

GESTÃO INOVADORA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - A IMPORTÂNCIA DE REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO EM UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÓTICA DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

Vitória, abril/2015

Marize Lyra Silva Passos - Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes; Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, marize@ifes.edu.br

Vanessa Battestin Nunes - Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes, vanessa@ifes.edu.br

Classe – Experiência Inovadora (EI): Estudo de caso

Setor Educacional – Educação Superior

Áreas – Macro: Sistemas e Instituições de EAD - Meso: Inovação e Mudança –
Micro: Interação e Comunicação em Comunidades de Aprendizagem

Natureza - Relatório de Estudo Concluído

RESUMO

O foco deste estudo foi a análise, na visão da equipe multidisciplinar, da importância atribuída a reuniões de apoio a execução de disciplinas em um curso de pós-graduação ofertado a distância. Como procedimento técnico utilizou-se a pesquisa survey e a obtenção de dados sobre a opinião da equipe multidisciplinar foi realizada utilizando-se um questionário. Ela teve uma abordagem quantitativa com um viés qualitativo que buscou transformar a realidade em dados que permitam a sua interpretação. Após a análise dos dados ficou claro que a equipe multidisciplinar considera a realização das reuniões como eficiente e eficaz no sentido de melhorar a execução das disciplinas e estas geram uma melhora da interação da equipe multidisciplinar.

Palavras chaves: Gestão na Educação a Distância; Inovação; Interação.

1. Introdução

A Educação a distância (EaD) tem se apresentado como principal fenômeno de mudanças na educação no início do século XXI. Ela traz mudanças no processo de aprendizagem, e, também, na maneira de gerenciar estes novos modelos de cursos, uma vez que, a modalidade implementada nos diversos níveis de ensino apresenta caráter inovador, como ressaltado em diversos estudos (RUMBLE, 2003; NUNES, 2009; SOUZA e FARIA, 2013).

Nunes (2009, p. 3) afirma que nas últimas décadas a implantação de uma nova geração de cursos ofertados a distância “[...] começou a abrir possibilidades de se promover oportunidades educacionais para grandes contingentes populacionais”. Esta nova geração de curso não tem mais somente o foco nos “[...] critérios quantitativos, mas principalmente, com base em noções de qualidade, flexibilidade, liberdade e crítica”. Estes por sua vez apresentam características e complexidades próprias o que “[...] passa a exigir novos processos de gestão do sistema educativo” (BERNARDI et al, 2013, p. 135).

Peters (2004) destaca que a oferta de cursos na modalidade EaD envolve a aplicação de técnicas industriais na transmissão de instruções, entre estas pode-se destacar: planejamento sistemático; especialização da equipe de trabalho; produção de materiais; automação, padronização e controle de qualidade; e utilização de tecnologias de comunicação modernas. Nesta perspectiva o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), que oferta cursos a distância há mais de nove anos, busca com seu corpo de pesquisadores testar a utilização de novos processos de apoio ao ensino e à gestão da EaD.

O curso foco deste estudo foi a Pós-graduação *Latu Sensu* em informática na Educação (PIE), que é gerenciada por uma equipe multidisciplinar integrada por: coordenador de curso, coordenador de tutoria, designer instrucional, pedagogo, professores e tutores (NOBRE et al., 2011). Para garantir que o processo de oferta das disciplinas ocorra com eficácia e eficiência, além de garantir a integração dos atores do processo, a equipe do Curso propôs a implantação de três reuniões de controle para cada disciplina: a inicial, a intermediária e a final. Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo principal analisar, na visão da equipe multidisciplinar, a importância atribuída a estas reuniões.

2. A gestão na EaD

Com o crescimento da oferta da EaD as instituições de ensino passaram a conviver com novas formas de ver e organizar a educação, e por esta razão buscam identificar e desenvolver processos acadêmicos voltados a esta nova realidade sob o ponto de vista educativo e administrativo. Segundo Bernardi et al (2013, p. 135-136),

[...] a gestão da educação a distância está atrelada ao paradigma da sociedade em rede. Neste, exige-se das instituições a adoção de políticas e fluxos que possibilitem a qualifiquem as relações no seu interior. A partir dessas ações, propõe-se um novo conceito de organização educacional que requer funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas.

A gestão é um processo que compreende o planejamento, a organização, a coordenação e o controle de ações decisórias visando o desenvolvimento de atividades de forma eficiente e eficaz (SARTORI e ROESLER, 2005; RUMBLE, 2003; LACOMBE e HEILBORN 2003). Já a gestão educacional é uma ação específica que visa organizar e mobilizar as condições, humanas e materiais, disponíveis e necessárias para o sucesso do processo educativo, que precisa ser adjetivada como democrática e participativa. Nela pressupõe-se a responsabilidade e participação ativa de todos os envolvidos buscando-se resultados educacionais cada vez mais significativos como um compromisso coletivo. (BERNARDI et al, 2013; MIL et al, 2010).

