

A GESTÃO DE CURSOS SUPERIORES A DISTÂNCIA

Ademilde Silveira Sartori¹
Jucimara Roesler²

Resumo

A Educação a Distância – EaD-, ampliou seus espaços de atuação no cenário mundial por apresentar características diferenciadas da modalidade convencional de estudos. A mediatização do processo de ensinar e aprender a identificou como uma modalidade educativa capaz de gerar e promover a aprendizagem de adultos que se encontram distantes da organização provedora de ensino. Os programas de EaD têm se apresentado com estruturas organizacionais e acadêmicas diferenciadas, mas em seu cerne as políticas e diretrizes institucionais tem como objetivos proporcionar acesso ao conhecimento, bem como oportunizar a formação em suas diversas dimensões. Os programas de EaD exigem a presença de gestores para comandar e liderar uma equipe de trabalho no exercício de suas tarefas, planejar e implementar procedimentos administrativos, pedagógicos, financeiros, de pessoal e tecnológicos, ou seja, os princípios administrativos se fazem presentes para atingir os objetivos institucionais e acadêmicos dos sistemas de EaD. Este trabalho apresenta um modelo de gestão, com a identificação dos principais elementos envolvidos nos processos gerenciais, seja da gestão financeira e de pessoas, da gestão do conhecimento e da gestão da aprendizagem.

1. A Gestão de Cursos Superiores a Distância

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) a gestão compreende o planejamento, a organização, o controle, a coordenação e a liderança referente às ações decisórias de uma organização para atingir seus objetivos. O planejamento trata da definição de objetivos, de recursos e de atividades, bem como das melhores alternativas para alcançar as metas estabelecidas. A função de organizar refere-se à atribuição das responsabilidades, à distribuição da autoridade e ao estabelecimento das relações entre pessoas. A liderança é a capacidade do gestor de conduzir o grupo para alcançar seus próprios objetivos e os objetivos da instituição e de tomar decisões pautadas numa visão de futuro, por isso o líder comanda, delega, cobra resultados e ações de seus liderados. Coordenar, neste contexto significa adotar uma postura de colaboração visando a integração e sincronia entre as atividades (Ibidem, 2003). O controle compreende atividades de acompanhamento, orientação e avaliação do planejamento e da organização. Para Maximiano (1995) o controle mede desempenhos, corrige desvios e assegura a execução dos planos formulados pela organização, assegurando o alcance de objetivos estipulados. Todas essas ações pretendem atingir os objetivos da organização de forma eficiente e eficaz.

¹ Ademilde Silveira Sartori é professora da Universidade do Estado de Santa Catarina, Doutoranda em Ciências da Comunicação pela ECA/USP.

² Jucimara Roesler é Coordenadora da UnisulVirtual – Educação Superior a Distância, Coordenadora do Curso de Especialização em Metodologia da Educação a Distância da UNISUL. Doutoranda em Comunicação Social pela PUC/RS.

Instituições de ensino superior são organizações que definem políticas e traçam estratégias para alcançar objetivos educacionais a partir de uma análise dos cenários sócio-econômicos, culturais e das políticas educacionais postas em prática pelos órgãos competentes e a legislação pertinente. Além disso, devem ter claro o papel que desempenham na sociedade, uma vez que, a educação exige posturas políticas e se constrói a partir de concepções de mundo e do ser humano, com seu estar/agir nele. A educação não pode ser entendida como um problema de gestão, embora seja necessário pensar a gestão na educação e suas peculiaridades, como componentes do processo que viabilizam o ensinar e o aprender por meio de uma organização muito específica.

Neste sentido, instituições de ensino superior que pretendem desenvolver projetos na modalidade educativa a distância devem levar em consideração que essa exige planejamento cuidadoso por parte dos gestores uma vez que possui características próprias e particulares. Devido às peculiaridades da EaD, sua gestão é exercida por uma equipe de profissionais especialistas que atua de forma cooperativa para atingir os objetivos do programa, cuja composição multidisciplinar visa a capacidade de implementar ações que respondam às demandas que lhe são próprias e também às especificidades da área de conhecimento do curso que abrange. Na formação desta equipe, há que se pensar em profissionais que estejam aptos a desenvolver produtos e serviços específicos, aqui estão presentes; o profissional da comunicação, o educador, o especialista na área do conhecimento do curso, o *web-designer*, o diagramador, o *instructional designer*, o administrador, o analista de sistema, entre outros, para planejar, coordenar, executar, controlar e avaliar as atividades de caráter pedagógico, administrativo, financeiro, de pessoal, de suporte tecnológico e de logística envolvidas no programa de EaD.

A gestão é pautada no planejamento estratégico da instituição, o qual contém as metas a serem desenvolvidas a longo prazo pelas unidades organizacionais, e também, pelas suas respectivas sub-unidades através de seus planejamentos operacionais, que traçam ações de curto e médio prazo. A decisão institucional sobre o enquadramento de seus programas de EaD na estrutura organizacional está diretamente vinculado ao planejamento estratégico, visto que, esse é precedido de uma análise do ambiente externo e interno, da identificação e avaliação das estratégias para consecução dos objetivos e das decisões administrativas e operacionais para execução dos planos de trabalho. Portanto, a estrutura organizacional e acadêmica de um programa de EaD pode variar de instituição para instituição, uma vez que pode estar vinculada a diferentes órgãos, núcleos ou departamentos, ou compor um setor específico.

