

# **Um Modelo de Gestão Participativa – Processos de Interação e Comunicação da Equipe Multidisciplinar com Foco na Melhoria do Ensino-Aprendizado**

**Vitória – ES - 04/2013**

Vanessa Battestin Nunes, Dra – Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes),  
[vanessa@ifes.edu.br](mailto:vanessa@ifes.edu.br)

Isaura Alcina Martins Nobre, Msc – Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes),  
[isaura@ifes.edu.br](mailto:isaura@ifes.edu.br)

Marize Lyra Silva Passos - Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes),  
[marize@ifes.edu.br](mailto:marize@ifes.edu.br)

**Categoria: Estratégias e Políticas**

**Setor Educacional: Educação Superior**

**Classificação das Áreas de Pesquisa em EaD**

**Macro: Sistemas e Instituições de EAD / Meso: Formas de Assegurar a Qualidade / Micro: Interação e Comunicação em Comunidades de Aprendizagem**

**Natureza: Modelos de Planejamento**

**Classe: Experiência Inovadora**

## **Resumo**

*Este artigo visa descrever algumas importantes interações entre os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem em um curso de pós-graduação Lato Sensu do Instituto Federal do Espírito Santo - Ifes ofertado a distância, os recursos utilizados e a forma como ocorre a comunicação. Será dado destaque às interações entre os integrantes da equipe multidisciplinar, em um modelo de gestão participativa, por meio de liderança compartilhada, educativa e da coliderança, com foco na melhoria do ensino-aprendizado.*

**Palavras-chave:** Interação e Comunicação; Gestão Participativa; Liderança; Equipe Multidisciplinar.

## 1. Introdução

Na Educação a Distância (EaD) a equipe do curso, os professores, os tutores e os alunos estão, na maior parte do tempo, em locais e tempos distintos, o que torna mais complexo o processo de ensino-aprendizagem. Entretanto, Moore e Kearsley destacam que o maior problema não é a distância física e sim a distância transacional, definida por esses autores como:

[...] o hiato da compreensão e comunicação entre professores e alunos, causado pela distância geográfica que precisa ser suplantada por meio de procedimentos diferenciadores na elaboração da instrução e na facilitação da interação. <sup>[1]</sup>

Uma das formas de diminuir a distância transacional é aumentar o diálogo e as interações. São muitos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, e assim, para que a comunicação entre aluno e professores-tutores ocorra da melhor maneira possível, as interações entre os outros membros da equipe também devem ser planejadas e executadas.

Porém, como cita Mattar <sup>[2]</sup>, um grande problema das instituições de EaD em relação ao aspecto das interações é que elas param por aí. Ou seja, constroem um modelo que enfatiza o "quem" da interação, deixando de lado o "que". Ou, dizendo de outro modo, elas se concentram nos sujeitos que interagem, mas não definem a natureza e os objetivos dessas interações. Acrescentamos aqui que, além da necessidade de definir o "quem" e o "que", deve-se definir também o "como".

Vale destacar, ainda, que, para que esta meta seja alcançada, é importante que a instituição e, principalmente, a equipe gestora do curso trabalhe de acordo com os princípios de uma gestão participativa, em uma liderança compartilhada, educativa e de coliderança. É como destaca Lück:

Para além do controle, que visa, sobretudo, a garantia dos padrões básicos de desempenho, é necessária a estimulação ao alcance de maiores, mais amplos, novos e mais avançados resultados. Portanto, ao serem realizadas as práticas de controle, é fundamental associá-las ao diálogo, ao feedback, à orientação e à autorreflexão, como forma de inspiração e de conscientização [...]. <sup>[3]</sup>

Dessa forma, o objetivo deste artigo é descrever algumas das relações de interação e comunicação importantes entre a equipe multidisciplinar do curso de pós-graduação Lato Sensu em Informática na Educação (PIE) ofertado a distância, destacando seus objetivos, os principais recursos tecnológicos utilizados e os sujeitos envolvidos, em um modelo de liderança

compartilhada, educativa e de coliderança.

## **2. Equipe Multidisciplinar do Curso e Algumas Interações**

No modelo de educação a distância do curso PIE, temos como participantes do processo, entre outros, os seguintes profissionais: coordenador de curso; coordenador de tutoria; pedagogo; revisor de textos; designer instrucional; coordenador de TCC; professores conteudistas e formadores; tutores a distância e presenciais; orientadores de TCC e, é claro, o aluno, foco central de todo o processo. Essas serão destacadas a seguir.

