

INTERAÇÃO E ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA SECRETARIA ACADÊMICA DE CURSOS A DISTÂNCIA

TCE3053

Fev/ 2006.

Carlos Lopes

Prof. da Universidade Católica de Brasília (UCB)
Dr. em Sociologia (PUC-SP)
E-mail: clobes@ucb.br

Meirirene Moslaves Meira

Universidade Católica de Brasília
Especialista em Educação a Distância (UCB)
E-mail: ead@ucb.br

Categoria: E – Gerenciamento e Logística

Setor Educacional: 3 - Educação Universitária

Natureza do Trabalho: C- Modelos de Planejamento

Resumo: *O presente artigo trata da concepção de secretaria acadêmica em um Centro de Educação a Distância, enfatizando que a dinâmica em que se insere essa instância não pode perder de vista o próprio conceito de educação a distância instituído na organização e os processos de interação que devem ser experimentados na relação com diferentes sujeitos sociais como professores, suporte tecnológico, estudantes e outros. O artigo ainda aborda que “modelos” de secretaria para cursos a distância vem sendo “ensaiados”. Aponta alguns elementos para que os processo organizacionais sejam desencadeados com sucesso e as fases para que se desenvolva e implante um sistema acadêmico informatizado que “converse” com o sistema administrativo, financeiro e de pessoal.*

Palavras-chave: educação a distância, secretaria, interação, gestão, planejamento.

1. INTRODUÇÃO

A educação a distância, por sua importância e pelo potencial que vem representando nas últimas décadas, não prescinde do compromisso com o aperfeiçoamento, com o uso de meios tecnológicos que estão em constante evolução e com a atuação ética por parte de todos os que com ela lidam para que o trabalho se realize além das normas legais existentes. Esse artigo apresenta uma concepção de secretaria acadêmica [1] em um Centro de Educação a Distância, ressaltando seu processo organizacional e as fases de desenvolvimento e implantação de um sistema que envolve aspectos relacionados aos processos acadêmico, financeiro e de pessoal, uma vez que os vários setores se beneficiarão com as funcionalidades específicas deste sistema. Intrínseco a essa discussão da secretaria está o fato que ela é uma instância que deve ser constituída de sujeito sociais ativos que não devem perder de vista a interação, a visão sistêmica e até mesmo contraditória em que muitas vezes se insere como parte de um sistema maior.

A educação a distância tem se tornado cada vez mais crescente devido ao amplo leque de possibilidades tecnológicas que hoje temos ao alcance da educação. É com base nesse pressuposto, que Litwin (2001) considera que a *"distância física deixou de ser a principal característica da EAD (...)"*. De fato, com o aparato tecnológico que temos à disposição dos alunos que estudam a distância e que permitem realizar diversas formas de interação com colegas e professores a distância passa a ser não significativa. Vale ressaltar que a tecnologia em si não trouxe consigo solução milagrosa para os problemas da educação a distância, mas alguns desafios que precisam ser superados. Lembramos que é *"(...) é indispensável a compreensão de que a educação a distância não significa 'estar distanciado do outro' mas que uma via de dupla mão está em funcionamento, sobretudo em função do período de crítica, criatividade e práxis."* (EMERENCIANO, LOPES, GONÇALVES, 2001, p. 6).

Um ponto fundamental e pouco abordado em educação a distância diz respeito à concepção e processos organizacionais de uma secretaria de cursos a distância. Ressaltamos que não temos a intenção de pormenorizar processos organizacionais de uma secretaria mas de sinalizar com uma concepção norteadora que dá sentido às interações e interlocuções nesse campo educativo, repercutindo no fazer cotidiano dessa instância.

2. CONCEPÇÃO DE SECRETARIA E INTERAÇÃO

A secretaria acadêmica é a estrutura de apoio e atendimento ao aluno e a tudo que diz respeito à instituição em termos acadêmico e administrativo. Concebemos a secretaria acadêmica de um Centro de Educação a Distância como uma das instâncias de interação no modelo educativo instituído, sendo seu processo de trabalho conduzido por sujeitos ativos que estabelecem processos e estratégias específicas de trabalho, mantendo ainda interlocução com estudantes, equipe docente e outros setores administrativos, sem perder de vista a perspectiva sistêmica e as contradições que a mobilizam para, entre outros aspectos, buscar alternativas às dificuldades e desafios inerentes ao seu foco central que é o aprendiz a distância.

