

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**GESTÃO DE PESSOAS NOS POLOS DE APOIO PRESENCIAL:
UM ESTUDO DE CASO****JOANA STELZER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

joana.stelzer@ufsc.br**EVERTON DAS NEVES GONÇALVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

evertong@vetorial.net**ALANA MARIA CARIOCA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

alana_ya09@hotmail.com**JORDANA MARIA RAMOS CARDOSO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

jordana.cardoso.adm@gmail.com**MARILDA TODESCAT**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

marildat@gmail.com**PATRÍCIA BATTISTI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

patriciabattisti@gmail.com**Resumo**

As mudanças contemporâneas e as tecnologias favoreceram uma nova ordem social. Nesse contexto, surgiu a Educação a Distância (EaD) como principal meio para atender as pessoas que, por alguma razão, não podem obter instrução pelos métodos formais e tradicionais de ensino. Entretanto, para garantir o pleno desenvolvimento das atividades desta modalidade e oferecer meios adequados aos estudantes, é necessário um local de apoio, ou seja, polo de ensino. Todavia, geralmente, a EaD aproveita a estrutura de funcionamento de uma instituição já constituída e isto torna-se um problema frente à expansão e à oferta desenfreada de cursos a distância. Portanto, este estudo tem como objetivo evidenciar a realidade, as características e os problemas enfrentados no gerenciamento do quadro de pessoas nos polos de apoio presencial onde atua o Curso de Bacharelado em Administração Pública, na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir da compreensão das particularidades de cada local, abordando os desafios que os gestores enfrentam, cotidianamente, com a demanda latente de novos alunos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que visa apresentar o perfil das unidades operacionais de modo que sejam promovidas ações de reestruturação que permitam atingir resultados superiores.

Palavras-chaves: gestão de pessoas, educação a distância, polos.

1 INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EaD) busca conciliar o uso das tecnologias ao processo educacional, com a finalidade de ampliar a possibilidade de educação (LITWIN, 2001), interiorizando e democratizando o ensino, levando-o a regiões remotas e pessoas que outrora não teriam fácil acesso ao saber. A EaD tende a se tornar, cada vez mais, um elemento regular e necessário aos sistemas educativos, não somente para atender demandas específicas, mas também por estabelecer-se como função de grande importância, especialmente na educação da população adulta, pela demanda crescente aos cursos supletivos, formação continuada (“*lifelong learning*”) e pós-graduação (VIANNEY; BARCIA; LUZ, 2006).

Vista como um sistema aberto, a EaD é concebida com mecanismos de participação e descentralização flexíveis, com regras de controle discutidas pela comunidade e decisões tomadas por grupos interdisciplinares (MORAES, 1997, p.68). Nessa abordagem, a criação da Universidade Aberta do Brasil – UAB, vem reforçar esta ideia.

Dentro da Universidade Aberta do Brasil, surgem os polos de apoio presencial, pois, mesmo na modalidade a distância, é necessário que os alunos tenham um local que dê suporte aos seus estudos, em que possam realizar as atividades presenciais, atendendo assim as exigências do MEC.

O polo UAB constitui, portanto, o “braço operacional” da instituição pública de ensino superior na cidade do estudante, ou na mais próxima dele, onde acontecem os encontros presenciais, o acompanhamento e orientação para os estudos, as práticas laboratoriais e as avaliações (SILVA *et.al.*, 2010)

Entretanto, para garantir efetivamente o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos a distância e oferecer condições e serviços adequados e suficientes para atender os professores e alunos em suas expectativas, demandas e necessidades, o polo de apoio presencial precisa ser bem planejado e projetado. As instalações físicas, a infra-estrutura tecnológica e de recursos humanos são essenciais para a qualidade do ensino. A gestão de pessoas nestes locais tem apresentado alguns problemas, já que nestes ambientes são ofertados diferentes cursos de diferentes instituições públicas, não sendo contemplados diversos aspectos relacionados ao bom funcionamento e a perenidade do lugar.

Com base nisso, surge a pergunta desta pesquisa: Com o acelerado crescimento dos cursos a distância, quais são as dificuldades encontradas na gestão de pessoas nos polos de apoio presencial da Universidade Aberta do Brasil (UAB)?

