

GESTÃO DE SISTEMAS EM EAD: O CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA MODALIDADE A DISTÂNCIA DA UECE (PROJETO PILOTO)

Adriana Teixeira Bastos
Antonio Germano Magalhães Junior
Igor Lima Rodrigues

1. Introdução

Atualmente, a Educação a Distância - EaD no Brasil passa por período de crescimento em várias áreas. Diversos projetos e programas têm sido empreendidos, tanto no âmbito da iniciativa privada quanto no contexto das ações do Governo Federal, sendo a criação da Universidade Aberta do Brasil – UAB um exemplo da iniciativa governamental que objetiva promover cursos em diferentes áreas, como administração e formação de professores na modalidade a distância. Conjuntamente às iniciativas institucionais, os avanços tecnológicos da Internet permitiram que a EaD pudesse ser praticada por várias instituições que se apropriaram desse meio de comunicação e suas ferramentas tecnológicas.

Entretanto, o exercício da modalidade de EaD como forma de promoção de projetos educacionais apresenta desafios de natureza diversificada, e estão muito além de aspectos tecnológicos. Questões pedagógicas, financeiras, logísticas e de gestão carecem de análises específicas e ao mesmo tempo sistêmicas, pois a EaD guarda a complexidade de um sistema diversificado que necessita de várias vertentes de atuação para o sucesso das atividades.

O objetivo desse artigo é discutir o modelo de gestão de sistemas de EaD desenvolvido no Curso de Administração na Modalidade a Distância da Universidade Estadual do Ceará - UECE.

O Curso de Administração na Modalidade a Distância, por se tratar de um projeto piloto em convênio com o Banco do Brasil e o MEC, acabou servindo de experiência para a criação da Universidade Aberta do Brasil– UAB. Boa parte dos processos empreendidos ao longo do curso é considerada inédita, sendo necessária disseminação de tais experiências, pois esse projeto abrangeu logo no início, em fins de 2006, 22 instituições de ensino superior, 17 da rede federal e 5 da rede estadual, tendo aproximadamente

10445, sendo 5611 estudantes funcionários do Banco do Brasil e 4854 referentes a demanda social (Matias-Pereira et AL, 2007).

Ressalte-se que apesar do Projeto Político Pedagógico ser único, em relação ao elenco de disciplinas e suas ementas, é flexível principalmente no que diz respeito aos modelos de gestão que podem ser adotados pelas instituições envolvidas no consórcio, que são completamente autônomas.

Por se tratar da primeira experiência de graduação da UAB no país, tendo uma abrangência nacional, é possível perceber a diversidade de experiência que emergem nesse cenário e a importância no relato dos casos.

Segundo Rumble (2003) a forma de planejar, organizar e gerenciar, tirando o melhor proveito dos recursos para garantir a eficiência e eficácia dos processos é uma questão que demanda dúvidas daqueles que se interessam ou precisam atuar nessa área.

O Curso de Administração na Modalidade a Distância da UECE foi iniciado em novembro de 2006 após um processo seletivo que selecionou 232 estudantes divididos 75% deles como funcionários do Banco do Brasil e os demais integrantes do corpo de funcionários da Secretaria de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior do Governo do Estado do Ceará.

Considerando que nosso objetivo neste texto é o de discutir o modelo de gestão de sistemas de EaD desenvolvido para o gerenciamento das ações inerentes aos processos do Curso de Administração na Modalidade a Distância da Universidade Estadual do Ceará – UECE, esse trabalho apresentará o desenvolvimento do modelo de gestão que foi elaborado para que todas as demandas relacionadas ao planejamento, organização, execução e controle fossem capazes de garantir a eficácia das ações específicas.

Apresentaremos a estrutura inicial e como desenvolvemos outras “ramificações” que pudessem atender melhor as necessidades emanadas durante o exercício da gestão.

2. O Início da Gestão ou a Gestão do Início

Gestão é um processo que deve permitir a realização de atividades com eficiência e eficácia, através de decisões que são tomadas por seus gestores que se distinguem dos demais trabalhadores de uma organização pelo fato de dirigirem o trabalho dos outros. Eles são responsáveis pelo planejamento, organização, direção e controle dentro das

organizações, que são conhecidos como as funções administrativas ou processo administrativo (Rumble, 2003).

A idéia básica de educação a distância, a priori, pode parecer muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante toda ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam (Moore, Kearley, 2007). Estando em locais diferentes, por sua vez, ficam dependentes de tecnologias para transmitir informações e garantir a interação.

Para usar essas tecnologias e técnicas os gestores vão necessitar de mais tempo, planejamento e recursos financeiros. Ou seja, a gestão de programas a distância carrega desafios bem diferentes daqueles apresentados nos cursos presenciais.