Nos referimos aqui à expressão interação como aquela relação de intersubjetividade entre os sujeitos envolvidos no campo da Educação a Distância. Sem interação e interlocução, instâncias de um Centro de Educação a Distância tendem a não avançar em seus processos, engessando fórmulas de trabalho que, a olhos vistos, representam problemas que repercutem, de alguma forma, no aprendiz a distância. Evidentemente que, em alguns casos em que as soluções organizacionais podem ser simples, essas não dependem unicamente de uma instância da organização. Principalmente em organizações que exigem que o fluxo informacional e decisório passe por uma cadeia hierárquica – se não extensa – exagerada no ritual das decisões. Outro aspecto que merece atenção diz respeito aos processos de trabalho que funcionam sob a lógica do presencial e que, em certas situações, podem ser reproduzidos automaticamente para a lógica de funcionamento de um Centro de Educação a Distância. É importante que organização da gestão no âmbito da Secretaria Acadêmica de um Centro de Educação a Distância não perca de vista o enfoque sistêmico no sentido de que as propriedades particulares da organização não podem ser vistas separadamente e sim devem ser compreendidas globalmente, envolvendo a interdependência entre as instâncias envolvidas (LOPES, CUNHA FILHO, 1998a, p.37). Por outro lado, nessa lógica do enfoque sistêmico poderá surgir alguma contradição inerente à natureza complexa da organização que poderá ter estruturas ou sujeitos trabalhando em prol dos objetivos do Centro de Educação a Distância ou “jogando no time dos que torcem contra” ou, na melhor das hipóteses, não compreendendo como funciona determinado modelo específico de curso a distância.

Lopes e Cunha Filho (1998, p. 22), afirmam que na estrutura organizacional de um Centro de Educação a Distância, deve-se ter a partilha e compreensão da concepção de Educação a Distância assumida pela organização. Arrematam os autores citados: “(...) *para gerenciar um CED não basta a formação técnica e/ou experiência em administração*”. (LOPES, CUNHA FILHO, 1998b, p. 22). A secretaria de um Centro de Educação a Distância tem suas especificidades no âmbito da gestão não podendo perder de vista que a construção da secretaria ideal ou possível é edificada a partir dos processos de interação, envolvendo a participação dos professores, suporte tecnológico, secretaria, estudantes, coordenadores de áreas e outros. Na figura a seguir temos a visão de um Centro de Educação a Distância envolvendo especificidades e áreas de interseção [2].

