronograma falhou indica que o curso esta em crise, desembolso, licitação, elaboração de material didático, etc.”.

Na rede das universidades que ofertaram o curso tivemos cursos com evasão altíssima no sentido de 70% a 80%, mas também cursos de evasão de 30% a 40%. No caso desses últimos não é considerado altíssimo em EaD, são públicos também diferente, porque no Projeto Piloto a demanda era fechada, eram servidores do Banco do Brasil e servidores públicos e foi o fato que originou a ação jurídica da demanda social, que é o fato que um órgão publico não pode fazer demanda dirigida, têm que fazer sempre uma demanda universal. Então a oferta passou muito por esta concepção que é externa a ela é do Ministério da Educação que diz quantos pólos. E será que vai ter recurso?

Em um primeiro momento o recurso incluía contratação de professores e houveram vagas que foram repassadas do ministério para contratação que nunca chegaram ao



departamento. Mais uma vez na fala do coordenador “Sempre é bom lembrar que o relacionamento do Ministério é com a Universidade e não com o departamento do CSE e a oferta ocorre no departamento.” Houve momento em que a vaga era aberta lá no Ministério para o departamento “A” e a Universidade deu para o departamento “B”. O Ministério informa que já fez sua parte e no lado de cá onde está o professor? É que ele ficou lá no outro departamento, em outro centro, outro prédio. Esta estrutura muito ampla é complicada e ainda mais com mecanismos públicos onde não podemos fazer coisas diretas, vagas vinculadas, houveram momentos em que isso foi negociado ou acordado. A dimensão política também entra aqui presente nesta história, porque se não for acordado e negociado não tem como legalmente se impor.

### **2.3 Como aconteceu em relação à direção ou a condução do processo?**

A condução do processo tem várias nuances. Comenta a coordenação. A primeira delas é que: um curso piloto, qualquer que seja, esbarra na falta de regulamentação. Se fossemos criar um curso mesmo que fictício deparar-nos-íamos em uma série de coisas que não estão estabelecidas. A regulamentação não prevê muitos pontos que este novo projeto deveria conter na modalidade, não há regulamentação clara, nem no Ministério da Educação e nem na Universidade Federal de Santa Catarina, assim como, na mente dos professores que trabalhavam com esse tema no primeiro momento, porque, se for falar de concepções de EaD vamos encontrar 4 ou 5 concepções. No nosso caso essas pessoas têm que ser trabalhadas juntas para fazer acontecer a concepção daquele curso, isso não é muito fácil, nem juntando internamente um grupo de professores e, nem externamente ao curso tendo como, por exemplo, a devida representatividade política. Outro agravante é o coordenador de EaD sem nenhuma participação em fóruns no âmbito da Universidade.

O coordenador salienta que a falta de Regulamentação do Ministério da Educação e Cultura (MEC) específica para tratar de uma oferta deste tipo é muito escassa. Outra situação é imaginar que o Conselho Federal de administração não tem preconceito com a modalidade a distância, mas existem outros conselhos que têm e que não reconhecem o profissional formado na modalidade de educação a distância. Porque esta é a pergunta que o aluno vai fazer. O curso é reconhecido? E aí, explicar para o aluno que nenhum curso é reconhecido no seu início ou abertura e que todos são reconhecidos quando acabam. O que o MEC faz é autorizar a oferta e ele reconhece quando estiver próxima à formatura, este é o processo, esta é a lei. Uma universidade pública tem uma vantagem, ela não tem um curso não reconhecido, mas em uma universidade particular pode acontecer.

Então havia uma oferta que primeiro era dirigida e contava com este compromisso de que o Ministério da Educação estava no convênio, se não houvesse o Ministério juntamente com o Banco do Brasil no convênio por trás a rede de universidade. Não teríamos acreditado que este curso pudesse ir até o final. O Ministério é que repassava o recurso vindo do Banco do Brasil ou conferia legitimidade a este processo e aí dava uma credibilidade de se poder ir aos polos, informando que nosso curso é autorizado pelo Ministério e ele estava pagando, mas no subliminar não sabíamos se ele iria reconhecer o mesmo no futuro.





Outro ponto é a dispersão dos alunos, pois trabalhar com aluno que estão na sala de aula é uma coisa e trabalhar com alunos em 10 cidades diferentes do Estado de Santa Catarina e que não necessariamente moram na sede do polo, é diferente. O terceiro ponto é a metodologia. O aluno não entende o que é ensino a distância eles ficavam esperando um encontro presencial, então os alunos reclamavam: Quando é que vão vir aqui? Quando é que vamos ter aula?