A equipe de coordenação é responsável pelo planejamento e execução do curso, a qual é formada pelo coordenador de curso, o coordenador de tutoria, o pedagogo, o designer instrucional e o coordenador de TCC.

Os professores conteudistas são responsáveis pelo planejamento e preparação dos conteúdos e das salas de aulas virtuais no ambiente virtual de aprendizagem (AVA), enquanto os professores formadores são responsáveis pela gestão da disciplina e pela adequação de atividades e avaliações. No curso PIE, normalmente estes papéis são realizados pela mesma pessoa.

Os tutores presenciais e os tutores a distância realizam interações diretamente com os alunos. Enquanto os tutores presenciais encontram-se presencialmente nos polos de apoio presencial, para sanar dúvidas gerais do curso, da metodologia e das ferramentas utilizadas, os tutores a distância são responsáveis por orientá-los em seus estudos, além de avaliá-los e sanar dúvidas das disciplinas, utilizando o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) Moodle.

## **3. Recursos de Apoio à Interação e à Comunicação**

As principais ferramentas utilizadas como apoio às comunicações síncronas são: o chat, atividade que pode ser disponibilizada em qualquer sala virtual do Moodle; as webconferências, disponibilizadas pela RNP; além de ferramentas de comunicação disponíveis na rede, como o Skype. Além disso, são promovidos momentos síncronos por meio de mecanismos tradicionais, como as reuniões presenciais e os contatos telefônicos. Já para os momentos assíncronos são usados como recursos: mensagem e fórum, disponíveis nas salas

virtuais do Moodle, além do uso de e-mail que não é incentivado pela equipe de curso quando se trata do processo de mediação entre tutores e alunos, pois estes registros podem servir de base na análise das dificuldades e da evolução da aprendizagem destes alunos.

Além dessas ferramentas, temos como grande apoio as salas virtuais, que servem de ponto de encontro entre os vários sujeitos. As principais salas existentes na estrutura do curso são: as salas de aula virtuais das disciplinas, a sala de gerenciamento e comunicação entre todos os membros da equipe do curso (sala de coordenação de equipe) e a sala de comunicação entre a equipe de coordenação de curso e alunos (sala de coordenação de alunos).

#### **4. O processo de Interação e Comunicação**

Além das interações já mencionadas na literatura por diversos autores, outras importantes interações ainda não foram bem discutidas. Dada à relevância dessas outras interações e comunicação, procuraremos descrevê-las na forma como ocorrem entre os sujeitos do curso PIE.

##### **4.1. Interações entre os sujeitos da Equipe de Coordenação**

No curso PIE, a comunicação ocorre principalmente por meio de reuniões presenciais semanais, as quais reforçam a coliderança no curso, com o compartilhamento de informações e a tomada de decisões conjuntas. Essa comunicação também ocorre por e-mail ou telefone, como para levantamento de pontos para pautas de reuniões, disponibilização de atas, encaminhamentos e até mesmo resolução de problemas mais simples ou emergenciais.

Para enviar mensagens aos integrantes da equipe multidisciplinar e à comunidade em geral, utiliza-se um e-mail específico para o curso, a cuja conta toda a equipe de coordenação tem acesso, o que possibilita que todos possam estar cientes do que ocorre no curso e, também, que qualquer membro da equipe possa realizar leitura e/ou envio de e-mails por meio deste. Como cita Lück, pela coliderança, "os espaços vazios deixados por uma pessoa poderão legitimamente ser ocupados por outra [...]" [3].

Outra ferramenta muito utilizada é o Google Drive, que é um disco

virtual mantido pelo Google e que permite manter um repositório de arquivos, bem como a edição compartilhada, pelos membros da equipe de coordenação, de textos, planilhas, apresentações, etc.

Todo documento considerado de relevância a ser compartilhado com a equipe é disponibilizado na sala virtual - "**Sala Coordenação da Equipe**" [4].