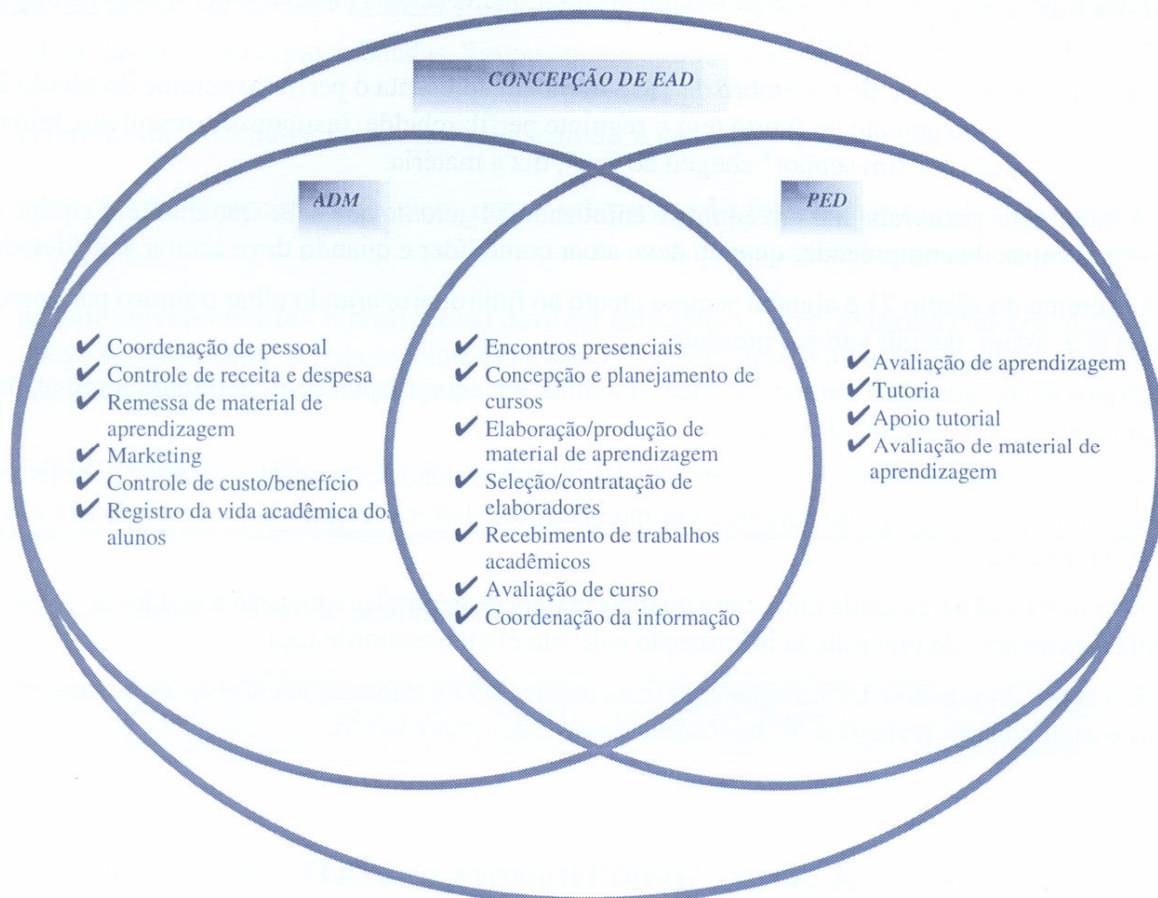


Figura 1 – “Ambientes” de um Centro de Educação a Distância

O trabalho de rotina de um Centro de Educação a Distância vai revelar um conjunto de tarefas administrativas e pedagógicas, sendo que algumas dessas tarefas são específicas de cada ambiente e outras são pertencentes a um terceiro ambiente: o da interseção destes ambientes. (LOPES, CUNHA FILHO, 1998b, p.22). A Secretaria Acadêmica, assim como outras instâncias, participará com sua especificidade, dessa zona de interação.

3. SECRETARIA DE CURSOS A DISTÂNCIA: MODELOS EM CONSTRUÇÃO

Uma secretaria acadêmica para cursos virtuais apresenta um diferencial em estrutura e comunicação que deve ser considerado. Como ainda não existe um modelo de secretaria apropriado para as instituições de educação a distância, o que se tem feito são adaptações dos modelos já existentes, às vezes bem-intencionadas, algumas razoáveis, algumas boas, outras ousadas e inteligentes, algumas desastradas, outras desastrosas, algumas não adequadas ao desafio, outras pouco

dispostas a enfrentar esse desafio, embora conscientes dele. Enfim, propostas, tentativas.

Em uma secretaria para cursos virtuais, onde os processos acadêmicos e administrativos são bem diferenciados devido às características que esta modalidade apresenta, temos a considerar: o conjunto das atividades a serem desenvolvidas, as pessoas que estarão desenvolvendo tal atividade ou tem relações diretas com ela e o cenário social em que se movimentam, isto é o ambiente, sempre com espírito pragmático combinado com visão de conjunto, capacidade de trabalho sistemático e rapidez nas improvisações, de forma a atender a situações imprevistas sem desarranjar o conjunto e sem comprometer indevidamente o trabalho.

3.1 PROCESSO ORGANIZACIONAL DE UMA SECRETARIA

A qualidade no controle e registro acadêmico, é tão importante quanto a oferta de um ensino de qualidade, de uma infra-estrutura adequada, de um corpo docente capacitado e de uma coordenação competente. Este conjunto é que permitirá que às instituições alcancem um alto nível de segurança e eficiência nas atividades desempenhadas, nas informações prestadas à comunidade acadêmica e aos órgãos oficiais de avaliação e controle, constituindo-se ainda em poderosos instrumentos gerenciais.