O suporte tecnológico que tínhamos que fazer, por exemplo, videoconferência que estava prevista, em um primeiro momento, não tínhamos um laboratório para fazê-la e, em um segundo momento, usamos laboratório compartilhado e em um terceiro momento faltou capacidade de atendimento para este laboratório para gravar vídeo-aula.

Continuava no relato da coordenação. Precisávamos fazer vídeo conferência, mas no polo também não tinha como receber a videoconferência, precisávamos esclarecer dúvidas dos alunos porque informávamos para eles. Já que não vamos ao polo, então iremos esclarecer as dúvidas na videoconferência, mas por problemas técnicos o aluno não conseguia fazer a pergunta. Isso porque não tinha rede, antena de transmissão, banda larga, etc. O desconhecimento tecnológico dos alunos – não é todo aluno que sentava na frente do computador e havia problema de senha ou *login* para acessar Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA).

O publico alvo no Projeto Piloto 1 possuía faixa etária acima de 30 ou 40 anos de idade e estavam há muito tempo longe dos bancos escolares de 10 a 20 anos. Havia uma defasagem não só de conhecimento, mas de atualidade do conhecimento “A administração de hoje” não é igual à administração de 20 anos atrás e os alunos nem eram ex-alunos de administração, eram ex-alunos das mais variadas áreas do conhecimento um “gap” que existia e era um problema que qualquer que fosse a modalidade de ensino presencial ou a distância sempre ocorreria.

#### **2.4 Quanto à avaliação e durante o curso como foi feito o controle de que tudo estava de acordo com o proposto no início do planejamento?**

Segundo o coordenador haviam vários mecanismos de controle. Primeiramente realizavam-se as reuniões de coordenadores com determinada periodicidade onde o cronograma era repassado, discutido e analisado. Este cronograma tinha a participação do Banco do Brasil (BB) e do Ministério da Educação e Cultura. Um instrumento de controle e acompanhamento do processo com relatórios que eram enviados periodicamente ao BB dando a situação da evasão, situação se estava tudo em dia, quem devia disciplinas, quantas disciplinas estávamos faltando oferecer, quais disciplinas tinham sido ofertadas, o relatório ia para BB e o Ministério da Educação.

Havia também grupos de trabalhos entre estes coordenadores com professores, entre eles, a Universidade Federal do Pará que coordenava as avaliações eram em torno de três professores que periodicamente enviavam um instrumento para que os alunos, tutorias, professores e coordenadores responderem.

Também tínhamos o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que e fornecia um instrumento que foi apresentado na reunião de Coordenadores e



foram aplicadas várias vezes com relatórios e destaques de cada curso em determinados índices, mas é claro que todo processo de avaliação, que é voluntário, teve índice de resposta baixo, pedíamos para os tutores que informassem os alunos que estavam disponíveis para responder, mas os índices de resposta eram baixos e entre os coordenadores surgiam às comparações, por exemplo, como é que vai ser o TCC? Parecia com a sistemática de controle de qualidade, trocas de experiências, como estavam os processos, mesmo assim esbarrávamos nos ajustes da metodologia, porque, são 25 universidades diferentes em diferentes regiões do Brasil com regulamentações internas diferentes e com diferentes amarrações políticas de EaD dentro da estrutura, então a Universidade X não é igual à Universidade Y e na hora da implantação, esta diferença aparece.

Por exemplo, uma das discussões eram as bolsas dos tutores que era considerada inadequada, mas no Piauí havia fila de pessoas querendo a bolsa e em Santa Catarina não podíamos ter como padrão esta comparação em relação ao Piauí.

Outra questão era o aniversário da cidade polo. O calendário da oferta tinha que ser somente um e os feriados atrapalhavam a padronização. É que nesses dias não podíamos marcar atividade presencial nos pólos.

Os pólos são estabelecidos e criados pelos prefeitos, mantidos pelo prefeito e o coordenador do pólo é nomeado pelo prefeito da cidade, no entanto, nenhum curso que esta lá é do prefeito e sim da Universidade que oferta, então, o relacionamento entre a coordenação de curso e a Coordenação de Polos é algo que precisou ser construído, por isso, temos na nossa estrutura o coordenador de pólos e tínhamos alguém do nosso curso que é o tutor presencial lá no pólo e a quem ele esta vinculado? Estava vinculado a nós que pagamos a bolsa dele, no entanto ele dá expediente no prédio do prefeito e está presencialmente subordinado ao coordenador do pólo. Entenda essa estrutura híbrida tem que ser administrada.