A gestão da educação, especificamente a gestão da educação a distância, busca orientação para dinamizar as relações dentro de um novo conceito de organização educacional baseada na distância física entre alunos, professores e instituição, o que “[...] demanda a gestão de funções descentralizadas, participativas, interdependentes, mas também integradas [...]”. Neste contexto constata-se “[...] a necessidade de uma gestão adequada e diferenciada, principalmente relacionada aos aspectos de design, pedagógico, planejamento e estratégias de comunicação [...]” (BERNARDI, et al, 2013, p. 137).

3. A inovação na gestão na EaD

O crescimento significativo de organizações que oferecem cursos EaD tem feito com que professores e gestores se conscientizem da necessidade de refletir sobre a maneira de organizar e gerir estes sistemas, apesar de esta não ser uma tarefa simples, uma vez que envolve um elevado número de atores: estudantes, professores, tutores, gestores, equipe técnica, infraestrutura e a

própria instituição, entre outros, o que requer dos gestores uma atenção cuidadosa para a tomada de decisão (SOUZA e FARIA, 2013; RUMBLE, 2003).

Como visto anteriormente, “[...] a gestão da EaD pressupõe a compreensão das variáveis que compõem o conjunto do seu sistema. O conhecimento acerca da sua abrangência poderá permitir a busca de soluções criativas inovadoras e viáveis economicamente. Por outro lado, coloca desafios para os gestores” (BERNARDI et al, 2013, p. 138).

Devido às características e à complexidade da EaD, o processo de inovação na sua gestão é natural e esperado e, perpassa por vários graus de novidade e complexidade inerentes a esta modalidade de ensino, “[...] de modo que se requer, muitas vezes, o desenvolvimento e a adaptação de soluções e modelos às especificidades do contexto organizacional considerado, denotando a necessidade de que o processo de inovação seja investigado nesse contexto” (SOUZA e FARIA, 2013, p. 314-315).

Todos os argumentos anteriores corroboram a ideia de que investigações sobre inovação no âmbito da EaD é importante, uma vez em que a dinâmica da inovação pode suscitar reflexões acerca de iniciativas de aprimoramento na gestão desses sistemas. Visando alcançar esse propósito, esse artigo apresenta e discute uma experiência de gestão inovadora que se deu pela implantação de reuniões, inicial, intermediária e final, que têm o objetivo de acompanhar e ajudar na correção de rumos da oferta de disciplinas do curso.

4. As reuniões inicial, intermediária e final

No lés os cursos de pós-graduação possuem como órgão gestor os Colegiados de Curso que são responsáveis por deliberar sobre assuntos relacionados ao ensino e à pesquisa desenvolvidos no respectivo curso, mas não realizam um acompanhamento mais a miúde de cada disciplina. Na PIE, vale destacar a implantação das reuniões inicial, intermediária e final, promovidas pela equipe de coordenação visando facilitar o alcance da eficiência e eficácia no processo de oferta das disciplinas. Essas reuniões podem ser presenciais ou *online* e ocorrem entre professor e tutores a distância, contando com o apoio de um dos integrantes da equipe de coordenação. Para cada uma das reuniões, o professor, com o apoio dos tutores presenciais e a distância, fica responsável

pelo preenchimento de uma ata que fica disponível para ser consultada pela equipe de coordenação o que facilita a socialização dos temas discutidos (NUNES, NOBRE e PASSOS, 2013).

No caso da PIE, as disciplinas são ofertadas duas a duas. Assim, há todo um planejamento interdisciplinar e as reuniões das disciplinas concomitantes ocorrem juntas para que haja um esclarecimento melhor da proposta interdisciplinar e da sua condução pelos tutores no processo de ensino e aprendizagem. Participam da reunião os dois professores e os tutores das duas disciplinas, resultando no preenchimento de duas atas, uma para cada disciplina.

