

GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DISTANCE EDUCATION MANAGEMENT

Ana Clara de Freitas Dias Costa Martins^{1*}, Joelma Carneiro Barbosa², Máximo Henri Pottier Monteiro²

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão do ensino a distância no contexto atual, seus desafios e perspectivas, identifica as funções do gestor, caracteriza os principais modelos de gestão historicamente adotados na educação a distância e expõe os fatores críticos para o sucesso dos modelos vigentes. Adotou-se como procedimentos metodológicos a revisão bibliográfica através da base de dados da CAPES. Foram selecionados 16 artigos entre os 120 documentos encontrados por conterem no título as palavras “gestão” e “EAD”. A pesquisa revelou a complexidade da gestão da EAD evidenciada pelas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar atribuídas ao gestor. Os modelos historicamente adotados foram regidos pelas tecnologias disponíveis e compuseram três gerações: dos cursos por correspondências, daqueles realizados através das mídias como o rádio e a televisão e, por fim, a geração vigente que utiliza o computador. São apontados como fatores críticos do sucesso na gestão da EAD dez dimensões, a saber: teoria do aprendizado, orientação dos objetivos, orientação das tarefas, fonte de motivação, papel do professor, suporte metacognitivo, aprendizado colaborativo, sensibilidade cultural e flexibilidade estrutural. Verificou-se neste estudo a importância do trabalho realizado pelo gestor, demonstrada pela sua responsabilidade de planejamento, direção e controle dos fatores críticos de sucesso na educação a distância.

Palavras-chave: Gestão da EAD. Educação a distância. Gestão.

ABSTRACT

This work analyzes the management of distance education in the current context, its challenges and perspectives, identifies the functions of the manager, characterizes the main management models historically adopted in distance education and exposes the critical factors for the success of the current models. The bibliographic review was adopted as methodological procedures through the CAPES database. 16 articles were selected from the 120 documents found because they contained the words "management" and "EAD" in the title. The research revealed the complexity of the EAD management evidenced by the functions of planning, organizing, directing and controlling attributed to the manager.

¹ *Universidade Estadual de Montes Claros/UNIMONTES. anaclarafdcosta@hotmail.com

² Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. UAB/CEAD.

Recebido em: 09/04/2018. Aceito em: 19/04/2018.

Historically adopted models were governed by the available technologies and comprised three generations: correspondence courses, those made through the media such as radio and television and, lastly, the current generation that uses the computer. Ten dimensions, such as learning theory, goal orientation, task orientation, source of motivation, teacher role, metacognitive support, collaborative learning, cultural sensitivity and structural flexibility, are identified as critical factors for success in EAD management. The importance of the work carried out by the manager, demonstrated by his responsibility for planning, directing and controlling critical success factors in distance education, was verified in this study.

Keywords: EAD Management. Distance education. Management.

INTRODUÇÃO

A educação a distância tem se expandido por todo o país desde 1904 (FERREIRA, 2015, apud MAIA; MATTAR, 2007), quando surgiram os primeiros cursos por correspondência no Brasil. Atualmente, universidades públicas e privadas oferecem cursos em nível de aperfeiçoamento, técnico, de graduação e pós-graduação democratizando o acesso ao ensino. A EAD permite que o indivíduo tenha, dentro do contexto socioeconômico no qual está inserido, a oportunidade de ascensão intelectual, profissional e social usufruindo da flexibilidade inerente a essa modalidade de ensino. Alcançar esse ideal implica instituir um ensino de qualidade cuja gestão seja capaz de assegurar uma formação sólida aos educandos, oferecendo a eles meios para que os objetivos pedagógicos propostos sejam alcançados. O trabalho desenvolvido pelo gestor nesse processo o influencia decisivamente a eficácia ou insucesso do processo de ensino aprendizagem que é o foco principal da EaD.

Apesar da importância do gestor em todo o processo, pouca atenção tem sido dispensada a esse grupo nas publicações científicas. Há poucos trabalhos publicados que forneçam subsídio teórico para a atuação do gestor. (NUNES; NAKAYAMA, 2015 apud ZAWACKI-RICHTER; BACKER; VOGT, 2009).

Busca-se analisar a gestão da EAD no contexto brasileiro atual, identificar as funções do gestor e caracterizar os modelos historicamente adotados na educação a distância expondo os fatores críticos para o sucesso dos modelos gestores.