Em termos gerais, a estrutura organizacional de um programa de EaD é composta por unidades responsáveis pela administração financeira e acadêmica, pela produção e entrega de materiais didáticos, pelo atendimento pedagógico aos alunos, pelo suporte técnico e informacional, pela pesquisa e avaliação e pela elaboração de novos projetos pedagógicos, entre outros. A configuração hierárquica pode agrupar ou subdividir essas unidades, o que implica em diferentes procedimentos burocráticos e distribuições das funções e responsabilidades de uma maneira mais ou menos flexível, conforme a opção por um modelo da gestão tradicional ou colaborativa e integrada. Está baseada, no entanto, nas ações a serem desenvolvidas pela equipe e essas podem ser identificadas em três grandes campos: gestão da

aprendizagem, gestão financeira e de pessoas e gestão de conhecimento, como mostra a figura 1.

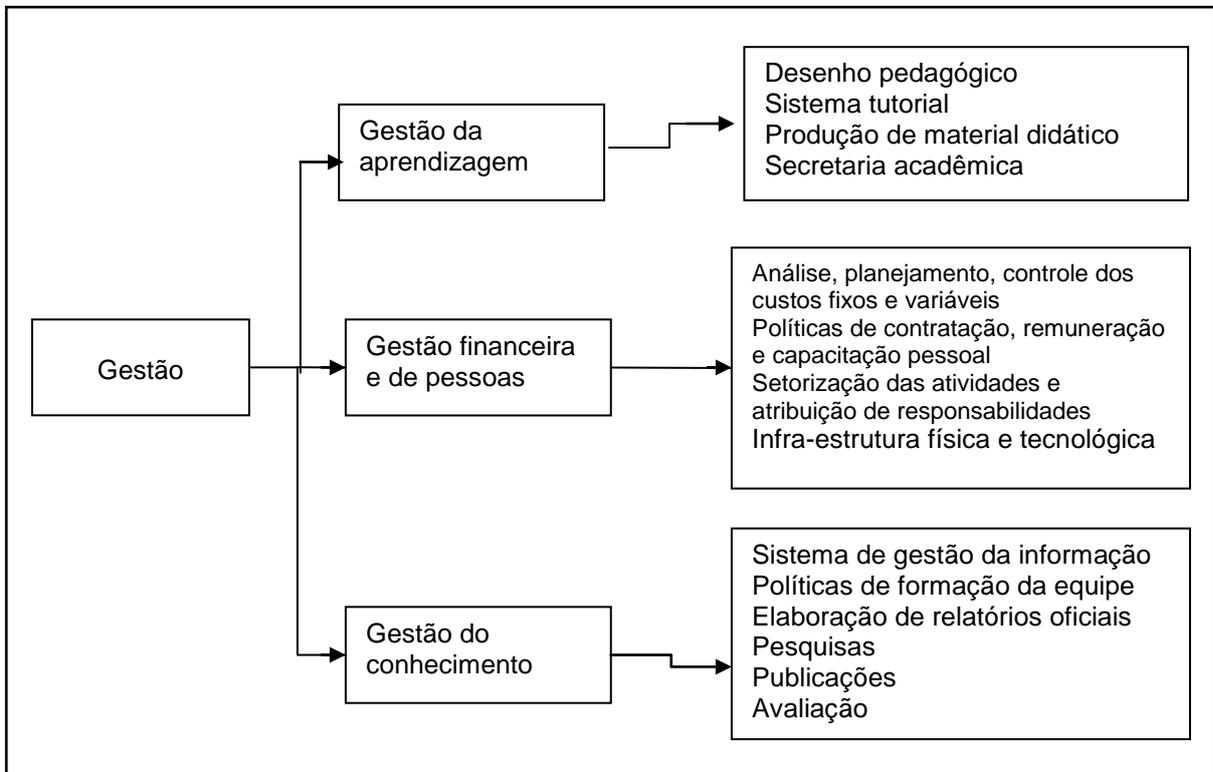


Figura 1 – Gestão de programa em EaD

As ações a serem desenvolvidas no campo da gestão da aprendizagem estão diretamente vinculadas ao desenho pedagógico, ao sistema tutorial e a produção de material didático e são compostas por estratégias de trabalho que visam garantir a oferta de formação sintonizada com os contextos social, econômico e cultural e com um processo de ensino-aprendizagem adequado às necessidades e expectativas de seu público-alvo. Estão profundamente relacionadas umas com as outras, apresentando sobreposições e interdependências de modo que a ineficácia de uma implica na ineficácia das outras uma vez que não podem ser entendidas ou executadas como ações isoladas.

Embora sejam todas ações voltadas a proporcionar a aprendizagem, cada uma possui características próprias e demanda planejamento, organização, controle, liderança, coordenação das equipes e das atividades necessárias para seu desenvolvimento. O desenho pedagógico prevê a dinâmica do atendimento tutorial ao aluno, porém as especificidades da tutoria, como a atribuição de funções, o gerenciamento de horários e a avaliação dos trabalhos estão definidos no sistema tutorial de cada instituição e cabe ao gestor seu acompanhamento para garantia da qualidade na execução das tarefas dos componentes da tutoria. A estrutura,

tipologia e formato do material didático estão diretamente vinculados ao desenho pedagógico do curso, mas o gerenciamento das atividades de produção, como a contratação de autores, o suporte e supervisão do trabalho, o cumprimento do cronograma, observância dos direitos autorais, cabem ao gestor. Assim, a eficácia da gestão da aprendizagem está baseada no correto entendimento das especificidades de cada ação e do grau de suas interdependências.