Para responder esta pergunta, o presente estudo tem como objetivo evidenciar a realidade, as características e os problemas enfrentados no gerenciamento do quadro de pessoas nos polos de apoio presencial onde atua o Bacharelado em Administração Pública, na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM CONTEXTO

2.1 O Sistema Universidade Aberta do Brasil

Criado em 2006, pelo Decreto nº 5.800, de 8 de junho, o Sistema Universidade Aberta do Brasil tem como finalidade a interiorização da oferta de cursos e programas de educação superior no Brasil, estimulando a articulação e integração de um sistema nacional de educação superior. Apesar de, em um primeiro momento, o programa priorizar a capacitação básica de professores da educação básica, com a oferta de cursos de licenciatura e de formação continuada, o Sistema UAB também disponibiliza vários outros cursos superiores nas mais diversas áreas do saber (BRASIL, Universidade Aberta do Brasil, 2015).

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância. (BRASIL, Universidade Aberta do Brasil, 2015).

O Sistema UAB propicia a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, enquanto viabiliza mecanismos alternativos para o fomento, a implantação e a execução de cursos de graduação e pós-graduação de forma consorciada (SILVA *et.al*, 2010).

Assim, através da colaboração entre União (via universidades públicas) e entes federativos (através dos governos estaduais e municipais), criaram-se centros de formação permanentes denominados polos de apoio presenciais, em localidades consideradas estratégicas. A UAB, com esses ambientes de ensino, permite, então, que se leve educação superior de qualidade a lugares distantes, favorecendo a descentralização do ensino e a maior democratização e acesso.

Em 2010, como reafirmação do caráter estratégico da UAB, do desenvolvimento científico e da inovação tecnológica para o crescimento sustentado do país, surgiu o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

2.2 O Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)

O PNAP surgiu como uma continuidade do curso de Bacharelado em Administração na modalidade a distância, visando o aproveitamento tanto do alto investimento financeiro, como da experiência adquirida na oferta do curso (BRASIL, Programa Nacional de Formação em Administração Pública, 2015).

O programa é uma resposta à necessidade de formação de gestores públicos para todos os níveis governamentais, cujo objetivo geral é a criação de um perfil nacional de gestores públicos que contemple uma visão global das ações administrativas e políticas governamentais, a fim de exercitar a gestão na esfera regional e nacional de forma a contribuir para o processo de desenvolvimento e modernização do país (BRASIL, Programa Nacional de Formação em Administração Pública, 2015).

Mais especificamente, o propósito do PNAP é: capacitar quadros de gestores para atuar na administração de macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos; contribuir para a melhoria das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro e; formar quadros de gestores públicos que desenvolvam visão estratégica dos negócios públicos a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade do governo e de suas unidades administrativas (BUNN; SILVA; DALMAU, 2009).

O PNAP é composto pelo curso Bacharelado em Administração Pública e pelos cursos de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde, todos na modalidade a distância.

Pode-se dizer que o PNAP é um programa com características especiais por ter surgido do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) do Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior, vinculadas a UAB, que colaboraram na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos. Outro elemento importante que o torna diferente é a construção coletiva do material didático. Neste contexto, a UFSC contribuiu, inicialmente, com a produção do material didático dos cursos de Bacharelado e, posteriormente, de Especialização, juntamente com a Universidade Federal do Paraná

(UFPR). Na mesma dinâmica, a Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) assumiu a adequação metodológica para EaD, cabendo ressaltar a importância desta produção coletiva para a elevação da qualidade do material oferecido.

Dentre os cursos oferecidos pelo PNAP, é objeto deste estudo o Bacharelado em Administração Pública que é apresentado na sequência.

2.3 O Bacharelado em Administração Pública na modalidade a distância

O Bacharelado em Administração Pública na modalidade a distância vem ao encontro das necessidades das organizações públicas contemporâneas e está voltado para a formação de egressos capazes de atuarem no contexto da gestão pública, buscando contribuir para o alcance dos objetivos e desenvolvimento das organizações governamentais e não-governamentais, de forma a possibilitá-las ao desenvolvimento da sociedade (SILVA *et al*, 2010). Para tanto, o curso contempla formação nas teorias administrativas e enfatiza o desenvolvimento de competências necessárias ao bom desempenho profissional do gestor público, além de formação generalista, permitindo definir um perfil de administrador capacitado a planejar, organizar, dirigir e controlar a ação e as políticas públicas nas diversas esferas de poder e de governo.