Com base no exposto, o presente trabalho objetiva, através de uma revisão sistemática da literatura, reunir pressupostos básicos e atualmente em discussão para subsidiar as práticas dos gestores e fomentar novos debates sobre o tema.

Metodologia da pesquisa

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura. O portal de periódicos da CAPES foi a base de dados utilizada. Como critérios de pesquisa utilizou-se a data da publicação, restringindo-se os artigos àqueles publicados nos últimos 2 anos e os termos “gestão” e “EAD” conectados pelo operador booleano AND. Foram encontrados 120 artigos. Excluiu-se os artigos que não apresentavam no título os termos “gestão” e “educação a distância”. Após aplicados os critérios de exclusão selecionou-se 16 artigos para análise e composição do trabalho.

Resultados e discussão

A análise dos artigos evidenciou a importância do gestor em todos os processos de instituição da educação a distância fazendo deste profissional o responsável pela intervenção direta nos fatores críticos de sucesso dessa modalidade de ensino. Considera-se, ainda, as críticas tecidas na literatura acerca dos modelos mecanicistas, racionais e segmentados baseados nos processos de produção industrial sobre o qual a EAD foi concebida e até hoje se mantém. Identifica-se uma proposta de gestão dialogada que busca minimizar a automatização dos processos de trabalho atualmente vigentes. Existe uma claro julgamento dos modelos atuais como inadequados e certa descrença quanto às possibilidades de inovação dadas às dificuldades de reforma estrutural das instituições de ensino.

O papel do gestor e a gestão da EAD

A palavra gestão “tem sua raiz etimológica em gerir, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer” (BÚRIGO et al., 2015, apud CURY, 2006). O gestor da EAD, devido à complexidade e dinamismo atual de seu objeto de trabalho, precisa apropriar-se desse conceito e, além de ter amplo conhecimento dos diversos aspectos e elementos envolvidos

nessa modalidade, manter-se orientado pelas novas tendências do ensino à distância. Outro conceito importante, dentro da abordagem proposta, é o de educação à distância proposta pela MEC, compreendendo-a como atividade educativa que tem em seu processo ensino-aprendizagem a utilização de diferentes recursos midiáticos que podem ser usados isolados, combinados e ou concomitantemente, aos estudantes e professores não há cobrança da presença física em um mesmo estabelecimento confirmando o artigo 47, § 3º da LDB.

No Brasil e no mundo, o objetivo do ensino à distância é compartilhado: promover a democratização do acesso ao ensino. Nessa perspectiva, NASS (2013 apud Moraes, 2010), afirma que “a EAD teria se desenvolvido induzida pela existência de uma demanda advinda de pessoas, localidades ou grupos sociais em confinamento ou em isolamento físico ou temporal”. Isto é, muitos, dos inseridos nesse público, precisam estudar, mas as dificuldades ora encontradas seja devido a distância, problemas de deslocamento, ou ainda, falta de tempo em horários comuns à maioria das pessoas, acabam afastando essa demanda do ensino presencial, por isso se faz necessário a EAD.

Todavia, muitas críticas são tecidas em relação à forma como essa modalidade de ensino vem sendo gerenciada no Brasil. O estudo publicado por Nass (2013), defende que há “a adesão acrítica à implementação da modalidade EAD, quando entendida como solução dos problemas relativos à formação universitária em um país vasto como o nosso”, argumenta ainda, as acepções que menosprezam a EAD, apontando-a como uma modalidade que serve apenas para agilizar a formação inicial e continuada. Para autor supracitado, o foco da discussão sobre esse modelo de ensino está na presencialidade ou a distância, desviando assim o centro para o que de fato importa, o que produz bons resultados como por exemplo: as circunstâncias reais do ensino-aprendizagem, projeto político pedagógico e sua gestão, entre outros fatores. Faz-se necessário, portanto, concentrar-se na qualidade do processo educacional, considerando todos os elementos responsáveis pela eficácia do todo.

O ensino e a aprendizagem devem ser enaltecidos na EaD. O gestor da instituição deve atentar-se para que esses processos não sejam suprimidos por outros interesses, como os financeiros, por exemplo. Vieira (2013 apud Moreira et al., 2007), a implementação de um curso a distância exige não apenas uma discussão acerca do projeto pedagógico, mas um gerenciamento eficiente para que a o funcionamento do curso seja satisfatório. Sua gestão

engloba planejamento, instituição e manutenção: da proposta pedagógica, dos sistemas utilizados e da plataforma de aprendizagem, da avaliação da institucional e ensino-aprendizagem, do currículo, dos cursos, das funções desempenhadas por professores e tutores, do financiamento, da infraestrutura, dos polos de apoio, produção dos materiais didáticos, enfim, a formação e capacitação da equipe multidisciplinar.