Essa forma de atuação da equipe de coordenação, em uma coliderança, é percebida positivamente pelo restante da equipe, como se pode ver na fala abaixo de uma tutora:

*Ninguém é melhor do que ninguém, todo mundo está ali junto. [...] Tem que ser assim, isso que é a gestão democrática. Você participar junto com os outros, tomar decisão. (tutor)*

A seguir serão descritas as principais interações realizadas:

### 1) Equipe de Coordenação x Professores

A principal forma de interação entre a equipe de coordenação de curso e os professores conteudistas e/ou formadores se dá por meio de reuniões presenciais para informes, diretivas e trocas de experiências. Trata-se de um exemplo de **liderança compartilhada**, em que, como cita Lück [3], os participantes têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promover a realização dos objetivos.

No caso dos **professores conteudistas**, a interação ocorre também nas reuniões de planejamento das disciplinas, nas quais o coordenador de curso participa, juntamente com o *designer* instrucional e o pedagogo.

A equipe de coordenação interage com os **professores formadores** nas reuniões presenciais de disciplinas, que serão discutidas adiante, por e-mail e pela sala de coordenação de equipe.

A partir das reuniões de equipe realizadas pela coordenação de curso decorrem demandas quanto ao planejamento e/ou revisão de disciplinas, que levam a outras reuniões específicas entre *designer* instrucional e pedagogo, para discutir e propor para o professor conteudista e/ou formador possíveis mudanças e/ou adequações em sua disciplina ou em grupos de disciplinas.

O **designer instrucional** realiza, ainda, reuniões com o objetivo específico de rever, conjuntamente com o professor, ou grupo de professores, o acúmulo de conteúdo e/ou atividades nas semanas de realização da disciplina, elaboração de atividades interdisciplinares, etc. Novamente, a **liderança com-**

**partilhada** se mostra presente e traz resultados positivos, como constatados na fala da designer instrucional (DI) do curso:

*As disciplinas ficaram mais condizentes com a realidade dos alunos. [...] às vezes os alunos estavam se sobrecarregando com atividades que não acrescentavam tanto. [...] Outra questão que melhorou muito foi a interdisciplinaridade.*

Além das reuniões presenciais e da sala de planejamento, o *designer* instrucional também interage com os professores por meio de e-mail e telefone.

## **2) Coordenadores de Curso e de Tutoria x Tutores Presenciais e a Distância**

A interação entre esses sujeitos ocorre em vários momentos e de formas diferentes. Uma das formas é por meio das reuniões presenciais, para informes, diretivas, relato dos problemas e soluções, bem como o compartilhamento de experiências. Reuniões presenciais individuais também são realizadas, quando é necessário tratar de algum ponto específico com um tutor, como de problemas identificados em sua atuação. Contudo, apesar de ser uma solução bem efetiva, as reuniões presenciais só podem ser realizadas esporadicamente devido à necessidade de deslocamentos, especialmente no caso dos tutores presenciais.

Como no decorrer do curso há necessidade de muitas comunicações pontuais ou de tratamento de situações emergenciais, e-mail, telefone e mensagens do Moodle se mostram muito úteis. Outro recurso também muito utilizado é a “**Sala de Coordenação de Equipe**”, em que coordenadores, professores e tutores realizam disponibilizam materiais e compartilham experiências. A importância deste espaço fica explícita na fala de um tutor:.

*A sala de coordenação me ajudou bastante com relação a documentos, a olhar qual era a função de um tutor a distância, de um tutor presencial [...]. (tutor)*

O **coordenador de tutoria** é responsável por acompanhar e avaliar o trabalho realizado por tutores presenciais e a distância, e, visando à melhoria contínua de suas atuações, dar-lhes *feedback*. Como citou um tutor sobre os *feedbacks* das avaliações:

*Se você entende a sua função e como desempenhar, o retorno dessa avaliação vai ser positivo. Agora se o retorno for para seguir outro caminho, pode ser que a minha função não havia sido bem entendida e isso (o feedback) me fez parar, repensar. (tutor)*

Uma vez que, neste processo de interação e acompanhamento, os tutores e a própria coordenação vão aperfeiçoando suas práticas pode-se dizer

que se trata de uma abordagem de **liderança educativa**, que, segundo Lück, é centrada na formação de organizações de aprendizagem e se expressa em:

i) modelagem, pela utilização do exemplo, segundo o princípio de que "as palavras movem, mas o gesto arrasta"; ii) monitoramento, pelo acompanhamento, a observação, a presença observadora e o *feedback* dado ao trabalho; e iii) diálogo, pela oportunidade de expressão, construção conjunta de significados, trocas de experiências e ideias <sup>[2]</sup>.