Os objetivos específicos do curso, de acordo com Bunn, Silva e Dalmau (2009) são:

- a) Oportunizar a conscientização do estudante para agir dentro de princípios éticos, morais, legais e cívicos, promovendo o ser humano como força de trabalho e capital intelectual;
- b) Propiciar formação integral do egresso de tal forma a permitir-lhe pesquisar, estudar, analisar, interpretar, planejar, implantar, coordenar e controlar ações no campo da administração, fazendo vigorar a legislação profissional e normas éticas a que está sujeita a gestão;
- c) Formar profissionais capazes de ampliar os níveis de competitividade organizacional frente ao dinamismo das transformações no âmbito interno e externo às organizações;
- d) Capacitar o estudante para enfrentar os desafios e as peculiaridades locais e regionais e do próprio mercado de trabalho, considerando a função social que deve exercer, por meio de formação sólida que lhe dê um embasamento de cultura geral, complementado pela visão holística em sua dimensão humanística e técnica;
- e) Preparar o estudante para atuar como gestor, envolvendo-se com decisões, estratégias e adversidades, buscando estabelecer vantagens competitivas no mercado globalizado, frente às mudanças impostas pelo ambiente;
- f) Preparar lideranças para a administração pública, gerar novos empreendedores e capacitar mão-de-obra já inserida no mercado para atuação na gestão pública e;
- g) Despertar no estudante o interesse de capacitar-se como gestor público empreendedor, gerente e técnico preparado para enfrentar as mais diferentes situações de mercado e de necessidades da sociedade, com liderança, iniciativa e criatividade para interferir na realidade, antecipando-se aos fatos ou adequando-se às novas tendências.

O Bacharelado em Administração Pública está presente em todas as regiões brasileiras, em diferentes Estados, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Bacharelado em Administração Pública por região

Bacharelado em Administração Pública		
Região	Estado	IPES
Centro Oeste	DF	UnB
	GO	UEG
	MS	UEMS
		UFMS
	MT	UFMT
		UNEMAT
Nordeste	AL	IFAL
		UFAL
	BA	UNEB
	CE	UECE
		UFC
	MA	UEMA
		UFMA
	PB	UEPB
	PE	UPE
		UFRPE
	PI	UESPI
		UFPI
RN	UFRN	
SE	UFS	
Norte	AM	UFAM
	PA	UFPA
	RO	UNIR
Sudeste	RJ	UFF
	MG	UFJF
		UFLA
		UFOP
		UFSJ
		UFU
		UNIMONTES
		Sul
UEPG		
UFPR		
UNICENTRO		
RS	UFSC	
SC	UFSC	

Fonte: SisUAB (2015)

No Quadro 1, observa-se que na Região Sul, em Santa Catarina, o curso é ofertado somente pela UFSC e dentre os municípios que oferecem o Bacharelado em Administração Pública estão: Araranguá, Chapecó, Florianópolis, Joinville, Lages e Tubarão. Para dar suporte ao curso, surgem então os polos de apoio presencial nos referidos municípios.

2.4 O polo de apoio presencial

Os polos de apoio presenciais são as unidades operacionais para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância pelas instituições públicas de ensino superior no âmbito do Sistema UAB. Mantidos por municípios ou governos de Estado, os polos oferecem a infra-estrutura física, tecnológica e pedagógica para que os alunos possam acompanhar os cursos a distância (BRASIL, Polos, 2015).

Um polo de apoio presencial também pode ser entendido como "local de encontro" onde acontecem os momentos presenciais, o acompanhamento e a orientação para os estudos, as práticas laboratoriais e as avaliações presenciais. O objetivo dos polos é oferecer um espaço físico de suporte aos alunos da sua região, mantendo as instalações físicas necessárias para atendê-los em questões tecnológicas, de laboratório, de biblioteca, entre outras (BRASIL, Polos, 2015).

O desempenho do sistema, indubitavelmente, depende de seu bom funcionamento, que garanta uma estrutura administrativa e pedagógica adequada para atendimento e, fundamentalmente, gestores capacitados. A questão da gestão de um polo de apoio presencial está diretamente ligada a sua estrutura, formalmente definida e disciplinada pela UAB.

2.4.1 A estrutura de um polo de apoio presencial

O polo UAB deve dispor de espaços com mobiliário e equipamentos compatíveis com cada atividade e um ambiente com condições adequadas de iluminação, acústica e climatização para garantir o pleno desenvolvimento dos cursos, em regime de compartilhamento com todas as IES nele atuantes.

No que diz respeito à infraestrutura, a CAPES (BRASIL, Polos, Universidade Aberta do Brasil, 2015) cita como locais obrigatórios: sala para coordenação do polo, sala para secretaria, laboratório de informática com instalações elétricas adequadas (rede estabilizada) e biblioteca com lugar para estudos.