A gestão financeira e de pessoas envolve a análise de custos, a gestão dos recursos, a contratação, remuneração e capacitação pessoal, a setorização das atividades e atribuições de responsabilidades aos profissionais para a execução das tarefas necessárias a implementação do programa de EaD. Além disso é mister que o gestor dessa área tenha em mente a necessidade de uma infra-estrutura física e tecnológica que atenda as necessidades daqueles que irão realizar as atividades de execução do projeto.

A gestão do conhecimento está vinculada às respostas ao ambiente interno e externo de um programa de EaD. Através da análise, diagnóstico e prognóstico das ações, estratégias e processos é possível incorporar melhorias e inovações na área de atuação do programa. Cabe aos gestores atenção às formas de armazenamento, recuperação e circulação das informações produzidas, pois um banco de conhecimento é gerado, portanto, deve-se pensar em formas de socializar e tornar disponível ao corpo docente e discente. A socialização das informações e conhecimentos produzidos é um dos pilares da construção de uma visão de futuro pautada na capacidade criativa da equipe multidisciplinar, na possibilidade de implementar idéias inovadoras, além de aprofundar o conhecimento do contexto em que o programa de EaD está inserido.

1.1 Gestão financeira e de pessoas

A gestão financeira está vinculada a análise, planejamento e ao controle financeiro dos custos³ fixos e variáveis relacionados a administração de recursos humanos, tecnológicos e físicos necessários para a implementação de um programa de EaD. Cabe ao gestor dessa área a tomada de decisões na ordem dos investimentos para uma aplicação eficaz dos recursos a curto ou a longo prazo para garantir a gestão da aprendizagem. É importante estabelecer as necessidades de infra-estrutura física e tecnológica que exijam investimento por parte da instituição e que respondam às necessidades da equipe de execução do projeto. Aqui estão presentes ações referentes a projeção dos custos para que a equipe gestora possa proceder a eficaz administração e controle orçamentário do programa; das relações bancárias; do crédito e cobrança; da preparação de relatórios financeiros e da administração de sistemas de controle; bem como análise de custos e gerência dos recursos.

³ De acordo com Lisoni e Loyolla, custos “são gastos relativos a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. Fonte: [<http://www.abed.org.br>]

A gestão de pessoas fundamenta-se nas características organizacionais e acadêmicas de um programa de EaD, portanto, cabe o estabelecimento de estratégias que permitam definir as formas de organização e realização do trabalho, a participação dos colaboradores nos processos decisórios, as políticas de treinamento e de remuneração. Em consonância com as modernas teorias da administração almeja-se uma gestão de pessoas que proporcione o pleno desenvolvimento de estratégias de comprometimento do quadro funcional, ou seja, há uma equipe multidisciplinar de pessoas envolvidas nos programas de EaD, e estes, devem ser percebidos como colaboradores que atuam em conjunto para conseguir a melhoria dos resultados e objetivos educacionais dessa modalidade de ensino. Em algumas situações utiliza-se também a terceirização da execução de determinados serviços, como forma de minimizar os custos e garantir a qualidade. Exemplifica-se: a diagramação, a produção e reprodução gráfica dos materiais impressos, a revisão gramática e ortográfica, a logística de envio dos materiais didáticos aos alunos. Nesses casos, torna-se imprescindível a avaliação dos serviços e produtos terceirizados para que não se diferencie dos padrões de qualidade estabelecidos pelo programa de EaD.

1.2 Gestão do conhecimento

Para instituições de ensino superior, a gestão do conhecimento é um dos pilares básicos para definição de suas estratégias uma vez que implica na produção, armazenagem e distribuição de informações intrinsecamente ligadas ao projeto, e que, são fontes de diagnóstico e ponto de apoio para tomada de decisões por parte da equipe gestora, bem como para o incremento dos níveis colaborativos entre todos os envolvidos. As ações envolvidas na gestão do conhecimento englobam um campo de ação maior que a gestão das tecnologias ligadas à infra-estrutura do projeto e às ações pedagógicas, pois envolvem a produção de conhecimento e sua socialização, tendo reflexos tanto em nível interno ao projeto do curso, como avaliação periódica do currículo, oferta de monitoria e incentivo à pesquisa estudantil, quanto externo, no melhor aproveitamento das competências da equipe, na elevação dos níveis comunicativos e de circulação da informação.

Cabe à equipe gestora providenciar a elaboração e publicação de relatórios oficiais tanto para órgãos da administração superior da instituição, quanto para órgãos regulamentadores e fiscalizadores como MEC ou outros responsáveis. Além disso, uma base de informações institucional vai sendo gerada e serve de banco de dados para pesquisas avaliativas e acadêmicas e, conseqüentemente, produz novos saberes, tanto no campo da EaD como na área específica do curso. Conhecimentos estes que poderão ser publicados em periódicos científicos, impressos ou eletrônicos, em livros ou similares e com a promoção e participação dos pesquisadores em eventos acadêmicos.