Vieira (2013 apud Rumble, 2003), afirma que compete ao gestor dirigir a equipe institucional de trabalho através do “planejamento, da organização, direção e controle” utilizando-se de estratégias, objetivos e planejamento da coordenação das atividades, além de resolver os conflitos e identificar as falhas no planejamento gestor.

Existe uma diversidade de desafios que devem ser enfrentados pelo gestor em busca de uma gestão cooperativa e inovadora empenhando-se na utilização de estratégias e modelos de gestão adequadas para o alcance de padrões superiores de qualidade no ensino a distância.

Fica clara, então, a diversidade de desafios enfrentados pelo gestor e a importância da utilização de estratégias e modelos de gestão adequados para o alcance de padrões superiores de qualidade no ensino a distância.

Porto, Oliveira e Oliveira (2014 apud KOTLARSKY; FENEMA; WILLCOCKS, 2008), enfatizam que coordenar do trabalho da equipe do conhecimento compreende harmonizar, adaptar e aperfeiçoar “os processos de compartilhamento, integração, criação, transformação e transferência de conhecimento”. Portanto, observa-se que as funções da vão além do simples entendimento do que seu trabalho realmente representa, ou seja, é preciso compreender que todo o trabalho é conjunto e que na gestão tem de haver diálogo, elucidação de conflitos com eficiência e superação dos desafios.

Modelos gestores historicamente adotados

Maia e Mattar (2013), em o ABC da EAD, definem que a EaD passou por três gerações de modelos de gestão, a primeira se caracteriza pela formação por cursos por correspondência e ou ensino por correspondência, surgida por volta dos meados do século XIX, aproveitando o progresso dos meios de transporte e comunicação (trens e correios). A segunda geração vem marcada com a utilização das novas mídias, como a televisão, rádio, telefones, fitas de áudio e vídeos. É nessa geração que nascem as Universidades abertas de

ensino a distância que usavam muito o rádio, vídeos, fitas, televisão e centros de estudos. Já na terceira geração temos acrescentados como mecanismos de ensino o videotexto, o computador, redes de computadores, o hipertexto enfim, as tecnologias de multimídias, que é a geração em que vivemos nesse contexto de EaD.

Apesar de seguir os modelos internacionais, o Brasil alcançou grande sucesso na EAD utilizando mídias como o rádio e a televisão antes da introdução da internet. As experiências da educação aberta foram retardadas por muito tempo, tendo criado a UAB há pouco tempo.

A modalidade vem crescendo anualmente, e com ela, os desafios de gestão. Otto Petters, reconhecido internacionalmente por seus estudos em EAD, afirma que especialmente nas décadas de 60 e 70, a EAD possuía características dos processos industriais, como no fordismo, com divisão de trabalho, economia de escala e processos de produção típicos das indústrias. O interesse pela educação a distância nasceu nos empresários que buscavam dinheiro, e não, necessariamente, ensinar. (MAIA E MATTAR, 2007 apud PETTERS, 2011). Para ele, os modelos clássicos de ensino e aprendizagem na EAD (cursos padronizados, assistência padronizada) deveriam ser substituídos ou complementados por formas mais flexíveis quanto ao currículo, tempo e lugar (variabilidade dos processos).

Para Maia e Mattar (2007 apud PETTERS, 2011):

Conceitos como estudo autônomo, trabalho autônomo no ambiente de aprendizagem digital, teleconferência, aconselhamento pessoal intensivo, estudo por contrato e combinação e a integração de formas do ensino com presença, indicam em que direção poderia ir o desenvolvimento, o que equivaleria a uma revolução. O fordismo em EAD é um sistema formalizado de produção, monitorado, mantido e controlado como em uma fábrica; já os modelos posteriores estão associados à ideia de uma administração descentralizada, democrática e participativa. O modelo vislumbrado por Peters questiona praticamente todos os pressupostos atuais da educação a distância e, provavelmente, possível apenas em novas instituições, flexíveis e inovadoras desde o início.