Adicionalmente, recomenda que tenha sala de reunião, banheiros (pelo menos um feminino e um masculino, com acessibilidade), sala multiuso (tutoria, aula, prova, vídeo/webconferência etc.) e laboratório pedagógico (BRASIL, Polos, Universidade Aberta do Brasil, 2015).

No tocante aos recursos humanos em um polo UAB, são sugeridos os seguintes atores, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2. Equipe responsável pela infraestrutura de um polo

1. Coordenador de Polo;
2. Secretária(o) ou Apoio Administrativo;
3. Técnico(s) de informática;
4. Biblioteconomista ou Auxiliar de Biblioteca;
5. Técnico(s) para laboratório pedagógico (se for o caso);
6. Pessoal de segurança; e
7. Pessoal de manutenção e limpeza.

Fonte: CAPES (Universidade Aberta do Brasil, 2015)

No que concerne à equipe responsável, quem responde pelo polo de apoio presencial é o coordenador de polo que é um professor da rede pública com formação acadêmica superior e experiência docente na educação básica ou superior de, no mínimo, três anos (BRASIL, Polos, Universidade Aberta do Brasil, 2015). A UAB oferece bolsa ao coordenador de polo e a remuneração dos demais fica a cargo do mantenedor.

Cabe ao coordenador prezar pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade operacional, bem como pela gestão de sua equipe.

2.4.2 A gestão do polo de apoio presencial

O coordenador de polo precisa atuar no acompanhamento da aprendizagem dos estudantes com base nas reuniões e conversas realizadas com a sua equipe, orientar e integrar os alunos ao curso e captar as mudanças de contexto legais, sociais e econômicas no que diz respeito a EaD, a fim de apresentar e dar informações correlatas sobre possíveis falhas ocorridas no decorrer do curso com o intuito de aprimorá-lo e, assim, evitar erros futuros (MORÉ *et. al*, 2010).

Outra função relevante do coordenador de polo é buscar novas possibilidades de encontros, principalmente os síncronos, através da organização de eventos, seminários e debates (fóruns). Por esta razão, conhecer os projetos pedagógicos dos cursos oferecidos em sua unidade e atentar-se aos calendários é primordial, especialmente no que se refere às atividades de tutoria presencial, zelando para que os equipamentos a serem utilizados estejam disponíveis e em condições de perfeito uso.

A supervisão do trabalho na secretaria da unidade também precisa ser desenvolvida pelo coordenador de polo para que o registro dos estudantes e todas as demais ocorrências, tais como notas, disciplinas ou módulos cursados, frequências, transferências, sejam feitas de forma organizada e em tempo hábil.

Além de executar estas tarefas, cabe ao coordenador de polo exercer as atribuições definidas pela CAPES (BRASIL, Coordenador de Polo, Universidade Aberta do Brasil, 2015), as quais são descritas a seguir.

2.4.3 As atribuições do coordenador de polo

As atribuições do coordenador de polo disciplinadas pela CAPES (BRASIL, Coordenador de Polo, Universidade Aberta do Brasil, 2015) são:

- acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas do polo de apoio presencial;
- garantir as atividades da UAB a prioridade de uso da infra-estrutura do polo de apoio presencial;
- participar das atividades de capacitação e atualização;
- elaborar e encaminhar a Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado.
- elaborar e encaminhar a coordenação do curso, o relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no polo;
- acompanhar as atividades de ensino, presenciais e a distância;
- acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no polo e a entrega dos materiais didáticos aos alunos;
- zelar pela infra-estrutura do polo;
- relatar problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso;
- articular, junto às Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) presentes no polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do polo para a realização das atividades dos diversos cursos;
- organizar, junto com as IPES presentes no polo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades dos alunos naquelas instalações;
- articular-se com o mantenedor do polo, com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do polo;

- receber e prestar informações aos avaliadores externos do Ministério da Educação (MEC).

A coordenação em seus diversos níveis - macro, médio e micro - possui características e especificidades próprias e, neste sentido, deve buscar sintonia com as diretrizes gerais e dar unidade a diversidade, mediante a articulação desses níveis.