Ainda na gestão do conhecimento devem ser previstas políticas permanentes de formação de toda a equipe envolvida no programa que necessitam ser implementadas para acompanhar os avanços da EaD e do conhecimento, contribuindo para o bom desempenho dos atores envolvidos e nos indicadores de qualidade do curso. Com o aprofundamento das questões teórico-metodológicas e epistemológicas envolvidas na EaD, a instituição estará capacitando-se cada vez mais para o desenvolvimento de programas comprometidos com a realidade brasileira e suas necessidades, estando de acordo com os avanços do conhecimento

oferecendo subsídios para a oferta de programas eficazes, ágeis, flexíveis, atualizados e de qualidade.

Cabe avaliar constantemente os processos e serviços que viabilizam o funcionamento do programa, pois a avaliação oportuniza análise, diagnóstico e prognóstico do processo, portanto, esse controle possibilita à equipe gestora melhor posicionar-se com relação às estratégias e recursos envolvidos no projeto de curso desde o seu planejamento até sua execução. Assim, na avaliação, é preciso ouvir as vozes oriundas do processo educativo, do qual fazem parte os alunos. Essa postura pressupõe que a implementação do programa é conduzida por uma gestão democrática que reconhece a experiência de atuação dos envolvidos no processo de ensinar e aprender. Porém, essa avaliação não é construída somente através do preenchimento de questionários para obtenção de dados para análise, mas significa uma ação-reflexão-ação sobre os processos, produtos e serviços dessa modalidade educacional.

A avaliação do programa envolve todos os processos, fluxos e ações desenvolvidos, o que inclui os aspectos pedagógicos, administrativos, logísticos e comunicacionais, o que inclui prever a avaliação docente, do material didático, dos sistemas de logística, dos serviços, dos recursos e dos processos de informação e de comunicação. Cada componente do processo pode contribuir para a qualidade desde que seja concebido, executado e avaliado constantemente. O MEC estabelece a necessidade de avaliar os convênios e parcerias firmadas para execução do programa (Relatório da Comissão Assessora para Educação Superior a Distância, 2002).

Podemos identificar alguns momentos de maior densidade do processo avaliativo, mas é importante que seja diagnóstico e processual, portanto, atravessa o projeto em todas as suas fases e ocasiona o prognóstico permanente. As ações desenvolvidas pela equipe gestora são interdependentes e devem ser compreendidas como processo, desse modo a Fig. 2 apresenta um esquema que deve ser lido como algo dinâmico e não fragmentário.

Fases Ações	Planejamento	Concepção/ Produção	Implementação/ Execução	Avaliação
Gestão da aprendizagem	Análise de cenários Definição do público-alvo Elaboração do projeto Credenciamento	Desenho pedagógico Produção do material didático Concepção do Sistema tutorial Organização da Secretaria Acadêmica	Processo seletivo/vestibular Matrícula Organização das turmas Logística de distribuição dos materiais didáticos	Avaliação do processo ensino-aprendizagem



			Atendimento aos alunos Acompanhamento e avaliação da aprendizagem	
Gestão financeira e de pessoas	<p>Análise e planejamento financeiro</p> <p>Políticas de treinamento e remuneração</p> <p>Análise de custos e gestão de recursos</p> <p>Estabelecer parcerias</p> <p>Formatação das equipes</p>	<p>Setorização das atividades</p> <p>Atribuição de responsabilidades</p> <p>Infra-estrutura física e tecnológica</p>	<p>Contratação das equipes técnicas e pedagógicas</p> <p>Cronograma de trabalho</p> <p>Avaliação de desempenho</p> <p>Capacitação da equipe</p>	Avaliação do projeto
Gestão do conhecimento	<p>Projetos de pesquisa</p> <p>Políticas de formação da equipe</p> <p>Sistema de comunicação e informação</p>	<p>Sistema de gestão da informação (captação, tratamento, armazenamento e circulação)</p>	<p>Formação continuada</p> <p>Produção de informação</p> <p>Execução de pesquisas</p>	<p>Avaliação do programa</p> <p>Elaboração de relatórios oficiais e acadêmicos</p> <p>Socialização do conhecimento</p>

Figura 2 - Distribuição esquemática das ações da gestão nas fases de desenvolvimento de um programa em EaD.

1.3. Gestão da aprendizagem

Aos gestores cabe estar atentos aos cenários educacionais, gerenciar o processo de execução das atividades, traçar estratégias e tomar decisões para a implementação do curso. Para uma gestão da aprendizagem eficaz pressupõe-se que os gestores do projeto tem

conhecimento da estrutura organizacional da instituição, do programa de EaD e de suas atribuições, além disso precisam conhecer profundamente o projeto do curso bem como os fundamentos, as características e as concepções dessa modalidade educativa.

Na gestão da aprendizagem estão contidas todas as ações e procedimentos a serem executados pela equipe com relação ao desenho pedagógico do curso, ao sistema tutorial e a produção de materiais pedagógicos, conforme demonstrado na figura 3. Trata-se das ações relacionadas ao planejamento, coordenação, execução, acompanhamento e avaliação de todo o processo ensino-aprendizagem.

