

METODOLOGIAS E EXPERIÊNCIAS EXITOSAS DE GESTÃO NA EAD: UM OLHAR A PARTIR DA REDE E-TEC BRASIL

Florianópolis - SC - abril/2015

Andreza Regina Lopes da Silva – UFSC– andrezalopes.ead@gmail.com

Júlio César da Costa Ribas – IFSC– julio@ifsc.edu.br

Araci Hack Catapan – UFSC– aracihack@gmail.com

Classe (Investigação Científica)

Setor Educacional (Educação Média e Tecnológica)

Classificação (Gerenciamento e Organização)

Natureza do Trabalho (Relatório de Estudo Concluído)

RESUMO

A Rede e-Tec Brasil apresenta-se como uma das ações nacionais do PDE consistindo, portanto, em passo importante à democratização do acesso à educação profissional e tecnológica na modalidade de educação a distância. Neste sentido, o objetivo neste trabalho é apresentar as metodologias de gestão e docência desenvolvidas na implementação dos cursos na Rede e-Tec Brasil, a partir de suas experiências exitosas. Após diversos estudos e caracterizado o postulado teórico-metodológico como pesquisa de campo exploratória, foi definida a técnica de métodos mistos para coleta e análise de dados onde empregou-se práticas de pesquisa quantitativa e qualitativa, integrando os dados em estágios diferentes da investigação. A interpretação da análise resultou de uma interlocução triangulada em quatro categorias de análise: infraestrutura, pessoas, pedagógico e gestão. Neste artigo os resultados encontrados permeiam a análise da categoria gestão a partir de uma análise geral de metodologias e experiências exitosas onde identificou-se também fatores de risco de grande impacto no êxito da gestão dos cursos EaD na Rede e-Tec Brasil. Como resultado destaca-se a contribuição do tema gestão no conjunto de processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia para a tomada de decisões a partir de três subcategorias: organização, institucionalização e comunicação.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica; Educação a distância; Rede e-Tec Brasil; Metodologias exitosas; Gestão.

1 - INTRODUÇÃO

O enfrentamento de questões como a elevação da produtividade e competitividade, assim como a consolidação da democracia e maiores níveis de justiça social parece ser o grande desafio colocado para as instituições de ensino, em especial para as instituições de ensino público no Brasil. De acordo com Ribas (2014), esse desafio é urgente e estratégico principalmente quando se considera as atuais condições de oferta e a elevada demanda por cursos em todos os níveis no ensino público, tendo em vista a dívida social acumulada por muitos anos.

A Rede e-Tec Brasil teve origem como Escola Técnica Aberta do Brasil, (Sistema e-Tec Brasil), instituído pelo Decreto nº 6.301, de 12 dezembro de 2007, agora denominado Rede e-Tec Brasil, pelo decreto nº 7.589, de outubro de 2011, e é constituído por instituições das esferas municipal, estadual e federal que oferecem formação técnica, na modalidade a distância. A Rede e-Tec tem como finalidade desenvolver a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) na modalidade a distância, ampliando e democratizando a oferta e o acesso à educação profissional pública e gratuita no País. Diversas ações vem sendo implementada desde 2007, com o intuito de ampliar e inovar a EPT, tendo em seu histórico inúmeras e diversificadas experiências.

Em consonância com as diretrizes de expansão e de oferta de educação pública e com vistas a atender às demandas sociais, a equipe e-Tec/UFSC, em parceria com a Rede e-Tec Brasil, tem desenvolvido diversas ações voltadas à capacitação de professores, à validação de materiais didáticos e projetos de pesquisa, como: o currículo referência, resultado de pesquisa e construção coletiva em âmbito nacional, sob a coordenação do grupo de pesquisa PCEADIS/CNPq/UFSC em parceria com pesquisadores das instituições públicas que compõem a Rede.

Após o lançamento do currículo referência e como continuidade do estudo, foi iniciada uma nova fase de pesquisa voltada à concepção e desenvolvimento de uma metodologia de implementação do currículo referência, envolvendo todos os gestores e professores atuantes no sistema. Para tanto, se fez necessária uma análise transversal e aprofunda no sentido de aprimorar as inferências de caráter quantitativo e qualitativo, bem como de

desenvolver uma metodologia adequada à sua implementação. Com esta preocupação surge o Projeto de Pesquisa: Metodologias e Experiências Exitosas de implementação da Rede e-Tec Brasil com o propósito de mapear e analisar as metodologias de gestão e docência desenvolvidas na Rede e-Tec.