Para Araújo (2006), a ação de coordenação só dá resultado mediante um trabalho integrado, por meio de um planejamento participativo, colaborativo, compartilhado e democrático. Implicar-se nesses processos constitui sua ação fundamental, procurando conhecer o grupo e outros parceiros, inteirando-se de suas características e demandas, para criar canais de comunicação. Além disso, o coordenador de polo deve estimular um bom clima organizacional, tendo em vista a superação de conflitos e compartilhamento de ideias, de pontos de vista e de proposta de soluções integradas, por meio do diálogo constante.

3 METODOLOGIA

O método científico é uma das ferramentas utilizadas em planos de investigação em que o estudo da ciência tem por objetivo solucionar problemas por meio do estabelecimento e alcance de objetivos (GALLIANO, 1986). Com o intuito de atingir os objetivos deste estudo, apresenta-se a seguinte metodologia: estudo exploratório que permita buscar mais informações sobre os temas estudados. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2007, p. 41), “é uma característica presente em todo trabalho científico, pois é por meio dela que o pesquisador obtém maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito”. O objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é o de descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer.

Em relação à sua natureza, a pesquisa enquadra-se como aplicada, a qual tem por finalidade gerar soluções para os problemas humanos e entender como lidar com eles. Trujillo Ferrari (1982, p. 171) enfatiza que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

A abordagem do problema utilizada para realização trabalho engloba o método qualitativo, que Minayo (2004) aponta como: [...] aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas. Utiliza-se, ainda, o quantitativo, em que o problema é melhor trabalhado entendendo-se quais fatores ou variáveis influenciam um resultado (CRESWELL, 2010).

O uso do método misto, tanto qualitativo como quantitativo, possibilita abordar um problema de modo que exista uma necessidade tanto de se entender a relação entre as variáveis em uma situação quanto de explorar o tópico em maior profundidade (CRESWELL, 2010).

Os procedimentos metodológicos utilizados serão os seguintes: bibliográfico, documental e estudo de caso.

O levantamento bibliográfico pode ser utilizado para diferentes fins, que Köche (2010) classifica da seguinte forma: a) para ampliar o grau de conhecimento em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor o problema; b) para dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema; c) para descrever ou sistematizar o estado da arte, pertinente a um determinado tema, sendo que o presente estudo tem este último como principal aporte.

O estudo de caso é utilizado como ferramenta de investigação e tem a finalidade de entender os processos na sua complexidade, podendo se manifestar em situações problemáticas, na análise de obstáculos, em situações bem-sucedidas e na avaliação de modelos. (YIN, 2001). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria. Os estudos de casos podem ser classificados segundo Yin (2001) conforme seu conteúdo e objetivo final (exploratórios, explanatórios ou descritivos) ou quantidade de casos (caso único – holístico ou incorporado ou casos múltiplos – também categorizados em holísticos ou incorporados).

A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados alcançados (YIN, 2001).

Diante de todo esse arcabouço dos procedimentos metodológicos será possível atingir o objetivos a que essa pesquisa se propõe.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O Departamento de Ciências da Administração da UFSC iniciou as atividades na educação a distância, em 2006, com o Projeto Piloto I. Neste projeto, foram oferecidas 600 vagas para três categorias: servidores públicos, servidores do Banco do Brasil e servidores da UFSC. Um ano depois, em 2007, o departamento foi compelido, através de uma intervenção do Ministério Público, a lançar o Projeto Piloto II que disponibilizou 400 vagas para a comunidade em geral. Juntamente com Piloto II, teve início o Projeto da UAB, o qual foi aprovado pela resolução nº 11/CEG/2007, de 06 de junho de 2007.

Em 2010, como reafirmação do caráter estratégico da UAB, do desenvolvimento científico e da inovação tecnológica para o crescimento sustentado do país, surgiu o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

O ingresso dos estudantes ao curso foi realizado através de concurso vestibular e para realizar as avaliações das disciplinas e, eventualmente, apresentar seminários temáticos referentes ao conteúdo estudado, os alunos deslocam-se até o polo. O desenvolvimento das atividades do curso utiliza os seguintes recursos: livro-texto, vídeo-aula, exercícios, fórum, videoconferências, chats com professor, chats com os tutores, tutoria a distância e tutoria presencial.

5 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada, via e-mail, aos coordenadores dos 6 polos de educação a distância polos que ofertam o Bacharelado em Administração Pública na modalidade a distância são seis: Araranguá, Chapecó, Florianópolis, Joinville, Lages e Tubarão. Em relação à formação acadêmica, há 1 coordenador de polo com graduação em Letras-Português e 5 em Pedagogia, sendo que um deles, além de Pedagogia, é graduado também em Geografia, Ciências Biológicas e Terapia Ocupacional.