Nesta relação se nos colocarmos na posição do Coordenador de Polo, que têm cinco universidades diferentes oferecendo curso em seu polo e, com vários processos distintos ou mesmo uma universidade, que têm vários cursos com processos diferentes, projetos pedagógicos e sistema de avaliações desiguais. Podemos ver no exemplo. Quando um aluno fala com outro no pólo, se questiona e faz comparação de como é feito em um curso e por que não é feito no seu igualmente? Quando um coordenador sugere para fazer igual a outro curso que está acontecendo no pólo. Para administrar, isso precisamos tomar algumas decisões que não foram simpáticas e uma das posições que nós até se sobressaímos foi demonstrando que tínhamos uma oferta de determinado modo que não comportava outra e às vezes ganhávamos vantagens e em outros momentos desvantagens. O projeto piloto é o curso a distancia de menor evasão na UFSC é um dos nossos indicadores de qualidade, porque foram trabalhadas estas questões citadas acima.

## **2.5 Pontos importantes que podemos citar para certificar que a evasão não ocorreu?**

A coordenação salientou também que havia alguns pontos importantes ou um conjunto de ações, entre elas, uma metodologia de oferta que hoje é reconhecida, citando, por exemplo, que o livro didático era considerado “top” nacionalmente. Fomos distinguidos por elaborar um material didático de qualidade. Temos uma equipe própria de editorial para



revisar, um processo de indicação e seleção e aprovação do material didático e, por isso, às vezes oferta da disciplina ficava comprometida, se achávamos que o material não estava bom. Pedíamos para refazer. Os nossos livros não são perfeitos, mas são reconhecidos como os melhores.

A oferta não é somente o livro, temos a vídeo-aula, a videoconferência e o chat, os fóruns e outros recursos que estão à disposição do aluno e tem também a tutoria com grande investimento. Desde o começo se trabalhou muito com treinamento, com processos de capacitações da tutoria, sabendo de alguns entraves, por exemplo, valor de bolsa, mas sempre investimos no atendimento da tutoria na parametrização da tutoria, no tempo de resposta do atendimento, no procedimento de correção das atividades, no comentário da correção da atividade no final esse investimento aparece.

Tivemos também dificuldades em função da quantidade de alunos. Muitas vezes fomos procurados para informar como funcionava nossa tutoria.

Nosso modelo era uma tutoria por pólo e uma tutoria permanente. Havia outros modelos em outras universidades. Começava a disciplina contratava os tutores no termino desligava os tutores e chamavam outros e nada disto é ilegal. Nós antes de abrir a disciplina capacitávamos os tutores. O professor sentava-se com os tutores e explicava como queria o desenrolar da disciplina. Conforme a fala dos professores a coordenação enfatizou – “Eu quero que seja avaliado isso, e que o aluno faça aquilo”. Temos tutores há 4 anos conosco, porque este é o nosso modelo, um tutor atende todas as disciplinas, assim como, direcionamos tutor por pólo para dar uma proximidade entre os alunos de um pólo com um determinado tutor, mas não necessariamente o tutor pode ser por pólo, isto é concepção do curso é “direção” do curso.

Chegamos ter uma sala com 40 tutores e, com isso, tínhamos que conseguir espaço físico na estrutura. Na esfera pública onde espaço físico é poder, espaço físico é ganho político, para alojar 40 tutores é um processo sozinho e não é somente o Coordenador, mas também o Departamento junto, conexões dentro da estrutura da universidade, na Pró-Reitoria de Graduação, caso contrário, não conseguiríamos alavancar um curso deste porte.

## **2.6 E com referência aos docentes o que podemos afirmar?**

Fizemos capacitação de docentes antes de iniciar o projeto e também durante o projeto entraram docentes novos e nesse ingresso nem sempre foi possível replicar a capacitação que tínhamos feito inicialmente. No início tínhamos uma oficina de capacitação de docente para elaborar, por exemplo, um livro didático bem específico voltado para EaD, mas os professores possuem metodologias diferentes. Por exemplo, existe aquele que gosta de fazer prova sem gabarito e, explicar para ele que a disciplina somente iria ao ar depois que ele fizesse o gabarito não foi fácil conseguir, têm professor que gosta de fazer questões objetivas e não podemos fazer ou ao contrário, uma questão com 20 linhas de resposta, também não podemos fazer. Como padronizar os procedimentos foi um processo que precisou ser feito junto aos professores.