### 3) Professor Formador x Tutor a Distância

O professor formador é o responsável pela realização e pela qualidade da mediação do processo de ensino-aprendizagem entre tutor a distância e aluno em uma disciplina. Cabe ao tutor a distância mediar o processo, uma vez que é ele quem interage com os alunos, corrige suas avaliações e esclarece suas dúvidas. Assim, para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra adequadamente, o curso PIE adota uma forte interação entre professor e tutor a distância <sup>[5]</sup>. O tutor pode dar ao professor informações preciosas para melhorias dos conteúdos e das atividades disponibilizadas, por meio de um trabalho conjunto de **liderança compartilhada**.

Essa interação ocorre por meio de reuniões presenciais ou a distância, por meio de *chats*, webconferência, e-mails ou pela sala virtual de coordenação. Na sala de coordenação, cada disciplina tem um fórum específico, em que professores e tutores, presenciais e a distância, podem interagir por meio de relatos de boas práticas e problemas ocorridos. Assim, eles podem discutir e buscar soluções conjuntamente. Além disso, o fórum também pode ser facilmente acompanhado pela equipe de coordenação.

As reuniões presenciais reforçam aspectos importantes para início, acompanhamento e fechamento das disciplinas, por este motivo é necessário que ocorram, no mínimo, três, uma para cada um destes momentos: a **reunião inicial**, que conta com a presença do pedagogo do curso, para que sejam trabalhados os aspectos do ensino-aprendizagem e dadas todas as orientações necessárias para o início da disciplina; a **reunião intermediária**, que conta com a presença do coordenador de tutoria, visa a discutir o andamento do curso, realizar trocas de experiência sobre as dificuldades enfrentadas e as soluções adotadas e dar os encaminhamentos para etapa final da disciplina; e a **reunião final**, que conta com a presença do coordenador de curso, para fechamento efetivo da disciplina e registros de aprendizagens.

Percebe-se a efetividade dessas reuniões como um momento para reflexão, troca e diálogo, conforme uma das falas dos professores:

*As reuniões que têm sido marcadas são excelentes. Eu acho que antes para você inclusive ter uma cooperação maior dos colegas, para você buscar um olhar diferente para o que você de repente planejou.[...]Ter uma relação estreita com quem você vai trabalhar. Nada melhor que um olhar no outro, conhecer o outro um pouco melhor. (professor)*

Alguns professores destacam a reunião inicial, outros a intermediária, mas evidencia-se a importância dada a esses três momentos para: reflexão, trocas de experiências e busca de soluções em conjunto. No caso da PIE, cujas disciplinas são planejadas e executadas de forma interdisciplinar, essas reuniões impactam positivamente no processo de ensino-aprendizado.

No decorrer das disciplinas, o professor formador acompanha o andamento da aprendizagem dos alunos nos polos por meio de relatórios entregues pelos tutores a distância. É possível, também, acompanhar o trabalho do tutor pelos relatórios de acesso no ambiente Moodle.

#### **4) Tutor Presencial x Tutor a Distância**

No curso PIE, o tutor a distância é um gestor da aprendizagem para uma dada disciplina, enquanto o tutor presencial é o gestor de um determinado polo, mas não de uma disciplina específica. Assim, é o tutor a distância que possui o conhecimento específico na disciplina para atendimento aos alunos, mas é o tutor presencial que está no polo, tem encontros presenciais com os alunos e, portanto, conhece-os melhor. Este trabalho em que tutores tomam decisões conjuntamente com vistas a um objetivo comum, que é a aprendizagem do aluno, novamente caminha no sentido da **liderança compartilhada**.

Assim, é muito importante a interação entre tutor a distância e tutor presencial, para tentar evitar ou, quando ocorrerem, solucionar os problemas. O tutor a distância pode, por exemplo, informar datas de atividades e avaliações, repassar comunicados do professor, sugerir a montagem de grupos de estudos. O tutor presencial pode informar ao tutor a distância sobre as deficiências de aprendizagem identificadas, os alunos que não estão comparecendo ao polo, etc. Como citou um tutor presencial:

*[...] quando eu encontrava os tutores a distância (presencial ou virtualmente) eu passava informação a eles sobre os alunos. [...] eu não sou apenas o tutor presencial, eu sou o olho do tutor a distância, o olho do professor, pra eles aqui tentarem entender. (Tutor)*



Várias são as ferramentas utilizadas para essa comunicação: os fóruns das disciplinas na sala de coordenação de equipe, mensagens do Moodle, e-mails, *chats*, webconferência, etc.