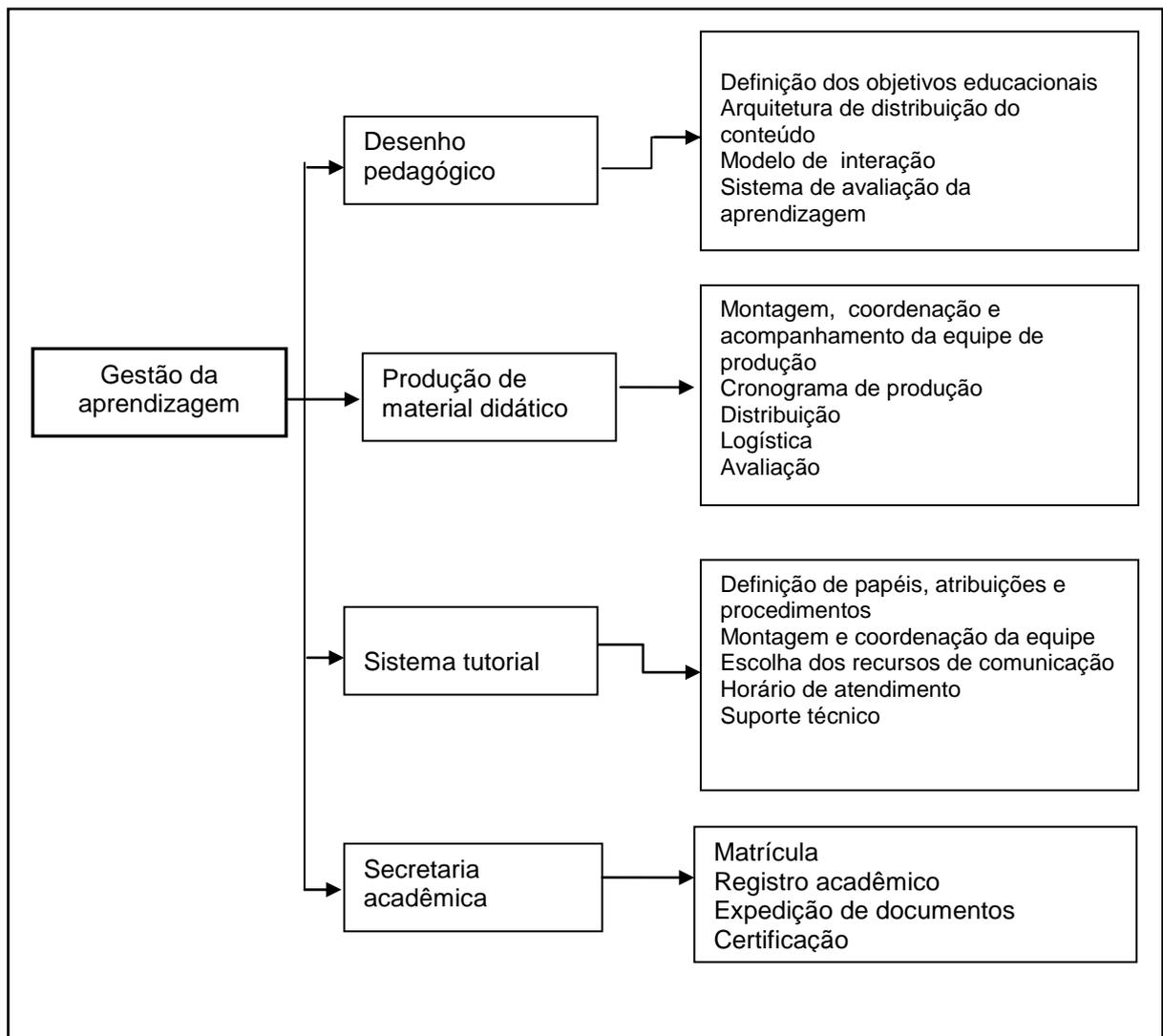


Figura 3 - Gestão da aprendizagem em curso superior a distância

Na elaboração do desenho pedagógico, a equipe gestora deve levar em consideração que sua proposta metodológica pressupõe uma concepção pedagógica, ou seja, de aprendizagem, de conhecimento, de ser humano e de sociedade, que serve de alicerce para as ações da equipe de profissionais durante todo o processo de planejamento, execução e avaliação do curso.

A concepção pedagógica fornece os fundamentos filosóficos, epistemológicos e metodológicos para o desenho pedagógico, o qual prevê a organização curricular, o modelo de interação, o sistema de avaliação da aprendizagem, a escolha das mídias pedagógicas, a arquitetura de distribuição dos conteúdos e a escolha dos recursos de comunicação e informação que viabilizam o atendimento aos alunos. Com esses elementos, o desenho pedagógico do curso adquire formato, o qual tem se diferenciado conforme a experiência das instituições e as características de seus respectivos projetos que podem tender à propostas de base instrucional, compreendendo a aprendizagem como aquisição de informações, ou à propostas com base colaborativa, entendendo a aprendizagem como processo de significação coletiva.

A organização curricular requer a definição da prática pedagógica, do perfil esperado do egresso e o recorte das áreas de conhecimento relacionadas com o curso, levando-se em consideração sua significância para os alunos bem como as inter-relações entre questões locais e globais, específicas e gerais. Há que permitir a problematização, o diálogo e a atualização constante nas diversas áreas do conhecimento que contempla. Os tempos atuais exigem um currículo que proporcione a construção do conhecimento em rede, no qual se reconheça o descentramento das fontes de informação e que a fragmentação perdeu espaço para a interdisciplinaridade e aplicabilidade dos conteúdos à realidade discente. Cabe pensar em propostas de integração através de módulos, eixos ou núcleos, mas, principalmente, conceber o currículo como campo de circulação de saberes construídos e re-construídos em um processo que não aceita limites disciplinares ou de seqüências temporais alheios à co-autoria experimentada em ambientes colaborativos.

