

# GRUPOS DE TRABALHO: BASE DE UMA GESTÃO COOPERATIVA NA EAD

Indaial, 05 de abril de 2012.

Janes Fidélis Tomelin - UNIASSELVI – [janes.nead@uniasselvi.com.br](mailto:janes.nead@uniasselvi.com.br)

Kátia Solange Coelho – UNIASSELVI - [katia.professor@uniasselvi.com.br](mailto:katia.professor@uniasselvi.com.br)

Tatiana dos Santos da Silveira – UNIASSELVI – [silsa@terra.com.br](mailto:silsa@terra.com.br)

**Gerenciamento e Logística**

**Sistemas e Instituições de EAD**

**Gerenciamento e Organização**

**Interação e Comunicação em Comunidades de Aprendizagem**

**Modelos de Planejamento**

**Experiência Inovadora**

## **RESUMO**

*A educação a distância está modificando as formas de conceber o ensino e a aprendizagem. E nessas modificações se inclui um repensar nas formas de gestão da educação. A gestão de cursos e programas na modalidade a distância devido às suas peculiaridades e necessidades demanda uma gestão diferenciada. Assim, este estudo busca apresentar o trabalho realizado pelo Núcleo de Educação a Distância do Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI - no tocante a questão do gerenciamento de seus processos e pessoas através dos Grupos de Trabalhos. O processo de gerenciamento está baseado numa gestão cooperativa, onde os envolvidos no processo seja pedagógico ou operacional são responsáveis coletivamente pela construção dos rumos do Projeto da EAD da UNIASSELVI.*

**Palavras – chaves:** Grupos de trabalho; Gestão Cooperativa; Educação a Distância.

## 1. EVOLUÇÃO E CRESCIMENTO DA EAD

O crescimento da Educação a Distância (EAD) nos últimos tempos é uma verdade indiscutível. O Censo da ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância de 2010, revela o avanço desta modalidade destacando um total de 2.261.921 alunos matriculados em cursos a distância, no ano de 2010.

A educação a distância vem superando o paradigma de que é uma modalidade que apenas se diferencia do ensino superior presencial pela presença física dos acadêmicos em sala de aula. A luta nesta modalidade é criar um espaço pedagógico nas quais as diferenças e diversidades da educação a distância sejam respeitadas.

A construção deste espaço requer pensar nos aspectos pedagógicos, operacionais e também gerenciais, necessários para o sucesso deste desafio que é o fortalecimento da EAD no Brasil. Wittman (2001, p.262 ) colabora com a necessidade de fortalecimento dos aspectos gerenciais pontuando que:

“ [...] ao tornar o ser humano e suas instituições sujeitos de seu contexto, está redimensionando concepções e modelos de educação e gestão escolar, exigindo de todos os integrantes e agentes formadores do homem, da comunidade e do ambiente, fundamentos motivados [...] novos referenciais são exigidos como condição para que a gestão educacional assuma a relevância e a efetividade que a sociedade confere à educação”.

Neste estudo nos propomos a descrever a experiência desenvolvida no Núcleo de Educação a Distância do Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI/NEAD, que possui atualmente 65.000 alunos e que, devido a grandeza de proporção da sua EAD, sentiu a necessidade de rever a sua forma de gerenciamento de processos e de pessoas.

A educação assim como a sociedade, passa constantemente por mudanças em sua estrutura, na forma como se desenvolve, no conhecimento que já possui e nos que ainda precisa possuir. A educação a distância está modificando as formas de conceber o ensino e a aprendizagem, e nessas modificações se inclui um repensar nas formas de gestão da educação. Lidar com pessoas nas organizações, entre elas a escola, é uma responsabilidade que atualmente se apresenta muito maior que algum tempo atrás, tornando-se

um grande desafio aos gestores independente do nível de ensino no qual atuam.

A gestão de cursos e programas na modalidade a distância devido às suas peculiaridades e necessidades demanda uma gestão diferenciada. Como é possível então gerenciar uma modalidade com tantas especificidades?

A análise documental metodologia utilizada para fundamentar este estudo, foi realizada através de pesquisas nos documentos oficiais dos GTs do NEAD/UNIASSELVI, bem como referências bibliográficas sobre a gestão cooperativa e o EAD, que influenciou na elaboração dos grupos de trabalhos.