Para que os processos organizacionais de uma secretaria acadêmica se realizem com sucesso, deve-se observar alguns elementos fundamentais:

a) Cenário Social (Ambiente Físico)

Para o bom andamento dos processos acadêmicos e administrativos da secretaria, onde o trabalho é constituído pela movimentação de atividades entre pessoas e unidades da organização é muito grande, o espaço físico deve ser observado levando em consideração: a característica dos trabalhos desenvolvidos; os tipos de comunicação entre eles; o arquivamento dos documentos e armazenagem de materiais.

Além dos fatores citados, também devem ser alvo de cuidados específicos: iluminação, acústica, ambientação, utilização das cores, ergonomia - cada detalhe é importante para a composição de um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo. São pequenos cuidados que evita que a qualidade do trabalho seja comprometida bem como problemas como fadiga visual ou o aparecimento de lesões por esforço repetitivo.

b) Conhecimento das Leis que regem o processo educacional

Em uma secretaria acadêmica é fundamental a presença de um funcionário conhecedor da legislação educacional e que as tenha atualizada não só por causa do serviço realizado mas também para poder auxiliar a direção, os professores e os alunos na solução e na prevenção de vários problemas.

Os regimentos devem ser observados como Lei do estabelecimento, embora na escala hierárquica das leis sejam os últimos colocados.

c) Arquivamento de documentos

O arquivo é um instrumento de apoio à secretaria acadêmica e deve ser organizado de acordo com a frequência com que é utilizado. Temos três tipos de arquivo:

0. Arquivo corrente onde ficam os documentos que constituem objeto de pesquisa freqüente.
0. Arquivo intermediário onde ficam os documentos de uso não freqüente e que deverão ser eliminados.
0. Arquivo permanente onde ficam os documentos de valor histórico, probatório e informativo que devam ser definitivamente preservados.

Os cuidados que devem ser observado em um arquivo de uma secretaria acadêmica são: a retirada de documentos, que deve ser manuseado por uma pessoa responsável por esta área; o ciclo de vida dos documentos; os prazos para sua transferência ao arquivo intermediário ou permanente; além de um outro fator relevante é que o Poder Público, através do MEC, que mediante prévia identificação do seu representante, poderá solicitar acesso aos arquivos acadêmicos para verificar a regularidade dos registros.

d) O Registro Acadêmico

O Registro Acadêmico, segundo Ribeiro (2004), é a parte nobre de uma instituição de ensino, em seu campo administrativo-operacional. Tudo parte dali, tudo é checado e testado ali, tudo é registrado e demonstrado ali, no que diz respeito à atividade-fim institucional – o ensino.

O responsável pelo Registro Acadêmico deve ser tecnicamente qualificado, com noção de causa e efeito, pois é aí que um pequeno erro na matrícula inicial se transforma em um problemão lá na frente, na hora de registrar o diploma. Às vezes, com apelações judiciais desgastantes e, sobretudo, com um possível e tremendo prejuízo para o aluno e para a imagem da instituição.

No processo de interação entre a secretaria acadêmica e os alunos ou vice versa, faz-se necessário o uso de estratégias que permitem a identificação das necessidades individuais dos alunos como: uso do telefone, fax, correio eletrônico, contato individual com regularidade a fim de mostrar ao aluno o papel da secretaria acadêmica, envio de mensagens de incentivo bem como divulgação dos meios para contato. Estes processos além de outros, visam agilizar o atendimento ao aluno e diminuir a sensação de distância.

A equipe que trabalha na secretaria acadêmica deve ser orientada para agir de forma educativa na relação com os aprendizes, pois, muitas vezes, terá de fazer, em situações específicas, o papel de orientadora no sentido de apoiar o aluno no seu processo acadêmico, ajudando-o a vencer as dificuldades no que se refere ao curso propiciando ambientes de interação e colaboração, bem como envio de mensagens com propósito de mantê-lo sempre motivado e em dia com as atividades do curso, evitando ao máximo o “silêncio virtual” [3], cujas origens podem ser as mais variadas.