A escolha das mídias é um dos aspectos fundamentais na elaboração do desenho pedagógico de um curso, pois estas viabilizam a relação entre estudantes e os temas a serem estudados e debatidos uma vez que fornece estrutura para diferentes concepções arquiteturais de distribuição dos conteúdos. As mídias estão diretamente relacionadas com o modelo de interação entre estudantes, corpo docente e coordenação pedagógica, bem como a possibilidade de atender diversos estilos de aprendizagem. O diálogo bem planejado entre linguagem e conteúdo é tarefa imperativa para gestores em EaD. Compreender a pertinência e a especificidade de cada linguagem permite a construção da cartografia das contribuições

mediáticas que, juntamente com a clareza nos pressupostos pedagógicos que fundamentam escolha das mídias, favorece a organização eficaz do desenho pedagógico, o que proporciona melhores propostas para um determinado público-alvo.

Sua escolha é função direta do público-alvo, dos custos fixos e variáveis previstos no programa e da concepção pedagógica que fundamenta o curso. Convém prever no projeto o treinamento de docentes e estudantes no uso dos recursos tecnológicos. A acessibilidade e disponibilidade, neste caso, é um item crucial. Um cuidado especial deve ser tomado nessa escolha, pois, muitas vezes, por deslumbramento com as últimas novidades, os gestores acabam definindo o uso de uma mídia que não atende às características do programa e que não cumpre sua função de comunicação e de mediadora da aprendizagem.

O processo de produção de materiais didáticos inicia com o planejamento operacional que contempla, prazos, recursos, equipe envolvida na execução das atividades e eleição dos mecanismos de seleção e admissão dos autores. O cronograma de produção e distribuição auxiliará os envolvidos a cumprirem os prazos previstos. Após a elaboração do projeto gráfico, o texto escrito é submetido à revisão gramatical e ortográfica e diagramado através de software apropriado a este fim. No caso de material impresso, está pronto para a produção gráfica, no caso de texto on-line, para ser disponibilizado no AVA. O processo de produção do texto escrito será discutido detalhadamente no próximo capítulo.

Os gestores terão em suas mãos os resultados da eficácia dos materiais didáticos e do cumprimento de seus objetivos a partir de sua aplicação no curso, da intervenção dos diferentes agentes do sistema tutorial, da interação com os alunos e da avaliação. Esses resultados servem como subsídios para a tomada de decisões das mudanças necessárias e que serão indicadas no processo de revisão da proposta inicial do material.

Com o planejamento da logística do projeto, a equipe gestora terá o dimensionamento de custos e poderá organizar e controlar a produção, o controle dos volumes disponíveis, a distribuição dos materiais didáticos e o recebimento pelo destinatário dos referidos materiais. Para os alunos, uma logística adequada demonstra organização institucional, pois para iniciar os seus estudos no prazo previsto necessita receber os conteúdos com antecedência. A gestão da logística é facilitada pela utilização de *softwares* específicos.

Na gestão da aprendizagem, cabe o gerenciamento do percurso universitário do aluno. Trata-se da gestão acadêmica, iniciada com o processo de inscrição e matrícula, persistindo até à certificação, envolvendo também a avaliação e integralização curricular; o registro e o controle dos dados documentais para certificação. Esse processo deve estar perfeitamente integrado aos demais setores responsáveis pelos serviços da instituição. A gestão acadêmica visualiza a progressão de matrículas, os dados estatísticos, o acompanhamento da aprendizagem, entre outros fatores, que irão subsidiar as ações de gerenciamento e de tomada de decisão.

Uma vez definido o desenho pedagógico do curso, o número de alunos previsto e sua distribuição geográfica, a gestão concebe as estratégias de produção do material didático, de atendimento pedagógico e de suporte aos estudantes, estabelecendo o Sistema Tutorial adequado para as características de seu programa, especificando funções, atribuições bem

como a abrangência de atuação e distribuição geográfica e temporal dos tutores. Cabe à equipe gestora estabelecer e dar a conhecer os procedimentos que cada agente deve desempenhar, como preencher relatórios, realizar registros de solicitação de alunos, entrega de avaliações, solicitação de documentos, avaliação do atendimento dos tutores e do suporte técnico, entre outras atividades relacionadas diretamente com os estudantes.

1.3.1. O sistema tutorial

O sistema tutorial pode ser definido como a organização de profissionais e de procedimentos administrativos, pedagógicos e comunicacionais que buscam atender de forma direta às necessidades dos alunos na modalidade a distância. É uma equipe que atua cooperativamente no cumprimento de suas funções e responsabilidades para possibilitar a gestão da aprendizagem, pois conforme alerta Landim (1997, p. 125):

As pessoas que estudam à distância esforçam-se solitariamente para aprender. Entretanto, este esforço solitário nem sempre é suficiente, sendo necessários acompanhamento, apoios e incentivos a essa aprendizagem individual, que propiciem a superação de possíveis obstáculos cognitivos e afetivos. Tais obstáculos surgem porque, normalmente: os alunos não têm hábito de estudo independente; a sensação de solidão e o trato impessoal, causados pela distância, podem levá-los ao desânimo; há problemas estritamente acadêmicos inerentes à dificuldade de estudar.