Quanto à Especialização, 5 coordenadores de polo são pós-graduados e 1, não tem esta titulação. Observou-se que a área de conhecimento escolhida pelos coordenadores de polo para esta formação é a Educação aliada à Gestão. Dentre os cursos mencionados, estão “Supervisão e Administração Escolar”, “Educação Infantil”, “Gestão Escolar”.

Referente ao Mestrado, 2 coordenadores mencionaram possuir e 4 não têm esta titulação. Já o Doutorado, os 6 coordenadores de polo informaram que não possuem.

Quando interrogados sobre a experiência prática em gestão de recursos humanos antes de assumirem o cargo de coordenador de polo, todos responderam que já possuíam por terem

desenvolvido atividades de gestão dentro de escolas e também no próprio município, na Secretaria de Educação.

Ao iniciar a pesquisa, foi questionado com que frequência o coordenador de polo executa cada atribuição estabelecida pela CAPES (BRASIL, Coordenador de Polo, Universidade Aberta do Brasil, 2015), a qual é representada no Quadro 3:

Quadro 3. Frequência com que o coordenador de polo executa cada atribuição estabelecida pela CAPES

ATRIBUIÇÃO	NUNCA	RARAMENTE	DE VEZ EM QUANDO	MUITAS VEZES	SEMPRE
Acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas do polo de apoio presencial					100%
Garantir as atividades da UAB a prioridade de uso da infra-estrutura do polo de apoio presencial					100%
Participar das atividades de capacitação e atualização				16,7%	83,3%
Elaborar e encaminhar a Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado	16,7%				83,3%
Elaborar e encaminhar a coordenação do curso, o relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no polo				16,7%	83,3%
Acompanhar as atividades de ensino, presenciais e a distância				83,3%	16,7%
Acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no polo e a entrega dos materiais didáticos aos alunos				33,3%	66,7%
Zelar pela infra-estrutura do polo					100%
Relatar problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso				16,7%	83,3%
Articular, junto às Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) presentes no polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do polo para a realização das atividades dos diversos cursos					100%
Organizar, junto com as IPES presentes no polo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades dos alunos naquelas instalações		16,7%			83,3%
Articular-se com o mantenedor do polo, com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do polo				33,3%	66,7%
Receber e prestar informações aos avaliadores externos do Ministério da Educação (MEC)	16,7%			33,3%	50%

Fonte: elaborado pelos autores (2015)

Examinando o Quadro 3, observa-se que a maior parte das atribuições definidas pela CAPES (BRASIL, Coordenador de Polo, Universidade Aberta do Brasil, 2015) são executadas, no entanto, vale destacar que há gestor que nunca elaborou e encaminhou à Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado, e nunca recebeu e prestou informações aos avaliadores externos do Ministério da Educação (MEC).

Diante disso, foi investigado o perfil dos polos de apoio presencial com o intuito de visualizar as IPES atuantes nos locais, os tipos de cursos ofertados e os colaboradores que fazem parte do quadro de pessoal com objetivo de evidenciar a dimensão de gerenciamento dos coordenadores de polo.

Assim, evidenciou-se que as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) presentes nestes locais são Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP).

Os tipos de cursos ofertados nos polos são Aperfeiçoamento, Bacharelado, Especialização e Licenciatura de diversas áreas do conhecimento, as quais variam desde Ciências Exatas, Sociais e Aplicadas, Educação até Ciência da Computação, História e Saúde.

Os recursos humanos atuantes nos polos são secretária, técnico de informática, biblioteconomista, pessoal de serviços gerais e tutor presencial.

Uma das questões da pesquisa referenciava sobre as IPES presentes nos polos de apoio presencial e foi constatado que a UFSC é a instituição que oferta curso nos 6 locais representando 27,3%, como mostra o Gráfico 1:

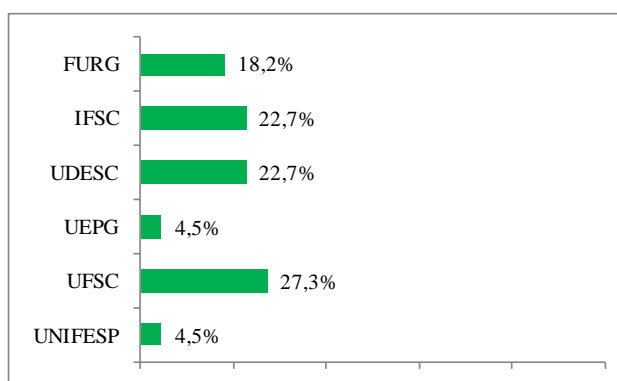


Gráfico 1 - IPES presentes nos polos de apoio presencial
Fonte: dados primários

No tocante aos tipos de cursos ofertados nos polos de apoio presencial, foi verificado que o bacharelado é oferecido nos 6 polos perfazendo 28,6%, como aponta o Gráfico 2:

