

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Magda Raquel Guimarães Ferreira dos Santos**

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DE TRÊS CURSOS DE  
GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre  
2009**

**Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S237p Santos, Magda Raquel Guimarães Ferreira dos.

O processo de formação e gestão de três cursos de graduação a distância na Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Magda Raquel Guimarães Ferreira dos Santos – 2009.

142 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering

1. Curso de graduação. 2. Ensino a distância. 3. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. I. Título.

CDU 378.147

**Ficha elaborada pela Equipe Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Magda Raquel Guimarães Ferreira dos Santos**

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DE TRÊS CURSOS DE  
GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre  
em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering**

**Porto Alegre  
2009**

**Magda Raquel Guimarães Ferreira dos Santos**

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DE TRÊS CURSOS DE  
GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**Conceito Final:** \_\_\_\_\_

**Aprovada em:** \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Rosane Aragón de Nevado – PPGEduc/UFRGS**

---

**Prof. Dr. Sergio Roberto Kieling Franco – PPGEduc/UFRGS**

---

**Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso – PPGA/UFRGS**

---

**Orientador – Prof. Dr. Luiz Roque Klering – PPGA/UFRGS**

## AGRADECIMENTOS

Para a realização do mestrado e desta pesquisa contei com a ajuda de várias pessoas, as quais gostaria de agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me guiado e abençoado a cada dia, sem Ele, eu não teria forças para chegar até aqui.

Agradeço ao meu pai, que sempre me apoiou em tudo e me deu o seu rim há 12 anos, sem o qual eu não teria saúde para fazer o que faço; e também à minha mãe que estaria orgulhosa de sua filha, se estivesse conosco.

Agradeço ao amado Nelson, que sempre me incentivou a seguir este caminho.

Agradeço ao meu orientador que além de me orientar, me ajudou e estimulou a gostar de Educação a Distância.

Agradeço aos professores da banca pelas orientações, aos Professores da Educação Rosane e Sérgio, pelas entrevistas, e à Professora Edí, pela atenção e carinho.

Agradeço aos atuais e antigos Gestores dos três Cursos de Graduação a distância, os quais concederam-me parte de seu tempo nas entrevistas e receberam-me, gentilmente, em seu local de trabalho.

Agradeço a minha amiga Aurora, que me auxiliou desde a elaboração do projeto, e mesmo estando na França continuou me apoiando.

Agradeço ao Zenir “Júnior” pela disposição de colaborar, ajudar nas transcrições das entrevistas, revisar o texto e dar ideias e sugestões.

Agradeço à Christine pelas orientações na elaboração do projeto, pelas sugestões e pela disposição em revisar esta pesquisa.

Agradeço à Professora Lilia Vargas pelas ideias ofertadas antes mesmo da elaboração do projeto.

Agradeço à Professora Marilene pela dedicação e carinho na correção deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos que participaram dessa etapa da minha vida de forma direta ou indireta, especialmente ao Daniel, Marize, Susi, Fabi, Rosana e Camila do PPGA e a Tais do PPGEduc.

## RESUMO

A pesquisa tem como principal objetivo descrever, analisar e compreender a implantação e a gestão de três Cursos de Graduação oferecidos na modalidade a distância na UFRGS. Para tanto, desenvolveu um estudo de múltiplos casos com os três primeiros cursos de graduação a distância na UFRGS que são: Administração, Pedagogia e Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. Como suporte teórico, foi realizada uma revisão de autores clássicos e neoclássicos da administração, bem como autores relacionados à gestão nos campos da educação e da EaD. Após a descrição e análise dos cursos de forma individual, realizou-se a comparação cruzada dos casos para melhor identificar as semelhanças e diferenças existentes entre os cursos, bem como os resultados (positivos e negativos) das experiências analisadas. Observa-se que os cursos apresentam grandes diferenças entre si, especialmente na forma de gestão. Notou-se, também, que os envolvidos desenvolveram a aprendizagem sobre a gestão de cursos a distância, superando os problemas iniciais e consolidando as regras sobre o tema. Por fim, a pesquisa constatou que a maior ênfase nas questões administrativas ou pedagógicas nem sempre trazem resultados positivos e equilibrados, como esperados.