A **reunião inicial** visa apresentar a disciplina, sua metodologia e as atividades avaliativas e os critérios de correção. Esta deve ocorrer com, no mínimo, duas semanas de antecedência do início da disciplina. Além dos professores e tutores, participa, também, o pedagogo (PASSOS, NOBRE e NUNES, 2014). A **reunião intermediária** visa ajustar o percurso da disciplina, principalmente, em relação a atividade de tutoria. Além dos professores e tutores, a coordenação de tutoria também participa. Deve ocorrer na metade do tempo previsto para duração da disciplina, possibilitando ainda alguma intervenção na antes de sua conclusão (NUNES, NOBRE e PASSOS, 2013). Já a **reunião final** visa o fechamento das notas e a avaliação da condução da disciplina, com apontamentos de como trabalhar melhor as disciplinas seguintes e, também, nas futuras edições dessas mesmas disciplinas. Além disso, faz-se o levantamento de boas práticas e a definição de datas para o fechamento de pendências. Além dos professores e tutores, a coordenação do curso também participa. Deve ocorrer ao final da disciplina (NUNES, NOBRE e PASSOS, 2013).

5. Método de Pesquisa

Esta foi uma pesquisa aplicada e exploratória que visou analisar, e aumentar o conhecimento sobre a efetividade das reuniões inicial, intermediária e final em relação ao ponto de vistas da equipe multidisciplinar. Quanto à abordagem foi uma pesquisa quantitativa com um viés qualitativo, que buscou transformar a realidade em dados que permitissem a sua interpretação. Já o seu viés qualitativo visou dar voz aos sujeitos da pesquisa quanto a sua opinião sobre o tema. Quanto ao procedimento técnico utilizado para avaliar a opinião dos sujei-

tos, foi utilizada a pesquisa *survey* que busca obter dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas. Para obter os dados foi aplicado à equipe multidisciplinar um questionário sobre a eficácia das reuniões. O público-alvo desta pesquisa foram os 23 (vinte e três) integrantes da equipe multidisciplinar, dos quais 15 aceitaram participar da pesquisa, o que equivale a 65% do universo.

Para avaliar a importância atribuída às reuniões da PIE foi utilizado um questionário composto por 26 (vinte e seis) questões dividido em duas partes: identificação do participante e dados sobre as reuniões. A segunda parte, para facilitar às análises estatísticas, foi dividido em 3 (três) constructos: opinião sobre a reunião inicial, opinião sobre a reunião intermediária e opinião sobre a reunião final, sendo que cada um possui (5) cinco afirmativas sobre a contribuição da reunião para o sucesso da oferta da disciplina, e, estas foram avaliadas em um range que varia de 1 a 5, sendo 1 pouca contribuição e 5 muita contribuição. Além das cinco afirmações cada constructo possui uma questão aberta onde o participante pode opinar livremente sobre a reunião.

O questionário foi avaliado por 3 (três) especialistas na área e, posteriormente, a sua consistência foi medida utilizando o *Alpha de Cronbach*, os resultados obtidos foram acima do esperado ($Alpha \geq 0,55$) o que indica uma boa consistência interna dos constructos, Tabela 1.

Constructos	Número de itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
1 - opinião sobre a reunião inicial	6	0,950
2 - opinião sobre a reunião intermediária	6	0,936
3 - opinião sobre a reunião final	6	0,737

Tabela 1 – Análise da consistência dos constructos do questionário.

Fonte: Análise realizada no *software statistical package for the social sciences* versão 22.

O questionário foi construído no *Google Forms* e foi enviado por *email* para os participantes. Estes tiveram a opção, após ler o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, de responderem ou não ao mesmo.

6. Resultados e discussões

Dos membros da equipe multidisciplinar que participaram do estudo, 12 são mulheres e três são homens; possuem mais de 31 anos, sendo que 78% possuem mais de 41 anos; possuem mais de três anos de experiência no curso

e 71% deles possuem alguma formação acadêmica em educação. Após a análise dos dados sócios demográficos foi realizada uma análise dos constructos, e, para isso foi calculado as médias aritméticas, medianas e desvio padrão.

A análise dos resultados do constructo um (Tabela 2), que se refere à reunião inicial, demonstra que a média dos determinantes é alta, todas acima de 4, e as variabilidades foram baixas. O item orientações sobre como atuar na disciplina foi o mais valorizado, seguido por entender a dinâmica da disciplina. Estes como estão diretamente ligadas às ações esperadas da gestão educacional têm por função organizar e mobilizar as condições, humanas e materiais para se alcançar o sucesso do processo educativo (SARTORI e ROESLER, 2005; RUMBLE, 2003 e LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Reunião Inicial (N= 15)	Mínimo	Máximo	Média ± desvio padrão	Coefficiente de variação	Mediana
Entender a dinâmica da disciplina	2,0	5,0	4,533 ± 0,8338	0,70	5,000
Entender as tarefas que serão realizadas na disciplina	2,0	5,0	4,333 ± 0,8165	0,67	4,000
Facilita a integração da equipe	2,0	5,0	4,467 ± 0,9904	0,98	5,000
Orientações sobre como atuar durante a disciplina	3,0	5,0	4,733 ± 0,5936	0,35	5,000
Sugestões da equipe são acatadas	2,0	5,0	4,467 ± 0,8338	0,70	5,000

Tabela 2 – Medianas referentes à percepção geral sobre o constructo Reunião Inicial

Fonte: Análise realizada no *software statistical package for the social sciences* versão 22.