Um outro ponto importante a ser destacado é o de saber escutar o outro. A relação dialógica é de fundamental importância para o bom andamento dos processos. Aliás, nos afirma Casério (2004) que *“Tão importante quanto o ato dialógico, é o ato de saber escutar (...) pois é escutando que aprendemos a falar com eles e não para eles. Escutar significa a capacidade de exercer o direito de discordar, de se posicionar”*.

É importante lembrar que em cursos a distância os estudantes são oriundos de realidades diversificadas, tendo culturas, estilos de comunicação e de linguagem que têm suas peculiaridades. E, quando esses estudantes entram em contato com a secretaria, é importante que os sujeitos dessa instância adotem algumas estratégias como, por exemplo:

- Ser sensível aos diferentes estilos de comunicação e às várias formações culturais;
- Alertar aos alunos quanto a responsabilidade pela própria formação, a importância da auto-disciplina e demais papéis que tem a desempenhar bem como o cumprimento dos prazos e outros;
- Ajudar os alunos a se familiarizarem e sentirem-se confortáveis com as tecnologias utilizadas no curso;

Montar um sistema de educação a distância que resulte em uma prática de qualidade acadêmica é uma tarefa complexa e que depende de competência técnica.

Dos requisitos necessários à implantação de um sistema que atenda a todas as especificidades da modalidade a distância, recomenda-se que a lista dos requisitos seja construída pelo usuário e tenha a participação de um especialista na área de informática que esteja familiarizado com o contexto em que o sistema será utilizado. Sistemas de educação a distância são complexos e exigem uma gestão eficiente para que os resultados possam ser alcançados.

Para se desenvolver e implantar um sistema acadêmico, o mesmo deve passar por algumas fases [4]:

Fase de planejamento: onde é realizada a coleta dos dados por parte da equipe que desenvolverá o sistema juntamente com a equipe da instituição com o objetivo de agregar um maior número de informações possíveis a respeito dos processos realizados e as funcionalidades que o sistema deverá agregar para atender de forma macro as solicitações do setor.

Gestão/Gerenciamento: quando se fala em gestão, trata-se da maneira como se organizam e gerenciam as partes que compõem um sistema, com vistas ao alcance dos objetivos propostos.

A gestão deve preocupar-se, ainda, com a capacitação das pessoas ou equipes que trabalharão no processo de acompanhamento do sistema, nos prazos para elaboração, produção, testes e treinamento.

Desenvolvimento: no processo de desenvolvimento do sistema é importante que as equipes trabalhem de forma integrada, construindo um relacionamento de respeito, parceria, profissionalismo e responsabilidade.

Validação: a validação deve ser realizada durante todo do processo de desenvolvimento do sistema, e em cada procedimento executado deve-se fazer a avaliação por parte da equipe responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento do sistema.

Implantação: o processo de implantação pode ser disponibilizado à medida que as demandas solicitadas sejam realizadas, testadas e aprovadas.

Treinamento: uma vez inserida em um novo contexto onde grandes transformações ocorrerão em relação à execução do serviço, é importante que seja realizado um treinamento e se possível com a utilização de um manual como instrumento básico para a execução dos processos no sistema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante salientar que a chave para o sucesso de um curso virtual conta com o apoio da secretaria e, por mais que a instituição ofereça ambientes ricos em ferramentas interativas, não alcançará seus objetivos se não tiver profissionais preparados para acompanhar e manipular as informações acadêmicas administrativas em relação aos alunos e um sistema acadêmico e administrativo que atenda as especificidades dessa modalidade. Não se pode esquecer que essa competência técnica não dispensa a compreensão da Educação a Distância bem como a abertura para o diálogo, a interação, com os vários sujeitos que atuam nesse campo educativo.

O aluno que estuda a distância muitas vezes apresenta uma série de dificuldades que precisam ser cuidadosamente trabalhadas, principalmente porque as culturas educacionais ainda são do presencial, e o público-alvo apresenta características diferenciadas, muitas vezes não tendo as habilidades necessárias para participar de um curso a distância via Internet.