**Palavras-Chaves:** gestão, educação a distância, cursos graduação, universidade pública.

## ABSTRACT

This work has as main objective the description and analysis of the establishment and management of three undergraduate courses at a distance as UFRGS. For this developed a study of multiple cases with the first three undergraduate courses at a distance as UFRGS as are: Administration, Pedagogy and Planning and Management for Rural Development. The theoretical support, was a review of classical and neoclassical authors of the administration and authors related to management education and distance education. After the description and analysis of the courses individually, held-comparison crusade of cases to better identify the similarities and differences between the courses and the results (positive and negative) experiences examined. The courses are large differences between them, particularly in management. There is also engaged in learning since its establishment, where the initial problems were overcome and the rules were built and improved. Finally, the research analyzed the greater emphasis on administrative issues or teaching does not always bring positive results and balanced, as expected.

**Keywords:** management, distance education, graduate courses, public university.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>QUADRO 1 – PESSOAS ENTREVISTADAS.....</b>	<b>54</b>
<b>QUADRO 2 – ESQUEMA ANALÍTICO DO TRABALHO .....</b>	<b>57</b>
<b>TABELA 1 – ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO POR POLO.....</b>	<b>66</b>
<b>TABELA 2 – ALUNOS DO CURSO PEAD POR POLO .....</b>	<b>82</b>
<b>TABELA 3 - ALUNOS DO CURSO PLAGEDER E ÍNDICE DE EVASÃO .....</b>	<b>100</b>
<b>QUADRO 3 – DESCRIÇÃO COMPARATIVA DOS CURSOS .....</b>	<b>113</b>
<b>QUADRO 4 – PRINCIPAIS RESULTADOS .....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRAEAD** - Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a distância
- BB** – Banco do Brasil
- BENAF** – Banco Nacional de Agricultura Familiar
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEAPE** – Curso de Especialização em Administração Pública Eficaz
- CEFET** - Centros Federais de Educação Tecnológicas
- CEPE** - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
- CNPq** – Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CINTED** - Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação
- CONSUN** - Conselho Universitário
- CPD** - Centro de Processamento de Dados
- CRA** – Conselho Regional de Administração
- CREA** – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
- CUT** – Central Única dos Trabalhadores
- DAC** – Divisão de Apoio a Convênios
- EA** – Escola de Administração
- EaD** – Educação a distância
- EMATER** – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
- FACED** – Faculdade de Educação
- FAPERGS** – Fundo de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul
- FAURGS** – Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- FINEP** – Financiadora de Estudos e Projetos
- FNDE** – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
- FORUMDIR** – Fórum de Diretores de Faculdades de Educação de Universidades Públicas Brasileiras
- IBGE/PNAD** – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- IEPE** – Centro de Estudos e Pesquisa Econômica
- IES** – Instituição de Ensino Superior
- IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior
- INEP** - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- IPES** – Instituição Pública de Ensino Superior

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases  
**MEB** – Movimento de Educação de Base  
**MEC** – Ministério da Educação  
**NAVi** – Núcleo de Aprendizagem Virtual  
**OCC** - Outros Custeios e Capitais  
**ONG** – Organização Não Governamental  
**PDE** - Plano de Desenvolvimento da Educação  
**PEAD** - Licenciatura em Pedagogia a distância  
**PLAGEDER** – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural  
**PNE** – Plano Nacional de Educação  
**PPGA** – Programa de Pós-graduação em Administração  
**REGESD** – Rede Gaúcha de Ensino Superior a distância  
**ROODA** - Rede Cooperativa de Aprendizagem  
**SEAD** – Secretaria de Educação a distância  
**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas  
**SEDETEC** - Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico  
**SEED** - Secretaria de Educação a distância do Ministério da Educação  
**SENAC** - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
**SIAPE** - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos  
**SICRED** – Sistema de Crédito Cooperativo  
**TIC** - Tecnologias de Informação e Comunicação  
**UAB** – Universidade Aberta do Brasil  
**UERGS** – Universidade do Estado do Rio Grande do Sul  
**UFRGS** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
**UFRJ** – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
**UFMS** – Universidade Federal de Santa Maria  
**UNIFESP** – Universidade Federal de São Paulo  
**UnB** – Universidade de Brasília  
**UniRede** – Universidade Virtual Pública do Brasil.  
**URGS** – Universidade do Rio Grande do Sul  
**USP** – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Educação a distância no Mundo .....	22
<b>2.3. POLÍTICAS PÚBLICAS NA EAD.....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Universidade Aberta do Brasil e o Programa Pró-Licenciatura .....	26
<b>2.4. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Educação a Distância na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.....	33
2.4.2. Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – FAURGS .	35
<b>3. A TEORIA CLÁSSICA, NEOCLÁSSICA E A GESTÃO NA EDUCAÇÃO ....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. AS TEORIAS CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>37</b>
3.1.1. Funções da Organização .....	40
<b>3.2. GESTÃO NA EDUCAÇÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3. GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4. GESTÃO EM EAD.....</b>	<b>48</b>
<b>4. MÉTODO .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. SELEÇÃO DOS CASOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2. COLETA DE DADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>56</b>
<b>4.4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>57</b>
<b>5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1. CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA .....</b>	<b>60</b>
5.1.1. Histórico e Planejamento do Curso .....	60
5.1.2 Perfil do Aluno .....	65
5.1.3. Função Técnica ou Descrição do Curso .....	67
5.1.4. Funções Administrativas .....	72
5.1.5 Funções Financeira, Comercial e Contábil.....	75