Este projeto consiste em uma promoção da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) para a Rede e-Tec Brasil, financiado pelo FNDE e foi organizado e realizado pelo Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão ATELIERTCD/CED/UFSC vinculado ao grupo de pesquisa PCEADIS/CNPq/UFSC, contando ainda com o apoio dos núcleos de estudos e pesquisas NETEC/CSE e do NPE/JOR/CCE/UFSC (CATAPAN, 2015).

Assim, neste trabalho tem-se o objetivo de apresentar os resultados obtidos pela análise da macro categoria gestão que compreende um conjunto de processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia para a tomada de decisões visando uma gestão adequada. Assim, agruparam-se três subcategorias, a saber: organização, institucionalização e comunicação.

2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia foi concebida em etapas distintas partindo da organização e planejamento, definição da metodologia e elaboração dos instrumentos de pesquisa com o objetivo de mapear as metodologias e experiências exitosas utilizadas na Rede e-Tec. Os resultados são estampados em relatórios parciais e totais fornecendo um conjunto de informações sobre as razões que determinam o êxito na implantação de cursos da rede e-Tec. Após diversos estudos e caracterizado o postulado teórico-metodológico da pesquisa, foi definida a técnica de métodos mistos para a coleta de dados, sendo esta considerada a mais adequada para o objetivo da investigação, uma vez que possibilita ao pesquisador, segundo Creswell (2007), o desenvolvimento de um raciocínio pelo emprego das práticas de pesquisa e métodos qualitativos e quantitativos.

Foram definidos dois tipos de instrumento para coleta de dados referente à estratégia adotada. Primeiramente um questionário eletrônico enviado à Coordenadores Gerais da Rede e-Tec, Coordenadores de Curso e Coordenadores de Polo de instituições integrantes da Rede. De acordo com Gil

(2010, p. 121) o questionário é “por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesse, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”.

No segundo momento elaborou-se um roteiro de entrevista que foi aplicado a um conjunto de instituições previamente selecionadas para a visitação “*in loco*”, com o propósito de verificar objetivamente as experiências de sucesso. A entrevista é uma técnica de investigação que o entrevistador se apresenta frente ao investigado inquirindo-lhe com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação (GIL, 2010).

A interpretação de toda a análise resultou de uma interlocução triangulada entre dados quantitativos, dados qualitativos e inferências dos pesquisadores envolvidos na análise das quatro macrocategorias da pesquisa: infraestrutura, pessoas, pedagógico e gestão. Com base no objetivo deste artigo apresenta-se, a seguir, a análise da categoria gestão e as recomendações essenciais no que se refere às metodologias e experiências exitosas, além dos fatores de risco no êxito da gestão e docência dos cursos EaD da rede e-Tec Brasil.

3- APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A educação tem se constituído em uma das grandes preocupações em todos os países e investimento nesta área representa o melhor caminho para a redução das desigualdades sociais e consequente melhora na qualidade de vida da sociedade. Neste sentido, a Educação a Distância (EaD) se constitui como uma alternativa viável para atender a demanda por educação formal e continuada. Entretanto, não basta apenas atender uma demanda reprimida, faz-se necessário conhecer as necessidades e estabelecer as bases para um planejamento e gestão sólidos de modo que se possa vislumbrar o alcance de ações no âmbito institucional, com qualidade.

Entende-se por gestão o processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia bem como o processo de tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias à escolha e à verificação da melhor forma de executá-las (RUMBLE, 2003). Na educação a distância a gestão de um curso deve ir além do modelo pedagógico e estrutura

curricular. Um processo de gestão deve buscar pela excelência o que requer que a equipe interaja de forma multidisciplinar com bons conteúdos e disponibilidade de infraestrutura. Além disso considera-se essencial o apoio institucional nas áreas pedagógica e tecnológica, com conhecimento das singularidades desta modalidade e da realidade local.

A gestão de sistemas educacionais, e principalmente dos sistemas de EaD, deve ser fundamentada em parâmetros e ações que conduzam à construção de arranjos sólidos que busquem a construção do conhecimento e do desenvolvimento do cidadão. A EaD não se difere da educação presencial em seus postulados fundamentais, mas sim na maneira pela qual são organizados os processos de gestão e logística (SILVA; SPANHOL, 2014).

Para análise e diagnóstico da categoria “Gestão” amparada pela legislação, tem-se o Decreto Lei nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, disciplinando a oferta nos seguintes níveis e modalidades educacionais: técnicos, de nível médio; e tecnológicos, de nível superior. Outro documento de apoio a pesquisa são os Referenciais de Qualidade para a EaD (MEC, 2007). Embora seja este um documento norteador sem força de lei o mesmo subsidia os atos legais do poder público, no que tange aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da modalidade de EaD, tornando-se um importante aliado no estabelecimento de parâmetros e referenciais de qualidade na educação a distância, independente do nível educacional.

