

GESTÃO DOS SISTEMAS EM EAD – UMA ABORDAGEM DE GESTÃO COLEGIADA

ELISA MARIA DE ASSIS

MARIA JÚLIA GIANNASI

PAULO RICARDO DINIZ

JOÃO DE LIMA NAVARRO

Resumo: A época atual, caracterizada pela crescente demanda pelo ensino superior e por uma aceleração da evolução do conhecimento, traz a tona o princípio da universalização do acesso à educação. E sendo assim, o ensino a distância ao promover o atendimento a um numeroso contingente de estudantes, tem ocupado lugar de destaque como opção de oferta de educação, condição essencial na sociedade do conhecimento. Este trabalho propõe-se a apresentar a utilização da gestão por processos, de forma colegiada, como alternativa de organização dos diversos sistemas que compõem o modelo do Sistema de Ensino Presencial Conectado, ofertado pela Universidade Norte do Paraná – UNOPAR. A gestão por processos tem por requisito uma visão sistêmica das ações e deve promover a contínua e intensa interação e comunicação entre os atores envolvidos, sejam os alunos, tutores, professores e pessoal administrativo, permitindo o acompanhamento adequado dos processos de ensino e aprendizagem. As ações de gestão envolvem as funções de planejamento, organização e controle, que devem estar presentes em todos os sistemas que compõem o modelo de educação a distância proposto. No caso específico da UNOPAR, os sistemas propostos envolvem o planejamento e a supervisão do conteúdo pedagógico e avaliação, a produção de material didático, a produção de material de tele-aula, a geração das aulas, o acompanhamento tutorial, o corpo docente, os serviços de apoio aos estudantes, o centro de pesquisa, a biblioteca digital, e o suporte tecnológico. A gestão por processos permitiu uma maior integração entre os diversos sistemas, em uma visão administrativa colegiada, onde a participação das equipes em rede passou a ser o ponto central para o alcance do resultado proposto e esperado. Neste sentido, como produto da gestão por processos aplicada, uma maior eficiência e eficácia puderam ser percebidas na maioria dos diferentes sistemas da estrutura organizacional. Assim é possível perceber que o grande desafio dos gestores do ensino a distância está na busca do equilíbrio entre os diversos sistemas, tendo como base a conciliação entre o pedagógico, o administrativo e o tecnológico, todos essenciais para o sucesso do aluno no ensino a distância.

Palavras-chave: Gestão de Sistemas de EAD; Gestão Colegiada; Gestão por Processos.

A época atual, caracterizada como sociedade do conhecimento, impõe às organizações modernas o enfrentamento de ambientes especialmente dinâmicos e inovadores o que demanda novas formas e maneiras de gerenciamento.

Neste sentido, faz-se necessário quebrar paradigmas estabelecidos e baseados em sistemas organizacionais fechados, característicos do início do século passado. As novas formas de gestão estão fundamentadas em sistemas abertos, carregados de flexibilidade e que permitam adaptabilidades necessárias aos novos e dinâmicos ambientes atuais.

Mais enfaticamente na Educação a Distância, onde a tecnologia tem considerável espaço de atuação, os ambientes organizacionais refletem inúmeras contradições uma vez que são características da área: grandes inovações tecnológicas, novos conhecimentos e modelos teóricos, o trabalho em rede implicando compartilhamento de dados e ações, os sistemas abertos, os ritmos acelerados e as tecnologias de ponta, verifica-se que a gestão do conhecimento permeia todas essas questões, e se constitui em desafios para os gestores atuais.

Entendendo-se por gestão do conhecimento uma técnica de gestão que exige uma nova postura com relação aos desafios organizacionais contemporâneos, afirma Angeloni (2002) que, além das permanentes demandas por eficiência, eficácia e efetividade e da necessidade de competir no mercado global, há a noção de que os espaços organizacionais precisam ser ocupados por uma práxis mais efetiva buscando promover a função da gestão como elemento da epistemologia das organizações.

Dessa forma o estudo dos saberes humano e do conhecimento organizacional pode levar a uma nova organização onde são valorizados os aspectos de autonomia além daqueles já prescritos, organizados em forma de uma gestão colegiada.

Para compreender adequadamente o modelo proposto neste trabalho é preciso apresentar alguns conceitos fundamentais como conhecimento e gestão para que tais conceitos aplicados à Educação a Distância demonstrem um avanço significativo no modelo de gestão desse sistema.

Segundo Angeloni (2002) o conhecimento, a despeito das múltiplas interpretações que o termo recebe, traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações crítica e valorativamente em elaboração.