Búrigo et al., (2010), afirmam que nos modelos vigentes, as equipes multidisciplinares da EAD devem se comprometer com uma ideologia íntegra, com princípios que se objetiva alcançar. Portanto é indispensável um projeto de trabalho integrado, evitando a divisão do mesmo por partes e de forma isolada, pois nesse processo se obtém melhores resultados com um trabalho em equipe. Nessa acepção, Búrigo et al., (2010 apud Coiçaud, 2001), declara que a competência difícil de ser alcançada é criar maneiras eficazes para um sistema de

trabalho que ultrapasse a burocracia dos espaços curriculares. A produção de materiais e capacitação de equipes “requer o trabalho em comum acordo de um grupo de profissionais conhecedores das características da modalidade e comprometidos axiologicamente com ela”. Ambos os autores indicam que o ideal é abandonar os modelos tradicionais, uma vez que a EaD tem suas especificidades e necessita superar os processos de formação de equipe de forma isolada, ou seja, sem pensar no todo.

Quanto aos desafios operacionais e de gestão, envolvendo a dimensão humana e o modo de organização, Porto, Oliveira e Oliveira (2014) destacam:

- competência do aluno: é necessário possuir e/ou desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas a aspectos de autorregulação, organização pessoal, planejamento, aprendizado autodidata, cooperação e colaboração nas atividades de ensino;
- acompanhamento e avaliação da aprendizagem: ocorre com base em resultados de atividades remotas e presenciais, sendo fundamental nas práticas do ensino a distância;
- evasão: alunos que se ausentam da comunidade por período prolongado ou não interagem e não participam das atividades propostas na comunidade;
- fraudes e conduta: alunos que buscam alternativas para realização das atividades remotas na comunidade virtual com uso de terceiros ou mecanismos diferentes dos indicados nos cursos, o que exige que as avaliações presenciais sejam mais valorizadas;
- perfil do aluno: turmas com diferentes faixas etárias, nível de experiência, cultura, valores, crenças, comportamentos e conhecimentos adquiridos ao longo da vida.

Faz-se necessário conhecer o modelo onde se está inserido e as metas que se deseja alcançar, refletindo se tal prática é capaz de contornar de modo eficiente os desafios que a coordenação desse modelo de ensino impõe aos gestores que buscam alcançar altos padrões de qualidade na formação de seus alunos.

Alguns autores entendem que a EAD, no Brasil, parece ter caráter alternativo, vista como modalidade de ensino compensadora de defasagens (NASS, 2013). A adoção de uma gestão transparente e séria, capaz de garantir a qualidade de seu processo de trabalho poderá reverter a estigmatização incorporada pela modalidade de ensino a distância desde o seu surgimento, colaborando com a construção de uma nova visão acrescida de importante relevância social já iniciada.

Fatores críticos de sucesso na gestão da EaD (FCS)

O termo fatores críticos de sucesso surgiu em 1979 e é utilizado com o objetivo de designar pontos indispensáveis para que se consiga alcançar os objetivos executivos. (Seleme et al., 2015). Em 2009, foi proposto a utilização do termo na educação a distância para avaliar o gerenciamento, o projeto pedagógico, os recursos humanos e a infraestrutura de cursos superiores. A mensuração dos fatores críticos elencando-os num ranking de impactação na rotina estudantil pode tornar-se ferramenta útil para que o gestor possa identificar e intervir nos aspectos de maior relevância para o sucesso e permanência do aluno no ensino a distância. Seleme et al., (2015), hierarquizou em sua pesquisa cinco fatores críticos de sucesso, citados a seguir os de maior impacto e, posteriormente, os de menor impacto: projeto curricular compatível com as necessidades de mercado; professores e tutores qualificados, infraestrutura adequada, polo qualificado e sede organizada. Lima et al., (2012), agruparam os fatores críticos de sucesso em categorias que envolvem as dimensões professor/tutor, estudante, tecnologia e suporte. Seu trabalho indicou que a atitude docente em relação à tecnologia tem altos níveis de importância e que, quando se leva em conta a infraestrutura tecnológica, o fator mais importante foi a disponibilidade do laboratório de informática. A infraestrutura do polo e sua eficiência na resolução de problemas também demonstraram importante impacto.