Num sistema de EaD, como em todo sistema de educação, o processo de planejamento da gestão confunde-se com as decisões tomadas no Projeto Político Pedagógico do Curso. Por exemplo, a opção por utilizar uma equipe única de repercute na forma de seleção dos tutores, de treinamento, de controle, ou seja, na gestão de todo o curso. Para ficar mais claro, tomando-se apenas a função de treinamento como elemento de análise, percebe-se que durante a execução dos cursos que optaram por selecionar tutor especialista em cada disciplina precisarão fazer treinamento para nivelar os conhecimentos a respeito do curso e regulamentos da universidade e, de modo mais geral, sobre o funcionamento da disciplina. Já os cursos que optaram por manter uma equipe generalista, com formação em Administração, como é o caso do curso da UECE, precisarão dar ênfase no treinamento teórico, para suprir algumas carências de conteúdo por parte dos tutores.

Todas as opções pedagógicas terão repercussões na gestão do curso: o número de encontros presenciais; a forma de disponibilização do material didático; o meio utilizado para entrega das tarefas; a frequência das avaliações; o formato do ambiente virtual de aprendizagem – AVA etc,

Portanto, do ponto de vista da gestão, quando começar a pensar a respeito de todas as implicações do distanciamento entre alunos e professores, uma idéia que no início pode parecer bem simples se torna, na realidade, bem complicada.

2.1. A estrutura organizacional

Inicialmente a Coordenação do Curso de Administração na Modalidade a Distância começou seus trabalhos com a designação de uma coordenadora pedagógica e um coordenador de EaD para realizarem o gerenciamento das questões que envolvem aspectos acadêmicos e burocráticos do curso.

Essa coordenação é integrada por um professor especialista em Educação a Distância que trata dos aspectos mais particulares dessa modalidade de ensino, sendo responsável por apresentar soluções as demandas que venham a surgir com relação a EaD, bem como o Design Pedagógico pensado para os processo de ensino e aprendizagem.

A coordenação pedagógica é composta por uma professora do Centro de Estudos Sociais Aplicados da UECE – CESA, que atua como professora do Curso de Administração presencial, tendo já integrado a coordenação pedagógica do mesmo. As questões acadêmicas específicas da formação do administrador são abordadas por meio dessa coordenação sempre que necessário.

A parte tecnológica necessária para operacionalização do curso é organizada pelo Gerente do Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA, profissional com formação e pós-graduação na área de educação, especialista em sistemas de gerenciamento de cursos on-line para EaD. O professor que atua nessa área realiza a gestão do ambiente Moodle, adotado para o Curso ADM-EaD.

Como suporte as ações da equipe inicial foram contratadas 3 bolsistas para atuarem como monitoras do Curso, realizando as ações de atendimento a estudantes e atividades administrativas. Essas funções eram exercidas por estudantes de cursos de graduação selecionadas com base em seu desempenho acadêmico e currículo.

Os 05 pólos de apoio presenciais nas cidades do interior também contam com monitores nas sedes dos campi da UECE. Essa parte da equipe é composta por técnicos administrativos da universidade e bolsistas (estudantes). Sua principal função é o apoio acadêmico administrativos aos estudantes e tutores (na ocasião de encontros presenciais das disciplinas).

O processo de tutoria a ser trabalho no curso foi constituído a partir das concepções pedagógicas do curso. O recrutamento aconteceu por meio de processo seletivo que contou com o apoio da Empresa Júnior do Curso de Administração da UECE.

Selecionar tutores para um projeto que se apresenta como piloto na área de Educação a Distância é desafio que requer cuidados de diversas ordens, pois na EaD existem várias particularidades nas ações dos profissionais que se pretende selecionar as quais são determinantes para a qualidade dos processos que serão desempenhados ao longo do curso. E como já foi dito anteriormente, esperava-se que o quadro de tutores fosse permanente o tornava o processo de seleção ainda mais importante.

Inicialmente se procurou definir o perfil dos profissionais que assumiriam a função de tutores. O projeto pedagógico do curso descreve o tutor como um profissional que trabalha diretamente com os professores auxiliando-os nas atividades de rotina. Cumprem o papel de facilitadores da aprendizagem, esclarecendo dúvidas, reforçam a aprendizagem, coletando informações sobre os estudantes para a equipe e principalmente na motivação (UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ, 2006, p. 37).

O perfil mínimo indicado para inscrição no processo de avaliação dos candidatos foi indicado a partir de três critérios básicos e excludentes: 1. Graduação em Administração; 2. Pós-graduação concluída ou em andamento; e, 3. Experiência na área de Educação a Distância.

Para a seleção a ADM Soluções, juntamente com a coordenação do curso, elaborou as seguintes etapas que ocorreram em momentos distintos: 1ª. referente a análise de currículo; 2ª. composta de três dinâmicas de grupo e uma redação sobre tema relacionado a EAD; 3ª. prova prática objetivando avaliar o domínio de procedimentos relacionados ao uso da internet em ações de pesquisa e envio de mensagens por correio eletrônico; e, 4ª. curso de formação.