Com relação às ferramentas de comunicação os docentes tiveram treinamento sobre isso, que foi feito no Laboratório de Ensino a Distância (LED) da Universidade, com dicas



técnicas de como portar-se para fazer um vídeo-aula (cor da camisa, etc.) ou treinamento para estarem diante da câmera. O problema era mesclar isso, com a didática, para preparar uma aula dentro do tempo necessário e vencer o conteúdo em 20 minutos e sintetizar 3 ou 4 aulas nesse processo. Foi um processo de construção dos professores. Outros recursos como chat. Nem todo professor já tinha experiência em chat e inclusive até hoje tem professor que pede para o tutor sentar junto porque não é uma habilidade do professor e, para isso, não tem treinamento.

### 3 CONCLUSÃO

A partir deste relato compreende-se que a postura revelada pela Coordenação, diante da implantação e administração do Curso Projeto Piloto 1 da Universidade Federal de Santa Catarina foi considerada de muita cautela e com muitos desafios. Apresenta alguns pontos relevantes que podemos comparar com as funções da administração clássica citados como funções inerentes ao gestor educacional como planejamento, organização, direção, gestão de pessoas, controle e avaliação.

Um dos pontos fundamentais percebido no relato do coordenador e que a criação do curso esta atrelada ao cronograma de desembolsos ou ao orçamento e financiamento do projeto. Um curso de EaD tem que estar bem alicerçado por um capital que facilite seu desenrolar durante todo o processo e um dos pontos que mais se destacou é que o Planejamento inicial com base no público alvo é ponto crucial para o seu bom desenvolvimento, também a distância dos alunos da sede ou dos pólos o material didático e tecnológico a capacitação de todos os envolvidos como: professores, tutores e alunos. Tudo deve ser discutido com antecedência, como foi feito nos encontros de coordenadores com foco nos resultados futuros almejados. Já que segundo Oliveira (2012, p. 29-41) o planejamento consente analisar situações atuais e estabelecer resultados futuros, bem como delinear as ações necessárias e as leis e regras que materializarão o futuro almejado.

A organização compreende a determinação e atribuição de tarefas a desempenhar, os processos, a maneira como precisam ser agrupadas as tarefas e em várias vezes e como o coordenador do curso salientou isto depende da concepção do curso o modelo, um tutor atende todas as disciplinas ou direcionar o tutor por pólo para dar uma proximidade entre os alunos de um pólo. Além disso, alocar tutores em um espaço na esfera pública onde espaço é poder gera saber administrar forças políticas. Na organização aparece o papel do tutor presencial, do coordenador de pólo e as forças políticas atuando frente às demandas de atividades pedagógicas diferenciadas e de distribuição das atribuições que nem sempre era compreendido por todos gerando desgastes de comparações que precisavam ser justificadas pelos coordenadores para garantir o funcionamento dos processos.

Neste ponto muitas decisões de direção implicando na motivação do pessoal envolvido exigindo que os coordenadores tivessem forte comando pessoal e esclarecimento na



resolução de conflitos como no caso de um educando fazer a comparação do curso com outros cursos que aconteciam no pólo e em outro momento a seleção da melhor forma de receber as solicitações dos alunos por meios de comunicação mais eficazes e responder suas dificuldades de conteúdos, e neste controle buscar o acompanhamento das atividades de maneira a detectar e ajustar quaisquer desvios com respeito ao que foi planejado anteriormente. A direção, organização, avaliação e controle sempre retornam ao que foi planejado para verificar se realmente o projeto esta alcançando seus objetivos previamente esperados. E aqui se salienta os questionários de avaliações que eram sugeridos para os alunos, professores, tutores e coordenadores. Tentando fazer a realimentação dos desvios do curso.

Ficaram claros pontos fundamentais como pensar nas pessoas envolvidas e o que compete cada uma dentro do processo, motivá-las e capacitá-las para melhor desempenharem seus papéis e quando necessário fazer os redirecionamentos e acertos dos desvios das metas finais e busca efetiva da qualidade do curso e diminuição do índice de evasão que é um dos critérios principais de um bom curso nesta modalidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

BRASIL. *Lei de Diretrizes e bases da Educação*, do Decreto Nº. 5.622, de 20 de dezembro de 2005, do Decreto Nº. 5.773 de junho de 2006 e das Portarias Normativas Nº. 1 e 2, de 11 de janeiro de 2007.

MARTINS, J. P. *Gestão educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 4.ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

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

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



MORETTO Netto, L. *Gestão pública (Gestão da saúde pública)*. Departamento de Ciências da Administração /CSE/ UFSC. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R de. *História da Administração, como entender as origens, aplicações e as evoluções da administração*. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.