Considerações finais

O debate acerca da gestão da EAD tem suscitado críticas e despertado novas discussões acerca de modelos mais adequados, dinâmicos e menos mecanicistas que aqueles que evoluíram a partir dos primeiros modelos, historicamente consagrados. Portanto, cabe ao gestor a flexibilidade no modelo de trabalho adotado de forma a atender as necessidades de cada unidade operacional e dos indivíduos envolvidos. Ainda hoje os modelos gestores trazem consigo a herança do mecanicismo industrial de produção em massa, necessitando, portanto, de inovações gerenciais para o alcance de modelos mais humanizados e flexíveis.

Os fatores críticos de sucesso apontados como de maior impacto nas pesquisas não surpreendem e deixam claro que o estudante continua sendo impactado pela competência humana no ensino em primeiro lugar. Na sequência, ganham importância a infraestrutura e a competência dos polos em solucionar problemas de maneira eficiente. A realidade do

educando, da comunidade em que ele está inserido, o trabalho de cada componente da equipe multidisciplinar e os resultados de experimentações anteriores precisam ser considerados nas ações gestoras para que haja um casamento entre objetivos, autonomia de ensino e aprendizagem, focando na qualidade e expansão do ensino.

Enfim, os apontamentos aqui apresentados são apenas uma reflexão que não se finda, pois cada dia mais essas perspectivas precisam ser analisadas, repensadas e remoldadas as transformações com que se passam a EaD, lembrando que a gestão desse modelo educacional não deve ser engessada e nunca estará pronta e acabada, pois a mutação é recorrente e de forma vertiginosa, cabendo assim, uma consciência crítica e ativa para resolver os problemas, aprender com as dificuldades encontradas e sempre que possível levar o ensino em EaD, com qualidade, para pessoas não alcançadas com o ensino presencial.

Referências

BÚRIGO, C. C. D., CERNY, R. Z., TEIXEIRA, G. G. S., MARCELINO, L. V. de et al. **A gestão colaborativa no processo formativo da EAD.** Revista GUAL. Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 165-176, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2016v9n1p165/31558>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

FERREIRA J. A. G. **Educação a distância: estudo da mudança organizacional no processo de implantação da modalidade ead em uma instituição de ensino superior.** 2015. 125 f. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.

LIMA, M. V. A., SOARES, T. C., DELBEI, L. H. H., BACKER, C. C., **Fatores críticos de sucesso na educação superior brasileira.** Revista GUAL, Florianópolis. v. 5, n. 3, p. 245-263, 2012. Disponível em: <<http://www.uenp.edu.br/elaboracao-do-pdi-2018-2022/7465-fatores-criticos-de-sucesso-na-educacao-superior-brasileira/file>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

MAIA, C. MATTAR, J. **ABC da EaD: a educação a distância de hoje.** São Paulo: Pearson, 2007.

NASS, D. P. **Tensões entre esferas de governo na educação a distância: a legislação federal e a gestão da Unitins.** Regae, Santa Maria, v. 2, n. 4, p. 73-91, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/10572>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

NUNES, C. S.; NAKAYAMA, M. K. **Gestão da Educação a Distância: Uma Revisão Teórica.** *EaD em Foco*. Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 30-44, 2015. Disponível em:

<eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/download/222/132>. Acesso em: 02 jul. 2017.

OLIVEIRA, P. C., CUNHA, C. J. C. A., NAKAYAMA, M. K. **Ambientes virtuais de aprendizagem e gestão da educação a distância: uma revisão integrativa e agenda de pesquisa.** JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management - Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 13, No. 2, 2016 p. 157-180
Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v13n2/1807-1775-jistm-13-2-0157.pdf>>.
Acesso em: 02 jul. 2017.

PORTO J. B., OLIVEIRA, M., OLIVEIRA, L. R. **Coordenação de processos de conhecimento na educação a distância via web.** REGE, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 275-291, 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102660/100925>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

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

SELEME, R., PAULA, A., HAIDUKE I. F. **Fatores críticos de sucesso hierarquizados para cursos superiores na modalidade de educação a distância.** Curitiba, p. 1-10, 2015. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2015/anais/pdf/BD_255.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2017.

VIEIRA, V. S. **Desafios e dificuldades da gestão em educação a distância.** Revista Multitexto. Montes Claros, v. 2, n. 01, p. 15-22, 2013. Disponível em: <<http://www.ead.unimontes.br/multitexto/index.php/rmcead/article/view/117/69>>. Acesso em: 02 jul. 2017.