<b>5.2. CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA A DISTÂNCIA – PEAD.</b>	<b>78</b>
5.2.1. Histórico e Planejamento do Curso .....	78
5.2.2. Perfil do Aluno .....	81
5.2.3. Função Técnica ou Descrição do Curso .....	83
5.2.4. Funções Administrativas .....	88
5.2.5. Funções Financeira, Comercial e Contábil.....	91
<b>5.3. CURSO TECNOLÓGICO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL A DISTÂNCIA – PLAGEDER.....</b>	<b>94</b>
5.3.1. Histórico e Planejamento do Curso .....	94
5.3.2. Perfil do Aluno .....	99
5.3.3. Função Técnica ou Descrição do Curso .....	102
5.3.4. Funções Administrativas .....	105
5.3.5. Funções Financeira, Contábil e Comercial.....	108
<b>6. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....</b>	<b>111</b>
<b>6.1. HISTÓRICO E PLANEJAMENTO.....</b>	<b>111</b>
<b>6.2. PERFIL DO ALUNO E FUNÇÃO TÉCNICA.....</b>	<b>112</b>
<b>6.3. FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>117</b>
<b>6.4. FUNÇÕES FINANCEIRA, COMERCIAL E CONTÁBIL .....</b>	<b>120</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICES E ANEXOS.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DE GESTORES DOS CURSOS À DISTÂNCIA.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DO SECRETÁRIO DA SEAD..</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO 1 - MODELO DE FORMULÁRIO DO MEC USADO PELO PEAD ...</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO 2 -PLANILHAS DE CUSTOS DO MEC USADO PELO PLAGEDER</b>	<b>139</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Educação é reconhecida por sua importância para impulsionar o desenvolvimento de qualquer país<sup>1</sup>. O Brasil tem seu Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) fundamentado nos objetivos da própria República e fixado no artigo terceiro da Constituição Federal de 1988 que prevê: construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização, bem como reduzir as desigualdades sociais e regionais, além de promover o bem de todos sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor ou idade.

Uma das contribuições que o PDE pode dar para alcançar esses objetivos é ampliar o acesso à educação de forma ampla e, para isso, incluir não somente a educação básica, mas também a superior.

No entanto, em razão do limitado orçamento para a educação, surgiram restrições ao longo do tempo, como, a priorização de investimento na educação básica em detrimento da educação superior. Assim, ocorreu redução nos investimentos da rede federal de educação superior, inviabilizando sua expansão em anos recentes, o que repercutiu na formação de professores: “O resultado para a educação básica: falta de professores com licenciatura para exercer magistério e alunos de ensino médio desmotivados pela insuficiência de oferta de ensino gratuito nas universidades públicas.” (BRASIL, [2007?]<sup>2</sup>, p. 8)

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) estabelece a obrigatoriedade de formação superior a professores da educação básica; todavia, nos locais mais distantes, é quase inviável cumprir a lei. O Estado se depara com a falta de professores com titulação superior em sua área específica para ensino médio e fundamental em todo o território nacional. Daí fica prejudicada a melhoria na qualidade do ensino básico, a qual depende da boa formação dos professores, diretamente relacionada às Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas, ofertantes de cursos de formação aos docentes (BRASIL, [2007?]).

---

<sup>1</sup> Alguns substantivos, como, país, tutor, professor e universidade, convencionou-se iniciar com letra minúscula quando usados de forma genérica e com letra maiúscula quando se referem ao sujeito definido.