Estes resultados confirmam que os participantes da pesquisa, na sua maioria, concordam que a reunião inicial é importante. Porém, estas não tem tido a participação de todos os convidados, o que gera algum descontentamento, como fica claro nas falas de alguns participantes:

Infelizmente não temos conseguido um bom quórum, nas reuniões, fazendo com que informações importantes sejam perdidas pelos tutores, o que faz com que os colegas tenham procedimentos diferentes ou não entendam a tarefa proposta (Professor 5).

A reunião é muito importante, com certeza. Mas nem todos comparecem. A falta de um membro faz muita falta. E depende mesmo da consciência de cada um, porque a participação é incentivada (Professor 15).

Na análise do constructo dois (Tabela 3), que diz respeito a reunião intermediária, nota-se que a média dos determinantes foi um pouco menor do que as obtidas no constructo um, mas mesmo assim foi maior ou igual a quatro e com pequenas variâncias.

Reunião Intermediária (N= 15)	Mínimo	Máximo	Média ± desvio padrão	Coefficiente de variação	Mediana
Verificar andamento da disciplina	2,0	5,0	4,2 ± 0,9411	,886	4,000
Conhecer melhor a turma	2,0	5,0	4,067 ± 0,9612	,924	4,000
Desenvolvimento e dificuldades da turma	3,0	5,0	4,267 ± 0,5936	0,352	4,000
Ocorrência de interdisciplinaridade	3,0	5,0	4,067 ± 0,7988	,638	4,000
Correções no rumo da disciplina	3,0	5,0	4,467 ± 0,7432	,552	5,000

Tabela 3 – Medianas referentes à percepção sobre o constructo Reunião Intermediária

Fonte: Análise realizada no *software statistical package for the social sciences* versão 22.

O item mais valorizado na reunião intermediária foi a possibilidade de corrigir os rumos da disciplina, o que é citado por Nunes, Nobre e Passos (2013) como o objetivo principal da reunião. Para os sujeitos da pesquisa a ausência de alguns participantes na reunião tem prejudicado a efetividade da mesma. Mesmo assim eles a consideram igualmente importante e acham que ela poderia ser feita *on-line*.

É importante, pois as dificuldades são levantadas e os problemas corrigidos (Professor 3).

Na verdade não vejo muito sentido nessa reunião, acho que os ajustes na disciplina e o acompanhamento são necessários sim, mas isso podemos fazer via e-mail. Ou então, que não seja uma reunião presencial, mas que seja marcada uma reunião via Skype para trocarmos ideias sobre o andamento da turma e das atividades, dessa maneira conseguimos nos comunicar e verificar situações que podem ser resolvidas (Tutor 7).

No constructo três (Tabela 4), que refere-se a reunião final, verifica-se que a média dos determinantes foi bem próxima as obtidas no constructo um e com variâncias também pequenas. Os itens que obtiveram maior média foram sanar pendências acadêmicas e subsidiar com informações as próximas ofertas da disciplina, ações estas ligadas a gestão da EaD.

Reunião Final (N= 15)	Mínimo	Máximo	Média ± desvio padrão	Coefficiente de variação	Mediana
Sanar pendências administrativas	3,0	5,0	4,333 ± 0,6172	,381	4,000
Sanar pendências acadêmicas	3,0	5,0	4,6 ± 0,6325	,400	5,000
Reflexões sobre os resultados obtidos	2,0	5,0	4,4 ± 0,9103	0,829	5,000
Feedbacks para as próximas disciplinas	1,0	5,0	4,333 ± 1,1127	1,238	5,000
Subsídios para próximas ofertas	4,0	5,0	4,733 ± 0,4577	,210	5,000

Tabela 4– Medianas referentes à percepção geral sobre o constructo Reunião Final

Fonte: Análise realizada no *software statistical package for the social sciences* versão 22.

Pode-se ver que para os participantes da pesquisa a reunião final é tão importante quanto as demais reuniões. Fica claro, também, que a ausência de alguns participantes prejudica os resultados esperados e vários participantes opinam que a mesma também poderia ser realizada de forma *on-line*, como visto nas falas dos membros da equipe a seguir.