Tem-se observado que as instituições que oferecem programas de educação superior a distância utilizam-se de denominações diversificadas para identificar as funções dos agentes responsáveis pelo planejamento, execução, implementação de ações que visam o atendimento do aluno. As funções e sua distribuição também variam conforme os programas e o modo como são incorporados à estrutura organizacional e acadêmica.

Por conta disso, determinadas funções podem ser executadas por agentes diferentes, ser exercida de forma cumulativa, não ser prevista ou, ainda, receber denominações diferentes das apresentadas nesse texto. Esse quadro pode se mostrar complexo, porém, de modo geral, podemos identificar cinco agentes com funções específicas que compõem um sistema tutorial: o coordenador de curso, o autor de material didático, o professor, o tutor e o monitor.

O coordenador é o responsável pela gestão pedagógica e acadêmica do curso, o que significa que sob seu gerenciamento estão docentes e discentes. No exercício da gestão pedagógica, o coordenador seleciona ou solicita contratação dos professores autores e tutores, de acordo com a formação acadêmica e experiência docente necessárias para atuar na disciplina em questão. A seleção desses profissionais é realizada com critérios estabelecidos pela instituição, que pode definir que seja por indicação ou por edital de seleção, interno ou externo. O coordenador acompanha e supervisiona os professores no desempenho de suas funções, sendo que, no caso do autor, na produção dos materiais didáticos e no caso do tutor e do monitor, no atendimento aos alunos; coordena reuniões de planejamento e de avaliação da prática tutorial, entre outras atividades que garantem o atendimento às necessidades e interesses dos estudantes.

Na gestão acadêmica, o coordenador acompanha o registro acadêmico dos alunos e emite parecer no caso de matrículas, aproveitamento de disciplinas cursadas, revisão de avaliações ou provas fora de prazo. Além disso, precisa fomentar o uso dos serviços institucionais pelos estudantes, como é o caso da biblioteca e das possibilidades de estágios profissionais, entre outros.

Por desempenhar o papel de gestor, o coordenador tem a responsabilidade de integrar as ações dos agentes envolvidos no curso. Para isso, precisa conhecer os pressupostos da EaD, os trâmites institucionais, o desenho pedagógico, o sistema tutorial proposto e acompanhar a produção do material didático. Como líder de equipe, necessita comunicar-se de forma eficaz, detectar as principais dificuldades dos estudantes, resolver conflitos que surjam durante a execução do projeto e, por fim, avaliar permanentemente todas as ações.

O autor é o responsável pela elaboração do material didático, a definição dos objetivos de aprendizagem e a proposição de atividades de avaliação e conta com a orientação do coordenador e do designer instrucional para elaborar o material de acordo com o desenho pedagógico do curso definido pela instituição.

O professor acompanha o desenvolvimento da disciplina sob sua responsabilidade, indica material de apoio e leituras suplementares ou os produz sob demanda, orienta o tutor sobre a metodologia proposta para a disciplina, participa da avaliação da aprendizagem, do curso e do material didático. Uma vez constatada a necessidade de ajustes ou atualizações deste último, cabe ao professor solicitar as providências cabíveis à coordenação do curso. Conforme o desenho pedagógico, esse profissional também participa de encontros presenciais. Cabe ao professor desempenhar o papel de gestor do conhecimento ao disponibilizar material de apoio aos estudantes, acompanhar as discussões e desenvolver pesquisas em sua área de atuação.

O tutor é um especialista em área relacionada à formação do curso no qual atua e, entre os agentes do Sistema Tutorial, é o que atua diretamente com o aluno. Seu papel suplanta a figura de motivador do processo ensino-aprendizagem e o atendimento pedagógico que realiza pressupõe o auxílio aos alunos no cumprimento do planejamento da disciplina, na compreensão dos conteúdos, na realização das atividades de aprendizagem e de avaliação e, por vezes, recebe atribuições de gestão acadêmica. Conforme relatam Gutierrez e Prieto (1994, p. 145):

(...) poderíamos aspirar a uma educação à distância sem nenhum tipo de intermediação, já que os materiais corretamente mediados têm valor por si mesmos. Mas como o alternativo nunca é puro, é necessária uma ponte entre a instituição e o interlocutor; uma ponte que permita personalizar o processo, a fim de passar do informativo ao comunicativo educativo.

A metodologia de trabalho do tutor deve estar em consonância com o desenho pedagógico do curso, ou seja, se o desenho exigir alta interação entre alunos e tutor, demandará maior acompanhamento na discussão dos conteúdos, na realização das atividades e na avaliação da aprendizagem.

O tutor tem atribuições pedagógicas, sendo uma das principais o desenvolvimento de estratégias de ensino que auxiliem os alunos no alcance dos objetivos de aprendizagem, ou seja, busca sintonizar a teoria estudada com a prática profissional dos estudantes, colaborando para que ele adquira valores e atitudes em relação à sociedade, à construção e socialização do conhecimento. Ainda, procura o aluno quando perceber que este não está realizando as atividades ou conseguindo atingir os objetivos da aprendizagem, bem como o estimula à cooperação e ao trabalho em equipe. Necessita atualizar-se constantemente em relação aos conhecimentos científicos relativos à disciplina pela qual é responsável e desenvolver habilidades comunicativas.