<sup>2</sup> Data provável

Por ser o Brasil um País de proporções continentais, é preciso planejar a educação de tal forma a possibilitar seu acesso às pessoas que vivem em lugares mais remotos. Nesse aspecto, a Educação a distância (EaD) mostra ser uma solução viável para reduzir tais distâncias e proporcionar formação de ensino superior. As pessoas de grandes centros, também podem ter dificuldades de presença na sala de aula em universidades formais e se beneficiariam com essa modalidade de ensino.

Para alcançar os objetivos do PDE, especialmente, na educação superior, buscase expandir o número de vagas em cursos superiores para jovens de 18 a 24 anos e permitir que esse ensino de qualidade possa chegar, inclusive, às regiões mais remotas do País.

Para tanto, dois programas têm se destacado: a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Pró-Licenciatura, ambos voltados para as universidades públicas, visando expandir a oferta de cursos e programas de educação superior a distância, por meio de convênios com Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e Municípios que mantêm polos cuja infra-estrutura possa receber alunos e dar suporte técnico presencial.

Dessa forma, o Ministério da Educação (MEC) publicou editais voltados às Universidades Federais, Estaduais e Centros Federais de Educação Tecnológicas (CEFETS) para que apresentassem projetos de criação de edições únicas de cursos de graduação a distância. Por se tratar de projetos especiais com financiamento direto do MEC, os recursos financeiros não fazem parte do orçamento das universidades participantes.

Na organização desses cursos, as IPES se deparam com novo contexto educacional, o qual não pode ser gerido da mesma forma que o curso presencial. Por receber verba própria para seu financiamento, o curso precisa não somente ser administrado como projeto especial inserido na universidade pública como também, atender às regras do Direito Administrativo. Além disso, o curso a distância tem necessidades diferentes do presencial, cujas especificidades devem ser observadas.

A literatura sobre EaD apresenta diversos elementos relacionados às vantagens desta modalidade: a pedagogia a ser usada, as necessidades do aluno, e a comparação com cursos presenciais, de autores, como: Peters (2006), Palloff e Pratt, (2004 e 2008) e Moore e Kearsley (2007). Há, porém, poucos estudos sobre a gestão de cursos de EaD,

especialmente, nas universidades públicas, podendo citar-se como exemplos, Amoretti et al (2008), Nevado et al (2006) e Schröder e Klering (2007).

As IES privadas dispõem de maior liberdade de ação por estarem sob as regras do Direito Privado e ocuparem espaços nessa área com maior agilidade. O foco deste trabalho, no entanto, é a gestão de cursos a distância no setor público, sob rígidas regras do Direito Público, já que obtiveram verbas públicas para custear suas atividades.

Este trabalho pretende contribuir para a gestão de cursos de EaD, no contexto das universidades públicas, bem como, na formulação de políticas públicas e programas específicos para esse tipo de modalidade de ensino. Diante do contexto apresentado, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como ocorreu o processo de implantação, e como estão sendo geridos os três primeiros Cursos de Graduação a distância na UFRGS?

Esta dissertação está assim organizada: o primeiro capítulo que contém a introdução; o segundo capítulo apresenta o contexto brasileiro de Ensino Superior, da Educação a Distância, das Políticas Públicas dessa modalidade, da organização da UFRGS e o uso de EaD em seus cursos. O terceiro capítulo trata do referencial teórico sobre a Administração Clássica de Fayol e seus seguidores, a Teoria Neoclássica, bem como a gestão: na educação, nas universidades e nos cursos a distância.

Em sequência, apresenta-se o método empregado na presente pesquisa, do estudo de casos múltiplos, e realiza-se a comparação dos dados (via cruzamento), fazendo-se revisão (aplicação) da teoria.

Segue-se apresentação e análise dos três casos de cursos de graduação a distância na UFRGS e realiza-se comparativo entre os três casos, visando traçar um quadro conjunto e desvelar o processo de gestão e implicações do oferecimento de cursos a distância.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1. ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

No período Imperial, surgiram no Brasil apenas Faculdades de Medicina, Direito e Politécnica, de forma isolada, sem a criação de uma universidade propriamente dita. A Universidade de Coimbra em Portugal tinha alto conceito e formava muitos jovens brasileiros suprimindo essa necessidade (OLIVEN, 2002).