Assim, conhecimento é mais do que um acúmulo de informações, mas sim um conjunto articulado onde o significado “compreender” estabelece uma série de relações entre as diferentes dimensões de uma mesma realidade, ampliando-a e tornando-a integral e sistêmica.

Nessa direção, afirma ainda a autora que a gestão do conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações (ANGELONI, 2002).

Dessa forma, uma instituição guiada pela gestão do conhecimento é aquela em que os saberes individuais e coletivos são considerados valiosos ativos, como subsídios nos processos decisórios inerentes.

Talvez a característica mais importante da gestão do conhecimento seja o compartilhamento. Sua prática é imprescindível ao crescimento organizacional.

Portanto, entendido conhecimento como um conjunto dinâmico de saberes e que pertencentes a uma organização demandam uma forma de gestão para que os objetivos e metas organizacionais de desenvolvimento sejam alcançados.

Denomina-se por gestão, um processo que proporcione o desenvolvimento de atividades características de ambientes organizacionais.

Segundo Boog (1991) conceitualmente as atividades de gestão estão relacionadas em um ciclo administrativo compreendido entre o planejar, organizar, dirigir e controlar.

O planejamento envolve a definição de objetivos e estratégias a serem seguidas nos planos de ação necessários para que os resultados individuais ou coletivos sejam alcançados.

A organização baseia-se na determinação de metas, ações e tarefas a serem cumpridas como também os responsáveis por elas.

Já a direção implica em colocar em movimento os diferentes recursos e em especial as pessoas envolvidas no processo.

Finalmente o controle tem por finalidade assegurar a realização do planejamento detectando e corrigindo quaisquer desvios com respeito ao plano.

Assim, fica claro que gerir o conhecimento significa agrupá-lo em formas compartilhadas, integradas de maneira a propiciar a multifuncionalidade, característica do momento atual, como afirma Nisembaum (2001).

Interessante perceber que um modelo de gestão inovador e moderno se faz necessário quando se fala sobre gestão do conhecimento. Porém ao olhar para o modelo de gestão universitária brasileira, nos últimos anos, pode-se perceber que a Universidade enquanto instituição caracteriza-se por um modelo organizacional tradicionalista, baseado na metáfora mecanicista (MORGAN, 1996), composto por modelos verticalizados, com forte definição hierárquica e administração burocratizada.

De forma contraditória, a universidade propõe mudanças e inovações e ao mesmo tempo mantém seus processos internos baseados em formas de gestão rígidas e conservadoras.

Afirma Buarque (1994) que a concepção de universidade como ilha do saber transformou-a em ilha de inclusão intelectual e, sendo assim, depara-se com dificuldade para sair de si e buscar inspiração no saber externo.

Nessa direção, quando se fala em educação a distância, desenvolvida dentro de uma estrutura conservadora, sem agilidade, faz-se necessário encontrar um espaço educativo que permita a convivência entre o novo e o antigo, gerenciando as características de cada um, para a construção de um novo modelo de gestão, capaz de integrar os processos sem fragmentá-los e dividir pessoas e estruturas.

Este é o grande desafio de que trata este artigo, apresentar um modelo de gestão inovador em uma estrutura conservadora, contribuindo para o aprendizado organizacional e seu conseqüente desenvolvimento.

E ainda mais, propor tal modelo na área de educação a distância, que traz sobre si uma série complexa de conflitos desde a massificação até a falta de qualidade em seus processos.

O dinamismo, caracterizado pela crescente evolução da informação e da tecnologia, tem provocado profundas mudanças no mundo da educação. Apresentam-se desafios que exigem a busca de novas proposições educacionais.

Afirma Oliveira que:

Esse processo revela que, ao mesmo tempo em que há um alargamento tecnológico, ele não exige tecnicistas; ao contrário, reivindica uma formação abrangente que permita ampliar as diferentes maneiras de interagir com a pluralidade dos diferentes mundos que hoje se entrecruzam, de lê-la, reconhecê-la e interpretá-la (OLIVEIRA, 2003, p.33).

Portanto, faz-se necessária a criação de novas formas de educar as pessoas, de repensar a educação em um contexto onde a produção, o adquirir, transmitir e o armazenar o conhecimento sejam essenciais para reafirmar noções de ética e solidariedade.

É nesse contexto de modernidade, extremamente complexo, que surge a EAD, construída com um viés especial para atender as demandas diversificadas do novo tempo e espaço.