## **2. GRANDES DESAFIOS, NOVAS POSSIBILIDADES**

Gerenciar uma modalidade com tantas especificidades é um grande desafio a ser superado e qualificado, é necessário um repensar na ação diária. Segundo Freire (1996, p. 24), “[...] a reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação Teoria/Prática sem a qual a teoria pode ir virando blablá e a prática, ativismo”. Partindo deste pressuposto e buscando novas possibilidades para este gerenciamento da modalidade EAD, a UNIASSELVI no seu Núcleo de Educação a Distância – NEAD -, buscou construir uma nova competência pedagógica, como propõe Schön (2000) a partir da reflexão na e sobre a sua prática.

Em um movimento de ação-reflexão-ação, caminha-se para atenuar a dicotomia teoria/prática nos processos de gestão. Para isso o NEAD se utiliza dos grupos de trabalhos como forma de gestão cooperativa e compartilhada, pois entende que conforme pontua Ribeiro (2005, p. 4) “ Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e do seu futuro”. Para definir essa gestão cooperativa, ou seja, o envolvimento com as pessoas que dela fazem parte e que a compreende, buscamos estudar o que os autores nos apresentam sobre os conceitos de gestão e cooperação.

Ferreira (2008, p. 306), define: “[...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel”. Refletindo sobre esse conceito, percebemos que

gestão envolve participação, trabalho coletivo entre pessoas que vivenciam diferentes situações, que decidem sobre os próximos encaminhamentos e agem sobre eles em conjunto, como sempre afirmou Paulo Freire (1996, p. 33), é: “[...] ultrapassar a visão fragmentada da realidade”, levando-as a superar o individualismo através da cooperação.

Não podemos perder de vista que a gestão na educação deve considerar que o seu trabalho envolve diretamente o lado humano, e mesmo que o atual sistema necessite de mão de obra qualificada, a instituição não deve fugir do seu foco principal, ou seja, a construção da cidadania.

Freire (2008, p.85) em suas reflexões nos diz que “[...] é necessário que o sujeito seja capaz de estabelecer relações cooperativas”, ou seja, a cooperação somente acontece nas relações, onde os sujeitos passam “[...] a ser organizados e também organizadores do mundo em uma constante, longa e trabalhosa construção” (COSTA, 2009, p.12).

Compreendemos a cooperação como um trabalhar em comum, colaborar, operar simultaneamente, é, portanto algo da natureza e do processo social do grupo, onde existe um desejo comum, ou seja, é a capacidade de trabalhar em prol de objetivos e metas comuns. “ É a força unificadora mais positiva que agrupa uma variedade de indivíduos com interesses numa sociedade coletiva”. (COSTA, 2009, p 15 apud HARATMANN).

Com a compreensão destes conceitos a UNIASSELVI/NEAD, percebeu que a forma mais construtiva de gerenciar o seu Núcleo de Educação a Distância é através de uma gestão cooperativa. Os processos gestores tornaram se mais complexos e com muitas implicações em vários setores do núcleo. Com o objetivo de que as decisões tomadas tivessem maior abrangência e para que se pudesse compreender os impactos nos setores, e discutir as possibilidades de soluções dos problemas, foram criados os grupos de trabalho – GT's. Surge então, uma nova visão sobre o processo gestor na UNIASSELVI, que supera os modelos tradicionais de poder decisório centrado somente em uma única opinião ou pessoa.

Como já foi possível constatar , a gestão cooperativa conta com a colaboração de todos, mas é necessário enunciar também que o Pró-Reitor de Ensino de Graduação a Distância possui um papel relevante dentro deste processo, pois mesmo que a tomada de decisão seja coletiva, a realização ou

não daquela ação caberá a ele, por ocupar o papel de representante formal da instituição.