A participação do tutor na análise, diagnóstico e prognóstico do processo de ensino-aprendizagem, conforme alerta Aretio (1994, p. 422) “(...) en las distintas fases del proceso evaluador nos preocupamos por recoger información de los diversos ámbitos del saber, del saber hacer y del saber comportarse humanos”. Isso significa que o resultado da verificação da aprendizagem dos alunos possui estreita relação com a revisão da ação tutorial, dos materiais didáticos e dos objetivos da aprendizagem.

A atuação do tutor como interlocutor permite a avaliação constante do processo, pois seu envolvimento com os alunos e materiais didáticos faz com que sua voz seja um elemento que contribui para elevar os níveis de qualidade da disciplina, fazendo com que a instituição permaneça atenta ao desenvolvimento do curso. Neder (2000) defende que, para manter a interlocução permanente, o tutor deve participar das discussões acerca do planejamento, da elaboração do material didático, da proposta metodológica e da avaliação.

Para o bom desempenho de suas atribuições, convém que seu horário de atendimento seja do total conhecimento dos estudantes, o que também facilita seu planejamento pessoal. No caso de tutoria *on-line*, isso também se aplica, pois é comum achar que pela possibilidade de desenvolver seu trabalho em outros espaços não há necessidade de fixar horários e prazos de retorno à instituição e ao aluno, bem como o pressuposto equivocado, porém comum, de que 'está conectado vinte e quatro horas por dia'.

Outro agente que têm atuado em programas de EaD é denominado monitor. Kramer (1999) chama de monitores aos profissionais que acompanhavam grupos de estudantes em cursos que utilizavam o rádio na educação, nas décadas de 60 e 70. Ainda para essa autora, desde 1978, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial em São Paulo “(...) vem desenvolvendo o Programa Auto-Instrução com Monitoria (AIM). Entre os cursos veiculados, estão o de Leitura e Interpretação de Desenhos, de Matemática Básica, Eletrônica, Tecnologia Mecânica, Usinagem e muitos outros” (KRAMER, 1999, p. 46).

Atualmente, o monitor tem atuado na oferta de suporte técnico informático, no encaminhamento de questões acadêmicas e de atividades para correção por parte do tutor, no acompanhamento do curso e da participação dos alunos, na aplicação de questionários de avaliação do curso e da disciplina. Utilizando recursos de comunicação e informação, auxilia os agentes do processo ensino-aprendizagem no alcance de seus objetivos.

As instituições que oferecem programas a distância têm proposto diversos modos de atendimento ao aluno, o que traz diferenciados aspectos que mereceriam discussão, mas a

própria diversidade torna difícil esgotar as questões envolvidas em um Sistema Tutorial. De modo geral, a prática pedagógica a distância tem evidenciado que coordenadores, autores, professores, tutores e monitores têm papéis distintos: ao coordenador cabe a gestão pedagógica e acadêmica, integrando as ações dos demais agentes do processo de ensino; ao autor, desenvolver os materiais didáticos que nortearão os estudos da disciplina; ao professor, atuar como gestor do conhecimento; ao tutor, atuar no sentido de promover a sintonia entre conteúdos, a prática profissional e a bagagem cultural dos alunos; ao monitor, manter o suporte técnico necessário ao bom funcionamento do curso.

2 Referências

- ARETIO, L. G. **Educación a distancia hoy**. Universidad Nacional de Educacion a Distancia. Espanha: Madrid, 1994.
- COLOMBO, S. S. [et al]. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- LACOMBE, F. ; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LANDIM, C. M. M. **Educação a distância**: algumas considerações. Rio de Janeiro, 1997.
- LISONI, J.A.; LOYOLLA, W. **Custos**: uma análise comparativa entre educação presencial e a distância. Disponível em: [<http://www.abed.org.br>]
- LITWIN, E. **Educação a distância**: temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: ArtMed, 2001.
- LOBO NETO, F. S. **Educação a distância**: regulamentação, condições de êxito e perspectivas. Disponível em:
<<http://www.intelecto.net/ead/lobo1.htm>>.
- . **Educação a distância**: regulamentação. Brasília: Plano, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Disponível em:
<<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/EAD.pdf>>. Acesso em: 30/03/2004.
- . Relatório da Comissão Assessora para Educação Superior a Distância, 2002. Disponível em <<http://www.mec.gov.br/sesu/>>. Acesso em: 15/07/2004.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PETERS, O. **Didática do ensino a distância**: experiências e estágio da discussão numa visão internacional. Tradução: Ilson Kayser. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2001.
- PRETI, O. Educação a distância e globalização: desafios e tendências. In PRETI, O. (org.). **Educação a distância**: construindo significados. Cuiabá: NEAD/IE-UFMT; Brasília: Plano, 2000. p. 17-42.

RUMBLE, G. A tecnologia da Educação a Distância em cenários do Terceiro Mundo. *In*: PRETI, O. (org.). **Educação a distância**: construindo significados. Cuibá: NEAD/IE-UFMT; Brasília: Plano, 2000. p. 43-62.

---. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Trad. De Marília Fonseca. Brasília: Editora da UnB: UNESCO, 2003.

VIANNEY, J. ; TORRES, P. ; SILVA, E. **A universidade virtual no Brasil**: o ensino superior a distância no país. Tubarão: Editora Unisul, 2003.