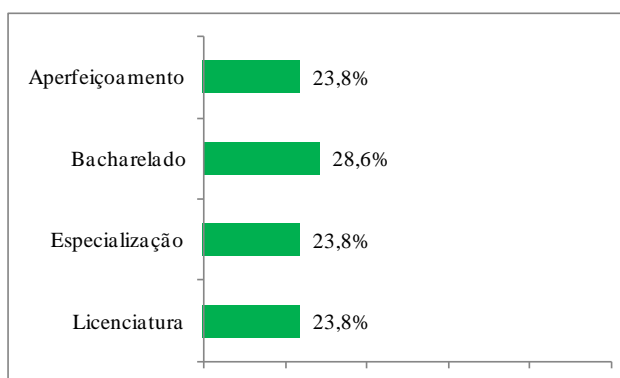


Gráfico 2 - Tipos de cursos ofertados nos polos de apoio presencial
Fonte: dados primários

Vê-se que, embora o bacharelado tenha sido o pioneiro nos programas de EaD, hoje, a oferta de cursos de aperfeiçoamento, especialização e licenciatura tem crescido e está presente em cinco dos lugares pesquisados.

Sobre os recursos humanos, foi questionado aos coordenadores de polo sobre o número de pessoas que trabalham em cada local e, abaixo, o Gráfico 3 apresenta os dados totais.

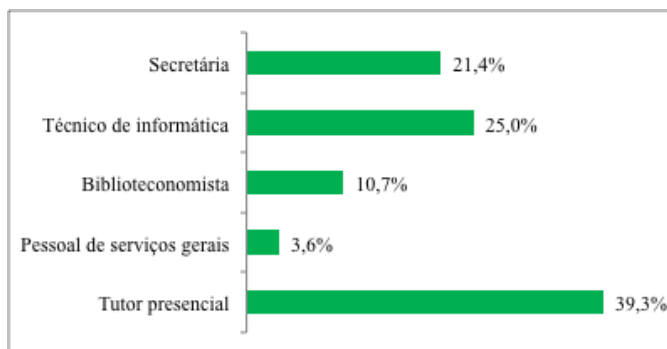


Gráfico 3 - Número de pessoas que trabalham nos polos de apoio presencial

Fonte: dados primários

Percebe-se que 39,3% dos colaboradores dos polos são tutores presenciais e isto se deve ao fato do tutor presencial ser um agente selecionado pela IPES que oferece o curso no local, o que significa que à proporção que cresce a oferta de cursos no polo, aumentam-se os tutores presenciais e mantem-se inalterada a quantidade de pessoas nas demais funções, acarretando ao coordenador de polo a perda de controle, a ineficiência de comunicações e a queda no nível de qualidade de sua gestão. Inclusive, foi mencionado por um dos coordenadores de polo que existe dificuldade para inspecionar os tutores presenciais, pois cada IPES possui a sua metodologia de trabalho.

Um dos gestores relatou que busca atingir resultados estimulando a cooperação e a união da equipe, enquanto outro informou que faz o acompanhamento do trabalho do grupo através de um cronograma, a partir da demanda de atividades do curso, como aplicação de prova, grupo de estudo, seminário, etc.

Dentre as maiores dificuldades salientadas pelos coordenadores de polo está as mensagens transmitidas por diversas IPES, cada uma com suas exigências específicas, diferenciadas e necessidades particulares, gerando, muitas vezes, distorções na comunicação e, conseqüentemente, conflitos entre os colaboradores. Em contrapartida, acentuaram que o comprometimento das pessoas e a sinergia entre elas contribuem consideravelmente para o êxito em sua gestão.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho pautou-se pela seguinte pergunta de pesquisa: diante do acelerado crescimento dos cursos a distância, quais são as dificuldades encontradas na gestão de pessoas nos polos da Universidade Aberta do Brasil (UAB)?