O primeiro grupo denominado GT de Avaliação nasce pela necessidade de melhorar o processo de elaboração de questões das avaliações realizadas pelos acadêmicos. A partir do sucesso desta experiência a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação a Distância da UNIASSELVI, através de Portaria institui de forma oficial os “Grupos de Trabalho” com o objetivo de empreender uma política institucional cooperativa e de assessoria aos Núcleos Pedagógicos de Cursos. Compõe nosso quadro de GT’s, os seguintes grupos, conforme tabela a seguir:

<b>Grupo</b>	<b>Objetivo Geral</b>
GT – Avaliação;	Elaborar o Instrumento Referencial para revisão e elaboração do Banco de Questões
GT – Produção de Materiais Instrucionais;	Revisar e atualizar constantemente os manuais de elaboração dos Materiais Instrucionais da Instituição: Caderno de Estudos, Material de Apoio, Objetos de Aprendizagem, Avaliações, DVD, Fóruns, Enquetes e Softwares.
GT – Ambiente Virtual de Aprendizagem;	Criar o novo Ambiente Virtual de Aprendizagem, bem como a sua constante atualização.
GT – Núcleo de Apoio Psicossocial;	Desenvolver estratégias de apoio aos acadêmicos para iniciar e prosseguir seus estudos visando ao êxito e à permanência na graduação a distância e o plano de programas e projetos que correspondem às políticas de atendimento aos docentes e discentes do Núcleo de Educação a Distância.
GT - Cursos de Formação e Nivelamento	Definir e programar cursos de nivelamento para os acadêmicos dos cursos de graduação da UNIASSELVI.
GT – Comunicação	Desenvolver ações que visem melhorar a comunicação dentro de todos os setores do NEAD e com isto fortalecendo o processo de ensino e aprendizagem.
GT – Materiais Interativos	Desenvolver formação para a elaboração de projetos interativos.
GT – Pré-Testagem;	Desenvolver os processos de pré-testagem dos Materiais Instrucionais.
GT – Conselhos de Categorias	Desenvolver estratégias de aproximação com os conselhos de categorias.
GT – Estágios	Elaborar os Manuais de Estágio Supervisionado Curricular.

GT - Pesquisa	Promover a iniciação científica através da realização de projetos de estímulo à pesquisa e extensão com a participação efetiva dos acadêmicos, professores-tutores externos, internos, Supervisores de Disciplinas e outros colaboradores.
GT – Enade	Viabilizar ações com os acadêmicos sobre a importância da realização do ENADE
GT – Educação Inclusiva	Desenvolver estratégias de garantir acesso e permanências das pessoas com deficiência no Programa da EAD
GT – Agenda de Tutoria Interna	Desenvolver o planejamento de atividades da Tutoria
GT – Logística	Desenvolver um plano de trabalho com o objetivo de tornar o processo de logística proativo.
GT – Ouvidoria	Implantar ações de atendimento eficaz e eficiente a comunidade acadêmica de forma geral.
GT – Práticas	Desenvolver os princípios norteadores para a realização das Práticas que é o espaço de efetivo exercício da interdisciplinaridade, estimulando os estudos independentes e fortalecendo a articulação teoria e a prática.
GT – Monitoria	Definir as regras para a monitoria levando em consideração o seu caráter técnico científico e as interações humanas significativas que ela possibilita.
GT - Dinâmica de Encontros e Avaliações	Avaliar e propor melhorias e modificações nas ações desenvolvidas nos encontros presenciais e nos processos avaliativos.
OBS: os grupos reúnem-se constantemente para a revisão e atualização dos documentos.	

**Tabela 01:** Grupos de Trabalho

Desde o início, temos observado vários resultados positivos destes grupos revelando-nos a face favorecedora da gestão cooperativa. Destacamos aqui três grupos de trabalho e suas produções que hoje balizam o trabalho da UNIASSELVI nestas áreas:

GT – Avaliação:

Construiu um Instrumento Referencial para revisão e elaboração do Banco de Questões que apresenta as discussões realizadas pelo Grupo de Trabalho (GT) Avaliação, composto por representantes dos seguintes setores

do NEAD: Pró-Reitoria de Ensino, Coordenação de Curso, Tutoria Interna e Revisão de Materiais. O objetivo da realização dos encontros foi elaborar um documento, que apresentasse os objetivos norteadores para a revisão e elaboração dos temas de redação e das questões objetivas e dissertativas (avaliações realizadas pelos acadêmicos inscritos em cursos na modalidade a distância oferecidos pelo Grupo UNIASSELVI), a saber: concepção do tema de redação e das avaliações objetivas e descritivas do NEAD/UNIASSELVI; os critérios de revisão e elaboração dos temas de redação e dos enunciados das questões objetivas e descritivas; os critérios de elaboração do gabarito de correção; e a metodologia de formatação das questões objetivas.