Considerando a necessidade de uma visão ampliada dada a complexidade dos sistemas de EaD, a análise da macro categoria gestão engloba três subcategorias, a saber: organização; institucionalização; e comunicação.

Em relação à subcategoria “Organização” que contempla as atividades, elementos e fatores necessários à organização e ao planejamento da EaD, considera-se seis itens, cada um com diferentes aspectos envolvidos.

a) Em relação a logística de ocupação de espaço e compartilhamento de infraestrutura considera-se relevante:

- implementar um polo em um Câmpus onde exista o mesmo curso na modalidade presencial, pois possibilita o compartilhamento de recursos físicos e materiais;

- integrar espaço físico e infraestrutura do polo que tenha a oferta de cursos UAB ou em unidade escolar que atenda o ensino básico e técnico, pois contribui para a otimização de recursos.

b) Em relação ao horário de atendimento aos alunos, percebe-se que:

- os polos possuem uma rotina maior de atendimento aos alunos no período noturno e matutino;

- o quantitativo de cursos ofertados por um polo deve ser compatível com sua capacidade de atendimento aos estudantes de modo que se possa melhor gerir os recursos humanos e não humanos;

- a localização geográfica do polo, por acesso facilitado, estimula aos alunos a buscarem o polo com maior frequência;

- o atendimento extra classe aos alunos deve ser estimulado visando o uso racional dos recursos.

c) Em relação a implantação de polo e curso, percebe-se que:

- o bom desempenho do polo tem relação direta com a localização deste estar em um raio de atuação factível à gestão da equipe central da EaD;

- parcerias com os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e órgãos públicos da região contribuem com resultados promissores para os formandos;

- estratégias de planejamento, em acordo com a demanda social, devem ser analisadas com base em critérios inclusivos da sociedade na região, de forma a evitar saturação nas ofertas;

- a avaliação e o planejamento estratégico, quanto a localização geográfica para implementação do polo, devem considerar o raio de maior abrangência populacional na escala regional;

- existe a necessidade de atuação em tempo integral para a coordenação do polo.

d) Em relação a gestão dos recursos financeiros destaca-se que:

- a descentralização dos recursos financeiros permite maior flexibilidade e agilidade nesta gestão, visto que a centralização na instituição captadora nem sempre prioriza os processos da EaD;

- a gestão financeira dos cursos por meio de fundações ou OSCIPs, vinculadas às instituições, proporciona maior celeridade nos processos financeiros na gestão dos cursos.

e) Em relação aos modelos de gestão na EaD percebe-se que:

- a limitação de recursos e a natureza da instituição são fatores que definem a opção pela centralização da gestão para operacionalização dos processos na oferta dos cursos;

- a necessidade de planejamento dos processos e definição de responsabilidades, minimizam eventuais discontinuidades no projeto;

- o estabelecimento de normas claras para a oferta de cursos na modalidade a distância, contribuem para o reconhecimento institucional da modalidade.

f) Em relação a gestão de turmas percebe-se que:

- o número de turmas designadas por coordenador de curso concentra-se entre 05 e 10 turmas;

- o número expressivo no aumento de matrículas nos anos de 2010 à 2013 pode estar associado aos incentivos do governo em relação a maior captação de recursos à instituição com maior número de alunos ingressantes.

- a maioria dos polos de apoio presencial possui capacidade de atendimento limitada a cerca de 200 estudantes, associada a sua reduzida infraestrutura física.

Quanto a segunda subcategoria de análise, denominada “Institucionalização” que comporta atividades que promovem o apoio, a normatização e a regulamentação da EaD, para o reconhecimento da modalidade como forma de democratizar e interiorizar o ensino, percebe-se a presença de dois itens principais, cada um com diferentes preocupações.

a) Em relação ao fortalecimento do processo de institucionalização da EaD constata-se que:

- o comprometimento da alta administração da instituição reflete na continuidade e perenidade do grupo envolvido com a modalidade a distância garantindo, entre outras ações, a lotação de servidores na gestão da EaD;

- o comprometimento do grupo, as relações de forma horizontalizada produzem efeitos positivos na condução pedagógica dos cursos;

- a oferta de bolsas em geral limita um processo compromissado e de continuidade em função de uma grande rotatividade;

- a inclusão da EaD no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ação planejada contribui para sua institucionalização.

b) Em relação ao mapeamento dos fluxos operacionais da EaD, infere-se que:

- a fragilidades nos processos de planejamento e gestão da EaD no âmbito administrativo ou pedagógico são potencializadas pela falta de mapeamentos explícitos dos fluxos operacionais.