Em minha opinião é a mais importante de todas, pois nelas aprendemos e sanamos os problemas de turmas/disciplinas posteriores (Professor 3).

Essa sim é uma reunião essencial para que os tutores possam expor os problemas entre os alunos e que podem ser resolvidos ainda em tempo, como evitar reprovações e outras situações pendentes. Uma forma de integração entre todos visando fazer um balanço da disciplina, inclusive possibilitando uma análise para as próximas edições (Tutor 6).

Ainda temos dificuldades para fechar a disciplina nessa reunião. Acredito que um trabalho mais direto com tutores e professores, no sentido de chegar a avaliação final com todos os resultados fechados a reunião final fica mais produtiva (Tutor 8).

Nesta reunião acredito que deva ser virtual, pois não interfere na disciplina que já foi finalizada, contudo, sua importância e grande na correção das pendências que ocorrerão durante a disciplina (Tutor 3).

Alguns membros da equipe destacam a reunião inicial, outros a intermediária, mas fica evidente a importância dada a esses três momentos, para reflexões, trocas de experiências e busca de soluções em conjunto, que segundo Bernardi et al (2013) deve ser uma preocupação dos gestores dos cursos a distância visando garantir a dinamização das relações dentro de um novo conceito da organização educacional buscando alcançar a participação e a integração entre os envolvidos nos processos educacionais. No caso do curso PIE, cujas disciplinas são planejadas e executadas de forma interdisciplinar, essas reuniões impactam positivamente no processo de ensino-aprendizado garantindo uma maior integração entre a equipe multidisciplinar.

7. Conclusão

A realização de reuniões de apoio é uma prática inovadora para na gestão da EaD, uma vez que muitas vezes essa prática não é comum dadas as características da modalidade. Essa prática vem sendo testada e avaliada pela equipe da PIE há quatro anos e, como visto, para a equipe multidisciplinar a sua realização é eficaz no sentido de melhorar a execução das disciplinas e facilitar a interação entre a equipe, permitindo com os seus *feedbacks* melhorias na execução de novas ofertas do curso bem como o melhor conhecimento das turmas para o planejamento das próximas disciplinas, melhoria da interação da equipe multidisciplinar e da interdisciplinaridade. Vale ressaltar aqui que a maioria acha que estas reuniões ficam prejudicadas quando há a ausência de alguns dos membros da equipe e, ainda, que algumas delas poderiam ser realizadas *online*, o que talvez garantisse a maior participação. Os sujeitos da pesquisa

ressaltam que estes momentos são também importantes para promover uma reflexão sobre o fazer pedagógico dos professores, dos tutores e da equipe como um todo.

Referência

BERNARDI, M.; DAUDT, S. D.; BEHAR, P. A. Domínio da gestão em educação a distância. In: BEHAR, P. A. (Org.) **Competências em educação a distância**. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 135-149.

LACOMBE, F. J. M. ; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MILL, D., et al. Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. IFSJ. **Revista Vertentes**, n 35, 2010.

NOBRE, I.A.; NUNES, V. B.; GAVA, T. B. S.; ALBERNAZ, J. M. Desafios e Conquistas no Planejamento de um Curso Multi, Inter e Transdisciplinar a Distância. In: **10º Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste**, 2011.

NUNES, I. B. A história da EaD no mundo. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. (Org.), **EaD: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009, p. 3-8.

NUNES, V. B.; NOBRE, I. A.; PASSOS, M.L.S. Um modelo de gestão participativa – Processos de interação e comunicação da equipe multidisciplinar com Foco na melhoria do ensino-aprendizado. In: **19º CIAED Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**. Salvador - BA, 2013.

PASSOS, M. L. S., NOBRE, I. A. M., NUNES, V. B. Regulação em um Processo de Avaliação Formativa em um Curso de Pós-Graduação Ofertado a Distância. In: **ESUD 2014 - XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**. Florianópolis – SC, 2014.

PETERS, Otto. **A educação a distância em transição: tendências e desafios**. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2004.

RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**; tradução de Marília Fonseca. Brasília: Editora UnB, 2003.

SARTORI, A.; ROESLER, J. **Educação Superior a distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impresso e on-line**. Tubarão: Unisul, 2005.

SOUZA, J. C.; FARIA, M. F. B. Gestão de sistemas de educação a distância na perspectiva da inovação. In: MIL, D.; MACIEL, C. (Org.), **Educação a Distância: elementos para pensar o ensino aprendizagem contemporâneo**. Cuiabá: EdUFMTm 2013, p. 311-339.