Naquela época, havia pouca tradição de ensino superior já que os “bem nascidos” eram enviados à Europa, para estudar e a escravaria não precisava de qualquer estudo, sendo a criação de universidades motivo de controvérsias. Zacaria de Góes, em 1870, era contrário às ideias do então Ministro Paulino de Souza, por entender que o ensino primário era prioridade em relação ao superior (PRADO, 1999). Para Zacaria de Góes, no Brasil, já existiam bacharéis demais e o País necessitava apenas de trabalhadores para o comércio, a lavoura e a indústria (idem, 1999).

O Chile mostrou postura diferente da do Brasil e em 1843, inaugurou a Universidade do Chile, para organizar, especialmente, o sistema educativo nacional, desde o ensino primário até o superior. Havia uma preocupação com a educação, de modo geral, e na época, o governo chileno já entendia que sem ensino superior, não era possível formar professores para a educação básica (PRADO, 1999).

O Brasil demorou muito tempo para perceber que a formação de professores está diretamente relacionada ao incentivo à Educação Superior, e no Brasil do Império, sendo a estrutura educacional ainda mais precária, já não atendia às demandas da época.

Ao final do Império o quadro geral era o seguinte: poucas escolas primárias (com 250 mil alunos para um país com cerca de 14 milhões de habitantes, dos quais 85% eram analfabetos), Liceus Provinciais nas capitais, Colégios particulares nas principais cidades, alguns Cursos Normais e os Cursos superiores. (OLIVEIRA, 2004, p.949)

Com a proclamação da República e a primeira Constituição de 1891, ficou estabelecido que caberia à União criar as instituições de ensino superior e de ensino secundário e aos Estados, o ensino primário e profissional, como, escolas normais e técnicas (OLIVEIRA, 2004).

Somente em 1920, foi criada a primeira universidade brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro, posteriormente denominada de Universidade do Brasil, que reunia administrativamente faculdades profissionais pré-existentes, como as de Medicina, Direito e Engenharia (OLIVEN, 2002).

No governo de Getúlio Vargas (1930-1945), foi criado o Ministério da Educação e aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961. Durante a Nova República, de 1930 a 1964, foram criadas vinte e duas novas universidades federais no Brasil. Cada Estado membro da Federação passou a contar com pelo menos uma universidade pública federal em sua capital (OLIVEN, 2002).

Em 1961 foi promulgada a Lei 4.024 de Diretrizes e Bases (LDB) da educação brasileira, lei que reforçou o modelo tradicional da IES, manteve a prática de cátedras vitalícias com poderes concentrado nos catedráticos, faculdades isoladas e universidades compostas da junção de escolas profissionais (OLIVEN, 2002), situação somente alterada com a reforma universitária ocorrida em 1968.

O movimento estudantil apoiou as reformas e se tornou importante por participar das discussões sobre maior autonomia didático-administrativa e financeira, contratação de docentes por período integral, abolição da cátedra vitalícia, participação do corpo docente na administração da universidade, entre outros temas (GRACIANI, 1982).

A Lei 5.540 aprovada em 1968, chamada de Lei da Reforma Universitária, estabeleceu a criação de estatutos universitários, departamentos em substituição às antigas cátedras, criação do sistema de créditos, vestibular com caráter classificatório e não eliminatório, indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, regime de tempo integral e dedicação exclusiva dos docentes, valorização da titulação e da produção científica (OLIVEN, 2002).

O Departamento passou a ser a célula básica com atribuição de promover ensino e pesquisa para servir a toda universidade, determinando assim, áreas do conhecimento que eram comuns a mais de um curso para um único departamento. A coordenação do curso e o currículo passaram a ser atribuições do colegiado (FACHIN; HARDY, 2000).

No final de 1996, foi promulgada a nova Lei de Diretrizes e Bases - LDB (Lei 9.394/96) para aplicação nas Instituições de Ensino Públicas e Privadas, a qual definiu que as IES privadas são aquelas mantidas por pessoa física ou jurídica de direito privado; as comunitárias, quando instituídas por grupos representantes da comunidade; as confessionais, que seguem alguma orientação religiosa; e as filantrópicas, sem qualquer remuneração pelo serviço prestado.

O art. 52 da LDB define o que é a universidade e suas características:

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

A LDB ainda facultou a criação de universidades especializadas por campo de conhecimento, como por exemplo, a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e a Fundação Universidade Federal de Ciência da Saúde de Porto Alegre, as quais atuam somente na área da saúde.