### **5) Professor Formador x Tutor Presencial**

Na prática, a comunicação do professor formador ocorre muito mais com os tutores a distância e desses com os tutores presenciais. E isso pode ocasionar atrasos na detecção e solução dos problemas, especialmente no caso da atuação precária de alguns tutores a distância. Dessa forma, é necessário estar atento para que haja uma comunicação direta entre esses, para que os tutores presenciais também possam colaborar nas decisões e modificações necessárias no decorrer do curso, no processo de **liderança compartilhada**.

*[...] quando eu fui avaliado que eu não contatava os tutores presenciais... Eu não sabia que era pra contatar. [...] Mas a partir daquele momento a minha prática mudou completamente. Hoje existem poucas coisas que eu não contato o tutor presencial. (Professor)*

Novamente, destaca-se como meio de comunicação a sala virtual de coordenação de equipe, por meio dos fóruns específicos das disciplinas. Por meio destes, os tutores presenciais podem estar sempre a par do que está acontecendo e podem interagir sempre que acharem necessário. Em alguns momentos, os professores podem também realizar webconferências com os tutores presenciais para passar orientações, como, por exemplo, a realização de avaliações ou atividades presenciais. Também faz-se uso das mensagens do Moodle e do e-mail. O telefone é menos utilizado devido ao custo das ligações, principalmente interurbanas.

## **5. Conclusões**

Uma das grandes dificuldades de uma instituição ao iniciar o trabalho na Educação a Distância é estabelecer, de forma eficiente, a comunicação entre todos os envolvidos nesse processo.

A partir das várias formas de interação e do uso de tecnologias na promoção das mesmas, temos que a dimensão comunicacional da educação se destaca como ação integradora e transformadora. Freire <sup>[6]</sup> afirma que é indispensável que, para o ato comunicativo ser eficiente, haja um acordo entre os

sujeitos comunicantes, de forma que a linguagem de um seja percebida dentro de um quadro significativo comum ao outro.

Assim é que, para além da comunicação, com vistas a estabelecer um diálogo rico e criativo entre os sujeitos, primamos por uma liderança compartilhada, de forma a buscar essa ação integradora e transformadora a que se refere Freire. Busca-se um fazer compartilhado, coletivo e comprometido, que é discutido por todos, de forma a atender ao dinamismo necessário ao acompanhamento da prática educativa, perpassado, assim, por uma liderança educativa, no aperfeiçoamento de suas práticas.

Cabe ressaltar que, apesar de se tratar de cursos a distância e de se utilizar os mais diversos recursos tecnológicos para a comunicação, como webconferência, *chats*, fóruns, ferramentas colaborativas, e-mail, salas no ambiente virtual de aprendizagem, entre outros, os encontros presenciais são indispensáveis. Em alguns casos, eles ocorrerão de forma mais esporádica, especialmente os que envolvem pessoas que moram em locais distantes, como é o caso dos tutores presenciais; mas, em outros, eles devem ser mais frequentes, como os encontros semanais da equipe de coordenação e os encontros entre os professores conteudistas e o designer instrucional.

## Referências

- [1] MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. *Educação a Distância: uma visão integrada*. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 240
- [2] MATTAR, João. Interatividade e Aprendizagem. In: Litto, Frederic Michael; Formiga, Manuel M. Maciel (orgs.). *Educação a Distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- [3] LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. 6ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010, p. 51-52, 60.
- [4] Nunes, Vanessa Battestin; et al. “Uso de ferramentas do Moodle como suporte à comunicação e interação entre os integrantes da equipe multidisciplinar responsável pela gestão de cursos EaD”. In: *VI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância (ESUD)*, São Luis – MA, 2009.
- [5] Nobre, Isaura Alcina; et al. Comunicação e interação entre os atores responsáveis pela gestão EAD - experiência do Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas em EAD CEFETES. In: *XIV Congresso Internacional ABED de Educação a Distância (CIAED)*, Santos – SP, 2008.
- [6] FREIRE, Paulo. “Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa”. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra (Coleção Leitura), 1996.