Oliveira (2003) apresenta a EAD como um processo interessante a diferentes atores. Ao Estado, como ferramenta de expansão do Ensino Superior, sem precisar construir novas instalações. Às organizações privadas, como oportunidade de ampliar a demanda e reduzir custos e, aos empresários das áreas tecnológicas, o interesse em colocar no mercado novos produtos de *hardware* e *software*.

Aos estudantes, a EAD democratiza o acesso ao ensino de qualidade, quebrando barreiras geográficas anteriores.

Importante dizer que a EAD existe há pelo menos 150 anos, porém seu maior desenvolvimento aconteceu nas últimas três décadas, com o impulso das tecnologias da informação e comunicação (TICs).

No Brasil, a EAD é uma realidade em pleno desenvolvimento, por meio das ações de diversas instituições de ensino superior, públicas e privadas. Nesse contexto insere-se a Unopar, imbuída do sentido inequívoco de que a EAD não está restrita ao uso das novas tecnologias, mas sim a uma nova forma de produção do conhecimento, emancipadora e democratizante, onde as necessidades dos sujeitos envolvidos são levadas em conta, promovendo uma nova lógica educativa.

A Universidade Norte do Paraná – Unopar – implantou em 2003 o Sistema de Ensino Presencial Conectado como proposta de educação a distância. Trata-se de modelo bimodal, composto por aulas presenciais, via satélite, e aprendizado via Web, embasados em propostas pedagógicas inovadoras.

O paradigma tempo e espaço apresenta-se em uma nova organização, onde a interatividade do aluno e professor ocorre de modo síncrono e assíncrono, imprimindo ainda maior complexidade ao já complexo modelo de ensino aprendizagem em EAD.

Atualmente a Unopar oferece quatro cursos de graduação sendo eles uma Licenciatura, o Curso Normal Superior, com habilitação nas séries iniciais do ensino fundamental, e três cursos superiores de tecnologia: Administração de Pequenas e Médias Empresas, Gestão de Marketing e Turismo.

Oferta ainda dois cursos lato sensu sendo eles Gestão e Organização da Escola e Administração Hospitalar.

O programa de EAD da Unopar conta hoje com 35000 alunos distribuídos em 208 municípios, em 23 estados brasileiros demonstrando, portanto, uma espantosa capilaridade em funcionamento.

O Sistema de Ensino Presencial Conectado está composto por diversos sistemas de EAD que, além de interagirem entre si, possuem interrelação com as estruturas tradicionais do ensino presencial, promovendo suas transformações, assim como também recebendo seus impactos. Os sistemas propostos para EAD envolvem o planejamento e a supervisão do conteúdo pedagógico e avaliação, a produção de material didático, a produção de material de tele-aula, a geração das aulas, o acompanhamento tutorial, o corpo docente, os serviços de apoio aos estudantes, o centro de pesquisa, a biblioteca digital, e o suporte tecnológico.

Trata-se, portanto, de um modelo de Instituição Integral, em que experiências de EAD são desenvolvidas em Instituições convencionais, segundo Belloni (2003), ou ainda modelos de organizações mistas ou bimodais.

Ainda segundo a autora:

A tendência atual move-se para a implementação de sistemas mistos, presenciais e a distância, organizados em novas modalidades de ensino e aprendizagem, com cursos elaborados em torno de atividades presenciais com o docente, estudos autônomos dos alunos com diferentes mídias e atividades de tutoria e/ou monitoria e aconselhamento, asseguradas por professores assistentes e/ou estudantes de pós-graduação (BELLONI, 2003, p.96).

A Unopar acredita que os sistemas integrados podem ser bastante eficientes, além de propiciarem efeitos de sinergia extremamente benéficos, tanto para a modalidade presencial quanto a distância.

Tais aspectos benéficos estendem-se inclusive à otimização de seus custos, uma vez que, como diz Belloni (2003), seus cursos e materiais podem atender a estudantes *on campus* e *off campus*.

Da mesma forma são beneficiados os docentes que, pelo desenvolvimento e utilização de novos métodos, materiais didáticos e tecnologias de informação e comunicação, além de atualizar-se, ingressam em um espaço inovador e cativante, da educação a distância.

O ensino presencial conectado da UNOPAR é composto pelos seguintes sistemas: Administração Acadêmica, Produção de Material Pedagógico, Ação Pedagógica, Tutoria, Suporte e Desenvolvimento Tecnológico, Geração de Aulas, Biblioteca Digital e Centro de Pesquisa em EAD.

Tais sistemas compõem a Pró-Reitoria de EAD, criada em 2004, como alternativa de integração entre os diferentes processos e de maior visibilidade a esses mesmos processos.