Já na subcategoria “Comunicação” que engloba atividades, ferramentas e estratégias que contribuam para o desenvolvimento dos processos de planejamento de gestão na EaD destaca-se:

- o uso de e-mail corporativo ou pessoal é a principal ferramenta de comunicação entre: polos, estudantes, professores, tutores e equipe multidisciplinar;

- existe uma relação direta da experiência exitosa com a frequência com que os coordenadores de polo e curso se comunicam.

A partir de dados apresentados visando fomentar as atividades em relação às experiências e metodologias exitosas na EaD buscou-se, no item a seguir, apresentar ações que minimizem os fatores de risco no êxito dos cursos EaD, da Rede e-Tec Brasil.

4 - RECOMENDAÇÕES ESSENCIAIS

A conclusão do levantamento e análise dos dados revelou os aspectos mais significativos no diagnóstico realizado, o que permite realizar-se algumas inferências.

a) Em relação à **subcategoria organização** considera-se relevante:

- incentivar o uso compartilhado e integrado de ambientes, seja ele do Programa UAB ou ainda onde exista o mesmo curso na modalidade presencial;

- estimular o atendimento extraclasse aos alunos visando agregar qualidade ao curso e uso otimizado dos recursos;

- mapear a demanda latente de modo a atender a demanda social existente na região;

- planejar a localização geográfica dos polos levando em consideração o raio de maior abrangência populacional na escala regional;
- estabelecer laços e parcerias com os arranjo produtivo local e órgãos públicos da região alvo de modo a viabilizar condições aos egressos;
- viabilizar mecanismos de gestão descentralizada por meio de fundações ou OSCIPs vinculadas às instituições;
- estimular o uso do Sistema de Acompanhamento e Avaliação dos Cursos da Rede e-Tec Brasil (SAAS) para identificar fragilidades e potencialidades da oferta de cursos e polo na EaD.

b) Em relação à **subcategoria institucionalização** infere-se a necessidade de:

- promover os cursos na modalidade a distância numa perspectiva indissociada a ações de ensino, pesquisa e extensão como estratégia de fortalecimento do processo de institucionalização da EaD;
- incentivar o comprometimento da alta administração com a modalidade de educação a distância;
- redesenhar a política de remuneração, atualmente por bolsas, visando reduzir a rotatividade e consequentemente contribuir com a qualidade do curso;
- integrar a carga horária do docente dedicada a EaD no seu plano de trabalho;
- promover o mapeamento dos fluxos operacionais da EaD e definição de responsabilidades.

c) Em relação à subcategoria comunicação sugere-se:

- estimular e promover o uso de um sistema de comunicação integrado;
- estimular a frequência do contato entre coordenadores institucionais, de polo e curso.

Com os resultados obtidos com esta pesquisa, aspira-se haver contribuído oferecendo um conjunto de observações e recomendações, capazes de responder, em alguns aspectos, ao enfrentamento dos diversos desafios impostos à gestão da educação a distância.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento e análise dos dados revelaram os aspectos mais significativos no diagnóstico realizado, o que permitiu inferir inúmeras recomendações referente à macro categoria gestão. Contudo, identificou-se que as metodologias e experiências exitosas são resultados de análise e avaliação representadas pela interseção das quatro macro categorias que além da gestão inclui: infraestrutura, pessoas e pedagógico. Assim, a presente pesquisa apresenta-se como um instrumento de apoio a tomada de decisão para práticas de EaD.

Almeja-se ainda, que o conhecimento aqui explicitado venha a se constituir em referencial para novas discussões e experiência, esperando que sua prática acarrete impactos positivos ao desenvolvimento eficaz dos sistemas de ensino, voltado à valorização das diferenças e da diversidade, à promoção da educação, dos direitos humanos visando à efetivação de políticas públicas transversais e intersetoriais comprometidas com uma educação de qualidade por meio de práticas exitosas de gestão.

REFERÊNCIAS

- CATAPAN, A. H. **ATELIERTCD**. Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em: <<http://www.ateliertcd.com.br/ead/>>. Acesso em: 05 abr. 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEC. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília: MEC/SEED. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2015.
- RIBAS, J. C. C; CATAPAN, A. H; SPANHOL, F. J. Estudos Prospectivos e o Planejamento da Educação a Distância: um olhar para múltiplos futuros. In: **X Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância (ESUD)**, 2013, Belem/PA. UFPA: UFPA, 2013.
- RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UNB; UNESCO, 2003.
- SILVA, A. R. L. da; SPANHOL, F. J. **Design instrucional**: a construção do conhecimento na EaD. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2014.