Esse documento foi constituído com base em todas as reflexões compiladas em cada setor mencionado anteriormente, ou seja, cada representante de setor trouxe para as reuniões a coleta de dados (sugestões) realizada nos momentos preestabelecidos. Dessa maneira, este instrumento é resultado das conversas com os pares, numa construção coletiva dos envolvidos no processo pedagógico do NEAD.

#### GT – Ambiente Virtual de Aprendizagem:

Criou a proposta de um novo ambiente virtual de aprendizagem (AVA), que permitisse a organização hipertextual dos recursos de aprendizagem virtual. Para essa construção vários estudos foram realizados sobre os conceitos técnicos de usabilidade, acessibilidade e ergonomia, como também foram consideradas as necessidades pedagógicas que irão nos auxiliar na construção do conhecimento. Nesse pensar, constatou-se que a essência do projeto está nas Trilhas de Aprendizagem, que nós temos como orientação em nossos projetos pedagógicos, onde “Trilhar é Preciso”.

#### GT – Educação Inclusiva:

Os estudos e pesquisas realizadas pelo Grupo de Trabalho (GT) de Educação Inclusiva durante o ano de 2011 resultaram em ações que sensibilizaram e modificaram de forma significativa a prática pedagógica na EAD da Instituição. Desenvolvemos então, um olhar ainda mais “carinhoso” em relação às questões da inclusão e da acessibilidade. Dentre essas ações, destacamos: atualização e acompanhamento de dados cadastrais; lançamento

dos DVDs com Audiodescrição; Formação continuada sobre temáticas específicas da educação inclusiva; em busca da garantia de acessibilidade nos materiais e avaliações; acompanhamento e orientação de funções de intérpretes educacionais; formação com professores-tutores internos, externos, supervisores de disciplinas, coordenadores de curso e articuladores.

### **3. Considerações Finais**

É incontestável o esforço de que a instituição envida para a consolidação e desenvolvimento dos grupos de trabalho, num momento em que a modalidade a distância ainda está em curso de solidificação e exige novas formas de gerenciamento. Pensar a gestão cooperativa pode ser fator decisivo para o desenvolvimento da EAD alavancando a modalidade para outro nível.

Vale, finalmente reiterar a importância da gestão cooperativa como forma de desenvolver a sensação de pertença destes grupos de trabalho levando a compreender que a UNIASSELVI/ NEAD se constrói de forma coletiva e cooperativa.

Dentro dos GTs as relações sociais se fortalecem ao encontrar respostas, ou mesmo verbalizar anseios e angústias no cotidiano do Núcleo de Educação a Distância, os grupos de trabalho representam também a oportunidade de partilhar saberes e intensificar, dentre os colaboradores, o processo de profissionalização.

O estudo realizado nos permite constatar que o gestor sozinho que pensa de forma cooperativa, não dá conta da problemática que envolve a educação e o ato de gerenciar. A cooperação possibilita a articulação da complementaridade de conhecimentos, de habilidades e de competências, fortalecendo o processo de gestão.

Muito temos apreendido com os GTs, onde, podemos destacar alguns aspectos: Democratização das decisões; Oportunidade de trocas entre os pares; Possibilidades de desenvolvimento de novas ideias e soluções de problemas; Organização do trabalho mais coerente com a realidade da Instituição; Maior qualidade nos projetos pedagógicos; Contribuição real de



assessoria aos Núcleos pedagógicos dos cursos e principalmente, o despertar da compreensão, e da necessidade e do trabalho cooperativo e coletivo, levando à colheita de frutos positivos.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Paulo Sergio. **Aprendizagem Cooperativa**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial: GRUPO UNIASSELVI, 2009.

FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, João Batista. **Educação de Corpo Inteiro**. São Paulo: Scipione, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 14. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LITTO, Frederic M. **Censo ead**: relatório analítico da aprendizagem a distância do Brasil 2010. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Saraiva, 2005

SCHÖN, Donald. **A Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

WITTMANN, Lauro Carlos. **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil**. Brasília: ANPAE, Campinas: Editora Autores Associados; 2001.