Montar um sistema de educação a distância que resultasse em uma prática de qualidade acadêmica é uma tarefa complexa e que depende de competência técnica, pedagógica e compromisso político-institucional de todos os sujeitos sociais envolvidos. A partir do momento em que se toma a decisão de criar um sistema de educação a distância até o instante em que se colhem os primeiros resultados, decorrem anos, visto que, para montar um sistema consistente de educação a

distância, há necessidade de uma série de condições sem as quais o processo não será eficaz.

NOTAS:

[1] Nos referimos a uma secretaria que trabalha em cursos cuja mídia básica é a Internet.

[2] A figura apresentada foi extraída do trabalho de Lopes e Cunha Filho (1998b, p. 22). Ressaltamos que o elemento “remessa de material”, apresentado na zona administrativa, diz respeito ao modelo de secretaria que trabalha com material impresso. Dessa forma, é importante alertar que o processo de trabalho da secretaria acadêmica, ao envolver uma única ou várias mídias “casadas”, quando da realização de um curso, exige a atenção para especificidades da concepção de secretaria que se gestou na origem dos cursos e que se desenvolve quando insere outras mídias. A figura elaborada por Lopes e Cunha Filho (1998b) pode ser perfeitamente adaptado para configurar o trabalho de secretaria com outras mídias.

[3] O termo “silêncio virtual” foi retirado de um artigo de Ilse (2004, indicado na bibliografia deste artigo).

[4] Em bibliografia especializada é possível identificar diferentes fases para a implantação de um sistema que integre o administrativo, o pedagógico, financeiro. O conteúdo de cada uma das fases apontadas nesse artigo reflete o conhecimento adquirido e sistematizado quando do processo de implantação de um sistema no âmbito acadêmico.

BIBLIOGRAFIA

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **A Construção de um modelo de curso "Lato Sensu" Via Internet – A Experiência com o curso de especialização para Gestores de Instituições de Ensino Técnico Ufsc/Senai**. Florianópolis: junho de 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/denia/index.html>> Acesso em: 16 jan. 2003.

BOF, Alvana Maria. **Gestão de Sistemas de Educação a Distância**. Disponível em:<<http://www.redebrasil.tv.br/salto/boletins2002/ead/eadt2b.htm>>. Acesso em: 07. nov. 2005.

CASERIO, Vera Mariza Regino. Saberes e competências do educador a partir das concepções críticas de educação. **Gestão Universitária**. Ed. Especial, 2004. Disponível em <<http://www.gestaouniversitaria.com.br>>. Acesso em: 18 jan. 2005.

EMERENCIANO, Maria do Socorro J.; LOPES, Carlos; FREITAS, Leda Gonçalves de. Ser presença como educador, professor e tutor. **Colabora**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 4-11, ago. 2001. Disponível em:<http://www.ricesu.com.br/colabora/n1/artigos/n_1/id02.pdf> Acesso em: 12 fev. 2006.

ILSE, Maria. Reflexões sobre "silêncio virtual" no contexto do grupo de discussão na aprendizagem via rede. **Gestão Universitária**. Ed. Especial, 2004. Disponível em <<http://www.gestaouniversitaria.com.br>>. Acesso em: 18 jan. 2005.

LITWIN, Edith. **O bom ensino na educação a distância**. In: _____. (org.) *Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa*. Trad. Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RIBEIRO, Abigail França. A importância do Registro Acadêmico e da qualificação de seu responsável. **Gestão Universitária**: Ed. Especial, 2004. Disponível em <<http://www.gestaouniversitaria.com.br>>. Acesso em: 18 jan. 2005.

RUMBLE, Greville, **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Unesco, 2003.

LOPES, Carlos; CUNHA FILHO, José Leão. **Concepção, construção, gerenciamento de EAD**: fundamentos teóricos da administração. Brasília: Universa, 1998a.

LOPES, Carlos; CUNHA FILHO, José Leão. **Concepção, construção, gerenciamento de EAD**: gerenciamento de EAD. Brasília: Universa, 1998b.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. Curso de Especialização em Educação a Distância. Educação a Distância, conceituação e contextualização histórica. Brasília, 2003. Disponível em <www.catolicavirtual.br>. Acesso em: 03 de ago. 2003.

_____. Gerência administrativa: gestão de pessoas, técnicas de arquivo, aprendendo a gerenciar arquivos. Brasília: UCB, 2004. Manual