A instituição não universitária tem compromisso apenas com o ensino, sem envolvimento com pesquisa e, normalmente, são estabelecimentos integrados ou isolados, como, faculdades, escolas e institutos. Outrossim, os Centros Universitários, como os CEFETS são considerados pela legislação que os regulamenta, como Instituições de Ensino Superior Pluricurriculares, com atuação prioritária na área de tecnologia.

Esse histórico e os dados acerca do ensino superior, no Brasil, levantados, mostram o atual modelo das Universidades Públicas no Brasil, que apesar de recente (40 anos), já está consolidado no tocante à educação presencial, à pesquisa e à extensão. O mesmo não ocorre, porém, com a educação à distância, regulamentada na LDB somente em 1996.

## 2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A EaD tem se mostrado solução viável para a formação superior de profissionais em cidades no interior de Estados que, em razão da distância ou outra dificuldade, não podem se deslocar para estudar em grandes centros urbanos. Ou ainda, para aqueles que residem nos grandes centros e não dispõem de tempo para frequentar um curso presencial regular.

Segundo Palloff e Pratt (2002, p. 27) há elementos definidores e fundamentais para identificar a educação a distância:

- A separação do professor e do aluno durante, pelo menos, a maior parte do processo de instrução no tempo e no espaço;
- O uso de mídia educacional para unir professor e aluno e transmitir o conteúdo do curso;
- O oferecimento de uma via de dupla comunicação entre o professor, tutor ou agente educacional e o aluno;
- O controle volitivo da aprendizagem com o estudante, em vez de ser com o professor.

A Educação a distância é uma modalidade pedagógica com características especiais, que visa formar cidadãos mais autônomos e conscientes de suas responsabilidades sociais e permite ainda, compreender a educação como sistema aberto num processo para transformar cada sujeito envolvido na ação educativa (NEDER, 2006).

Para Cunha (2006, p. 152), a educação a distância moderna tem como característica “a sua total integração com o uso das TIC’s.”. O autor explica que TIC são tecnologias de informação e comunicação. O uso da *internet* e dos sistemas de comunicação, como as videoconferências, deram um grande incentivo à EaD.

As Tecnologias de informação aplicadas à EaD proporcionam maior flexibilidade e acessibilidade à oferta educativa, fazendo-as avançar na direção das redes de distribuição de conhecimento e de métodos de aprendizagem inovadores, revolucionando conceitos tradicionais e contribuindo para a criação dos sistemas educacionais do futuro (SARAIVA, 1996, p. 27).

Atualmente, os cursos a distância contam com maior interatividade, devido ao uso da *internet*, do baixo custo dos equipamentos de informática, do maior acesso à conexão de banda larga, das facilidades que essa ferramenta oferece e da massificação de seu uso em diversas áreas. Por ser uma modalidade pedagógica, não se confunde com

a tecnologia usada, que serve apenas, para intermediar a distância entre o professor e aluno.

Educação a distância é uma forma de aprendizagem organizada que se caracteriza basicamente pela separação física entre professor e alunos e a existência de algum tipo de tecnologia de mediatização para estabelecer a interação entre eles. Ainda que possa ser construída com base em diferentes modelos pedagógicos, é preciso sempre lembrar que EaD é educação: não é um sistema tecnológico, nem mesmo um meio de comunicação. (TESTA, 2001, p.8) (g.n.)

O Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005 que regulamenta o artigo 80 da LDB fornece a definição legal.

A Educação a distância é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

A separação física entre professor/tutor e aluno no intuito de buscar o conhecimento pode não ser algo limitador, mas até facilitador, já que o aluno tem maior liberdade de expressar e questionar o seu pensamento, e não somente receber as informações prontas do ensinante.

A educação a distância exige troca, diálogo e interação entre os participantes, apesar do aluno e professor não ocuparem o mesmo espaço no processo de interlocução. A integração do aluno como sujeito da construção do conhecimento, diferente do paradigma da educação tradicional, concentrada mais nas condições de ensino do que na aprendizagem. A autonomia do aluno é uma das ideias da ação educativa e ele é estimulado e instigado a buscar e ser ativo no processo de construção do seu conhecimento (NEDER, 2006).

Paloff e Pratt (2002) destacam que na EaD não existe uma comunicação unidirecional do conhecimento vinda de um especialista no assunto, como ocorre na educação tradicional. O processo de aprendizagem vem da interação entre os próprios estudantes, entre professores/tutores e estudantes. Por isso, para esses autores é muito importante a formação de comunidades de alunos que buscam conjuntamente o conhecimento.