O grande desafio da Pró-Reitoria era encontrar uma abordagem de gestão compatível com as inovações do modelo em andamento desde 2003. A primeira tentativa envolveu considerar as modalidades presencial e a distância em separado, evitando levar em consideração o conhecimento já construído e buscando desenvolver um modelo próprio, porém isolado.

Tal iniciativa desembocou em uma série de conflitos entre os diversos segmentos institucionais, caracterizados por disputas de poder, isenção de regras e normas já estabelecidas, que dificultaram a gestão e o estabelecimento de seus processos adequados.

A segunda tentativa, a partir de meados de 2004, teve como base considerar a Unopar como uma instituição mista, integrada, em que os sistemas tradicionais do presencial convivem com os modernos sistemas de EAD. Também foi determinante a consideração da proposta da gestão do conhecimento e seus conceitos, como diretriz a nortear o modelo de gestão escolhido. Isto porque um dos principais elementos desse tipo de gestão é o compartilhar dos conhecimentos já existentes e aqueles a serem desenvolvidos.

Dessa forma, para que o conhecimento possa ser compartilhado faz-se necessário mapeá-lo. Como afirma Grotto (2002), há dois tipos de conhecimento a serem compartilhados: o tácito e o explícito. O primeiro é altamente pessoal e de difícil formalização e comunicação e o segundo é formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado e partilhado. Nas instituições encontra-se o mesmo significado podendo o conhecimento incorporado nas pessoas (tácito) ou em produtos, serviços, ferramentas ou documentos (explícito).

Para colocar em prática o mapeamento do conhecimento optou-se pela adoção da gerência por processos e da tecnologia de *workflow*. Trata-se de ferramenta tecnológica ao trabalho corporativo, definido por Thives Jr. (2002) como um conjunto de ferramentas que possibilita análise próativa, compressão e automação de atividades e tarefas baseadas em informação.

A tecnologia de *workflow* representa a coordenação e o controle dos processos organizacionais, tornando-se um importante apoio ao modelo de gestão organizacional que se procurava.

Com a utilização dessa tecnologia foi possível transformar o conhecimento tácito em explícito e reforçar os aspectos formais de comunicação e do conhecimento envolvido.

Como resultado desenvolveu-se um modelo específico de gestão em que a soma dos saberes individuais e coletivos deu origem a uma gestão denominada colegiada, uma vez que todos os sistemas em funcionamento apresentaram-se como interdependentes, interrelacionados, além de integrados.

Nessa direção é importante ressaltar o papel do líder em uma organização do conhecimento, no caso de uma Universidade que busca aprender com seus processos, a chamada "organização aprendente" baseada nos ensinamentos de Senge (2005), que apresenta cinco elementos ou disciplinas fundamentais na aprendizagem organizacional: o domínio pessoal, a visão compartilhada, os modelos mentais, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.

O papel fundamental do líder nesse contexto é criar um ambiente que favoreça a geração, a externalização e o compartilhamento das diversas formas de conhecimento que sustentam

as ações humanas. Assim, afirma Cledes (2002) que é preciso optar por uma postura aberta e flexível no tratamento de questões administrativas de menor interesse, para adoção de estratégias alternativas de resolução de problemas, incentivando atitudes inovadoras que possam favorecer a motivação individual e grupal para o trabalho, ao mesmo tempo em que tais estratégias possam representar diferenciais competitivos para a organização.

Na busca constante de implantar o modelo mais adequado foi possível mapear processos que envolvem diversas instâncias, como por exemplo: o sistema administrativo acadêmico, que teve origem no modelo presencial já existente, ao qual foram acrescentadas características específicas do modelo EAD. Dessa forma foram organizados os serviços de pronto atendimento *on-line*, de aconselhamento, de matrícula, de manuais e calendários acadêmicos.

Outro exemplo importante foi a organização da produção de material didático, em que a técnica do *workflow* permitiu desenhar os fluxos, estabelecendo rotinas, prazos e responsabilidades pelo processo completo, que envolve as equipes de planejamento pedagógico, a equipe da produção (*web designers*), coordenadores de curso e professores, todos trabalhando em rede dentro de um único sistema.

Portanto, a proposta de gestão do sistema de EAD que compõe o ensino presencial conectado é baseada também na forma colegiada, uma vez que é por processos e leva em conta o conjunto de fluxos que dão às atividades o início, o desenvolvimento e a finalização. Tal visão imprime a necessidade de trabalhar, não só em equipe, mas em rede, que solicita a interrelação entre equipes de diferentes sistemas, em que a tomada de decisão é colegiada e participativa.