Para responder a esta indagação, tornou-se necessário evidenciar a realidade, as características e os problemas enfrentados no gerenciamento de pessoas dos polos de apoio presencial onde atua o Bacharelado em Administração Pública, na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Buscou-se, portanto, através de um questionário aplicado a todos coordenadores de polo evidenciar a situação, bem como as principais dificuldades enfrentadas pelos mesmos. Pretendeu-se levantar informações referente às atividades exercidas pelo coordenador de polo, os obstáculos encontrados em sua função, as experiências anteriores em gestão de equipes, os cursos e IPES que utilizam o polo para oferecer seus cursos a distância, as pessoas que trabalham no polo, o relacionamento do coordenador com os seus colaboradores e a forma de controle e acompanhamento do grupo.

No total, 6 polos foram objeto de estudo e foi possível perceber a complexidade da realidade em questão.

Constatou-se que, antes de assumirem a direção do local, os coordenadores já haviam trabalhado como líderes em outras instituições, possuindo conhecimentos em gestão de equipes. Observou-se, ainda, que dentre as principais atividades desenvolvidas pelos coordenadores estão as atividades administrativas e pedagógicas, a articulação entre a prefeitura e a IPES, o acompanhamento do trabalho desenvolvido no polo, o zelo pela infraestrutura do local e o relacionamento interpessoal.

Entretanto, algumas evidências, além do panorama geral e da caracterização do polo, permitiram-nos identificar as origens de alguns problemas citados como o fato da infraestrutura manter-se a mesma, bem como o corpo de funcionários do próprio polo frente ao desenfreado crescimento dos cursos oferecidos nos polos. Ou seja, por mais que prospere o número de cursos e amplie o quadro de tutores presenciais, verifica-se que os recursos físicos e os funcionários administrativos permanecem inalterados.

Além disso, outra dificuldade vivenciada é a de “controlar” os tutores presenciais, uma vez que cada IPES possui a sua metodologia de trabalho, alocando os horários dos colaboradores da maneira que melhor lhe convém.

Com base no exposto, vê-se que os gestores de EaD têm encontrado entraves que merecem atenção e, embora nestas condições, precisam orientar e coordenar toda a equipe no sentido da qualidade que a instituição exige para seus cursos.

Portanto, para se atingir resultados superiores, é importante que sejam promovidas ações de reestruturação de forma que a instituição esteja a favor dos responsáveis pela EaD, tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaço-temporais. O desafio está na mudança de mentalidade em prol de uma EaD efetiva.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. CAPES. **Coordenador de polo**. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br/index.php/sobre-a-uab/como-participar/17-conteudo-estatico/conteudo/51-coordenador-de-polo>> Acesso em jul.2015.

BRASIL. CAPES. **O que é um polo de apoio presencial**. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br/index.php/polos-841937/o-que-e-um-polo-de-apoio-presencial>> Acesso em jun. 2015.

BRASIL. CAPES. **O polo de apoio presencial**. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br/index.php/polos-841937/modelo-de-polo>> Acesso em jun. 2015.

BRASIL. CAPES. **Sobre a UAB: o que é**. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br/index.php/sobre-a-uab/o-que-e>> Acesso em jun.2015.

BRASIL. PNAP. **Conheça o PNAP**. Disponível em: <<http://www.pnap.ufsc.br/novo/conheca-o-pnap/>> Acesso em jun.2015.

- BUNN, Denise Aparecida; SILVA, Érika Alessandra Salmeron; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Guia do estudante**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES:UAB, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Arned, 2010.
- GALLIANO, A. G. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- LITWIN, Edith. Das tradições à virtualidade. In: Litwin, Edith (Org.). **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed, 2001. p.13-22.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8.ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 2004.
- MORAES, M. C. **O Paradigma Educacional Emergente**. Campinas: Papyrus, 1997.
- MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes; MELO, Pedro Antônio de. **Modelo de gestão para educação a distância: o sistema de acompanhamento ao estudante**. SAE. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v.7, n.2, p.104-125, abr./jun.2010.
- SILVA, Edson Rosa Gomes da. *et. al.* Gestão de polo de apoio presencial no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. **Novas Tecnologias na Educação**. v.8, n.3, CINTED/UFRGS. dez. 2010.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- VIANNEY, João; BARCIA, Ricardo Miranda; LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. **Universidade Virtual: oportunidade de crescimento ou ameaça para as instituições de ensino superior?** Revista Estudos. n. 26. ago. 2006. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Estudos/26/vianney.htm>. Acesso em out.2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.