A estrutura apresentada constituiu o início da Gestão do Curso de Administração na Modalidade a Distância da UECE. Conforme explicaremos posteriormente essa equipe foi expandida mediante as demandas apresentadas até o presente momento. Mediante a constituição da Equipe de designação de suas funções o principal desafio estava na articulação das ações de cada segmento.

Para viabilizar a integração das atividades entre a monitoria, coordenação, tutoria e gerencia do AVA, foram estabelecidas certas estratégias que apresentaremos a seguir:

2.2. O uso do Ambiente Virtual de Aprendizagem como canal de gestão e educação.

O AVA proporciona o espaço virtual para a realização das disciplinas a serem cursadas pelos estudantes, viabilizando ferramentas de comunicação e interação para os tutores realizarem suas ações junto aos alunos. Com base nessa funcionalidade foi criado um curso no ambiente virtual destinado a interação entre a equipe de gestão, professores e tutores do curso, que permite a interação entre professores e tutores durante a fase de planejamento das disciplinas, importante tanto para a aprendizagem por parte dos tutores, como para a melhor elaboração do material da disciplina por parte dos professores, uma vez que pode contar com a ajuda e sugestão dos tutores.

Já do ponto de vista da gestão, os fóruns permitem a troca de mensagens entre os tutores, professores e coordenação criando assim um espaço sistematizado para diversas demandas: administrativas, pedagógicas e operacionais, que se apresentaram no início do curso e que até hoje são praticadas.

A comunicação proporcionada pelo ambiente que primeiramente está serviço dos processos de ensino e aprendizagem, passou a ser utilizada para potencializar a comunicação e o transito de informações para a gestão do sistema de EaD adotado no Curso ADM-EaD. O fórum de notícias permite a divulgações de informações de ordem acadêmica e administrativa para todos os monitores nos pólos de apoio presenciais das cidades do interior.

Os materiais (formulários, fichas, documentos comuns, atas de reuniões, relatórios, listas de endereços etc) são disponibilizados no AVA como forma de padronizar os processos de registro e controle das ações, permitindo o acesso via internet de qualquer computador conectado a rede mundial.

Entretanto, nem todas as atividades de coordenação podem ser desenvolvidas a distância, por esta razão, a coordenação do Curso ADM-EaD/UECE desenvolveu, baseado em Projeto Pedagógico, estratégias de gestão que envolvem aspectos organizacionais, de comunicação e informação que prevêm atividades presenciais.

2.3. O planejamento das disciplinas por meio da realização de Curso de Capacitação de Tutores – CAPTUT.

Cada disciplina a ser iniciada no curso é precedida de um planejamento prévio realizado com o professor que atuará como titular. Dentre as suas atribuições está a elaboração da proposta de atividades a serem realizadas pelos estudantes por meio do AVA,

apresentação de ações a serem desenvolvidas no encontro inicial (presencial) da disciplina pelos tutores junto aos estudantes. O docente também elaborará as avaliações (provas) a serem apresentadas aos tutores na ocasião do CAPTUT, juntamente com as atividades do Encontro Inicial e Final da disciplina.

Considerando a experiência acumulada pelos tutores, no CAPTUT as propostas apresentadas pelo professor da disciplina são avaliadas e ponderadas pelos tutores. A conclusão dessa reunião gera todos os produtos necessários para o início da disciplina bem como a sua operacionalização virtual (AVA) e real (encontros presenciais e avaliações).

A dinâmica da reunião do CAPTUT é agilizada pela interação realizada previamente no AVA, isso faz com que a ocasião do encontro dos tutores com o professor seja bem mais objetivo e prático no sentido de concluir quais estratégias, materiais e atividades serão praticadas na disciplina em questão.

Entretanto, para que o CAPTUT ocorra normalmente (todos interajam e contribuam com o professor da disciplina) é necessário que coordenação, professor e tutores tenham feito cada um a sua parte. A coordenação deve ter preparado o material (apostilas de DVDs) e entregue com antecedência aos tutores; os tutores devem ter lido a apostila e assistido a Vídeoaula e o professor deve ter preparado todas as atividades e postado no AVA com bastante antecedência para que os tutores tenham tido a oportunidade de ler antes do CAPTUT.

2.4. Dinâmica dos eventos presenciais considerando as concepções pedagógicas adotadas

A realização de encontros presenciais foi planejada como uma ação padronizada para todas as disciplinas realizadas ao longo do curso. Legalmente é obrigatória a realização de avaliações em momentos em que a presença física é necessária, entretanto vamos falar do momento presencial destinado ao Encontro Inicial, apelidado na forma da sigla EI, realizado no começo de cada disciplina. Esta atividade foi implantada com o objetivo de ser o primeiro contato dos estudantes com os conteúdos daquela etapa do curso.