Afirma Pereira (2002) que dois aspectos são levantados como resultantes do trabalho em rede: a alteração da autoridade gerencial, com a criação de um estilo mais informal, e a transformação de tarefas gerenciais básicas, por meio da reunião de pessoas distantes e de áreas diferentes e conhecimentos especializados que podem conferir à atividade maior criatividade e perspectivas variadas.

Foi possível por meio da adoção de todos os elementos já citados, implementar um ponto de equilíbrio entre as funções administrativas, tecnológicas e pedagógicas, uma vez que, como afirma Demo (1998), a aprendizagem não é algo eletrônico, mas radicalmente humana, é coisa do sujeito, ou seja, de capacidade reconstrutiva.

Nessa direção a informática e a telecomunicação aparecem como novas ferramentas de mediação no processo de ensino e aprendizagem, criando um espaço particular na relação entre docente e discente, mediada eletronicamente.

Não é a tecnologia em si, mas a utilização desta por pessoas que confere à área o *status* de propiciadora do conhecimento.

Afirma Pereira (2002) que os recursos de *groupware*, correio eletrônico e internet, permitem compartilhar conhecimentos à distância, sendo eficientes na transmissão desse mesmo conhecimento. Porém, não os constrói tendo o papel de sensibilizar o indivíduo para a pesquisa constante aumentando a interação e o aprendizado das pessoas, contribuindo para a geração de novos conhecimentos por parte de seus usuários, sejam eles formadores ou em formação.

É o aprendizado autônomo propiciado pelos pressupostos pedagógicos da EAD que geram o conhecimento compartilhado. O ensino de competências privilegia o diálogo com o conhecimento em que o saber de experiência, o auto-conhecimento, contribuem para a adesão do sujeito aprendiz à proposta de estudo.

Complementa Oliveira (2003):

A opção por metodologias ativas, desafiadoras e colaborativas, tais como resolução de problemas concretos, projetos colaborativos, pesquisas coletivas, oficinas de trabalho, fóruns de discussão, intercâmbio de

experiência etc., contribuem para a formação do aprendiz adulto, autônomo, criativo, crítico e voltado para atitudes de investigação e colaboração.

Nesse contexto, a instrumentação eletrônica não é, em si, educativa e, sendo assim, não pode ultrapassar a lógica da produção do conhecimento e da formação de pessoas.

Portanto, afirma Santos (1997) a mediação técnico-pedagógica da EAD abriga em seu âmbito uma pluralidade metodológica que, adicionada a uma pluralidade tecnológica, rompe com as fronteiras do tempo, do espaço, altera as relações pessoais e liga os conhecimentos locais e globais para facilitar alternativas múltiplas de interatividade e estabelecer novas relações com materiais, contextos, saberes, práticas humanas e aprendizes, interlocutores do processo educativo a distância.

Concluindo, a gestão de sistemas complexos envolve a necessidade de modelos inovadores, igualmente complexos e criativos, que permitam a vazão da potencialidade e dos saberes humanos. Por meio de um conjunto interdisciplinar de abordagens, que proporcione o cruzamento e a multiplicação dos diferentes níveis de conhecimento, é que será possível interpretar a realidade em questão, assim como construí-la e reconstruí-la em sua integralidade.

Afirma Rumble (2003) que o sucesso de um sistema de ensino a distância exige a neutralização das tensões entre os diferentes subsistemas que o compõem, sendo este o principal desafio dos gestores em EAD.

No caso específico da Unopar, a gestão por processos permitiu uma maior integração entre os diversos sistemas, em uma visão administrativa colegiada, onde a participação das equipes em rede passou a ser o ponto central para o alcance do resultado proposto e esperado. Foi possível confirmar que o grande desafio dos gestores do ensino a distância está na busca do equilíbrio entre os diversos sistemas, tendo como base a conciliação entre o pedagógico, o administrativo e o tecnológico, todos essenciais para o sucesso do aluno no ensino a distância.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BELLONI, Maria Luiza **Educação a distância**. 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da Universidade**. 2.ed. São Paulo: Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CLEMES, Sandro. **Intuir e conhecer**: uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

DEMO, Pedro. **Questões para a teleducação**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.



NISEMBAUM, Hugo. **Gestão do conhecimento**. In: BOOG, Gustavo G.(coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

OLIVEIRA, Elsa Guimarães. **Educação a distância na transição paradigmática**. Campinas: Papirus, 2003.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. **As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo – globalização e meio técnico – científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1997.

SENGE, Peter *et al.* **Escolas que aprendem**: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

THIVES JR., Juarez Jonas. **A tecnologia de workflow e a transformação do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.