No cronograma de atividades elabora para o EI sempre constava a apresentação de slides elaborados pelo professor a ser realizada pelos tutores. O material preparado na

forma de slides abordava todo o conteúdo da disciplina na forma de uma introdução aos temas e principais conceitos. Contudo no transcorrer do início do curso, a coordenação pedagógica e a Coordenação de EaD perceberam, por meio do acompanhamento das mensagens dos fóruns no AVA, uma demanda dos estudantes pela “presença” do professor nas discussões on-line ou em sala de aula.

Essa questão também uniu-se com a observação de um fator que estava chamando a atenção nos Encontros Iniciais. A apresentação dos slides por parte dos tutores nessa ocasião estava se constituindo como uma ocasião extremamente similar a uma aula presencial, nos moldes tradicionais. Esse fato, entretanto, estabelecia-se como contraditório em relação a concepção pedagógica adotada do curso ADM-EaD, que foca o desenvolvimento da autonomia dos seus estudantes a partir de um modelo de aprendizagem centrada no indivíduo. (Rumble, 2003:37) Somado a estes dois aspectos, ainda existia o fato da equipe generalista de tutores não se sentir muito a vontade em ministrar aulas expositivas de disciplinas, cujos conteúdos muitas vezes não dominavam perfeitamente.

Para sanar essa problemática o modelo de planejamento para os encontros presenciais iniciais das disciplinas foi modificado. O material preparado pelo professor foi passado a ser gravado em formato de vídeo DVD, com áudio e imagens do docente apresentando os conteúdos por ele preparados. Constituímos assim a Vídeo-aula em DVD como material de apoio aos estudantes, disponibilizada com o máximo de antecedência aos cursistas e gravada dentro de um cronograma pré-estabelecido.

O EI passou a ser destinado a realização de atividades que não mais se assemelhavam a uma aula presencial tradicional, sendo instituído como um momento no qual os tutores e estudantes realizavam uma ou mais atividades, geralmente dinâmicas, voltadas a introdução aos temas e conteúdos da disciplina, não na forma expositiva, mas sim interativa, com a participação de todos. O planejamento das ações a serem desenvolvidas nesses encontros passou a integrar os CAPTUTs e propostos pelos tutores e professores, tendo, também, como objetivo ressaltar a importância da disciplina para a formação do administrador.

3. Considerações finais

Não existe um modelo considerado perfeito, ideal e verdadeiramente eficaz para a gestão de sistemas, projetos, cursos na modalidade a distância. As estratégias e estruturas apresentadas nesse trabalho são o produto da construção de uma experiência que até então não existia na história da Universidade Estadual do Ceará.

Embora possamos afirmar baseados na última pesquisa de opinião aplicada aos estudantes do curso, que as decisões tomadas para o estabelecimento do modelo atual (05 semestres) demonstram resultados positivos no atendimento aos aspectos de gestão. Para tanto, foram realizadas adequações no modelo que envolveram a integração de novos profissionais para auxiliar na gestão de tutoria e docência, antes delegada a coordenação pedagógica e agora possui uma coordenação específica de uma professora do curso de Administração(presencial) da UECE que atuava como tutora do Curso ADM-EaD. A gestão do Ambiente Virtual de Aprendizagem também conta agora com o suporte de um Gestor de TI, professor da UECE do curso de computação, atendendo, assim, as demandas técnicas de configuração e análise do servidor que hospeda o Ambiente Moodle na Internet.

Ao nos referirmos ao “Início da Gestão ou a Gestão do Início”, desejamos concluir nossas considerações enfatizando que o modelo de gestão praticado atualmente no projeto abordado neste artigo é considerado um processo em transformação desde seu começo, que em grande parte foi constituído a partir das demandas emergidas processualmente, sempre preservando as concepções pedagógicas adotadas, mantendo a flexibilidade e adaptabilidade nos processos decisórios.

4. Referências

BRAGA, A. M., Reflexões Sobre a Superação do Conhecimento Fragmentado nos Cursos de Graduação. IN: D. Leite (org), Pedagogia Universitária, Ed. da UFRGS, Porto Alegre, 1999.

MATIAS-PEREIRA, J., SANABIO, M.T., MENDONÇA, R.R.S. de, CASTANHÃ, A.L.B., Um estudo de caso do processo de institucionalização e gestão do Curso Piloto de Graduação em Administração da Universidade Aberta do Brasil – UAB/MEC, CD - ROM XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

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

RUMBLE, G., A Gestão dos Sistemas de Ensino a Distância, Editora UNB, Brasília, 2003.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ-UECE, Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração - Modalidade a Distância, 2006, Documento.