O estudo presencial existe há milênios, assim, uma modalidade como EaD, que não pressupõe proximidade física, fica no inconsciente das pessoas como exceção e de difícil realização. A necessidade da didática na EaD é justamente para superar, reduzir

ou amenizar a distância física, sendo a idéia, fazer uma educação a distância com qualidade e diferente da convencional (PETERS, 2006).

Por ser a ideia de educação presencial algo mais natural e que resulta em formação de melhor qualidade, a EaD ficou com o estigma de educação de baixa qualidade e para pessoas sem outra opção, que não seja lançar mão dessa modalidade. Com sua disseminação e formação das primeiras turmas a distância, essa ideia poderá se alterar.

Há diferenças fundamentais entre cursos presenciais e virtuais; na educação a distância, o aluno precisa receber estímulo para ser responsável pelo seu processo de aprendizagem e o professor ou coordenador é um condutor que cria a estrutura e o ambiente do curso para facilitar a jornada de descobrimento e para o aluno não se sentir sozinho ou abandonado, pois isso o desmotivará (PALLOFF; PRATT, 2004).

Para que o curso a distância seja minimamente satisfatório, é preciso estar atento às necessidades do aluno virtual e procurar evitar a evasão, grande nesses cursos, e motivá-los, constantemente, para continuar estudando, apesar das dificuldades inerentes ao próprio aprendizado.

O aluno precisa manter-se conectado à IES por meio de suporte e apoio tecnológico e qualquer dificuldade de enviar ou receber mensagens, arquivos ou imagens precisa ser imediatamente solucionada; a plataforma em que está inserido o curso deve auxiliar o aluno e não atrapalhá-lo, sendo necessário um período de familiarização com as novas ferramentas de estudo.

Palloff e Pratt (2004, p.74) salientam que “o aluno virtual espera ser o foco do curso ou do programa *on-line*. Ele espera ser parte de uma parceria com os professores e com a instituição, que resultará na satisfação de seus objetivos de aprendizagem.” É fundamental que o foco dos cursos a distância esteja centrado na participação do aluno e que a organização do curso e o seu conteúdo não percam essa perspectiva.

De acordo com Sérgio Franco, atual Secretário da Secretaria de Educação a Distância na UFRGS e colaborador com o MEC nas questões sobre o tema:

A grande contribuição de Paulo Freire para discutir a questão da educação é que educação é fundamentalmente diálogo, porque, usando as palavras dele, “ninguém educa ninguém”, e ninguém se educa sozinho, nos educamos na troca, e diálogo é exatamente a possibilidade de educação. Se essa comunicação é por vídeo, ou por *chat*, ou por fórum, ou é presencial, não interessa, pois são formas diferentes de se comunicar. O importante é garantir a comunicação. Nem na sala de aula presencial, nem na sala de aula a

distância, não [se deve] reduzir a educação a mera instrução. (FRANCO, 2004, p. 11 e 12)

Ora, se educação é uma questão de diálogo, as novas tecnologias que facilitam esse processo de comunicação são instrumentos para viabilizar a aprendizagem do aluno, seja ele aluno de curso a distância ou presencial.

### **2.2.1 Educação a distância no Mundo**

O Canadá é um País com dimensões geográficas grandiosas como o Brasil e investe no crescimento do uso de EaD, especialmente, nas cidades ao norte, distantes dos grandes centros na região sul. Apesar de aquele País não ter um Ministério da Educação, faz parte das políticas públicas incentivar a EaD, para dar formação a alunos em todo o seu território (MC GREAL; ANDERSON, 2007).

Na África do Sul a *University of Cape of Good Hope* iniciou seu trabalho em 1873, com a aplicação apenas de provas; posteriormente, passou a ser chamada de *University of South África*, oferecendo cursos por correspondência e hoje, está entre as dez maiores Universidades a distância do mundo. O seu crescimento se deu especialmente por aceitar estudantes de todas as raças, até mesmo na época mais acirrada do *apartheid* (PETERS, 2006).

Já a *Open Univesity* inglesa iniciou suas atividades em 1971 de forma autônoma e financiada pelo governo, para proporcionar aos adultos chances de obter formação superior. Naquele primeiro ano, foram admitidos 24 mil estudantes, em 1990 já contava com 72 mil alunos e em 1988 atingiu 150 mil pessoas (PETERS, 2006). Atualmente tem 150 mil estudantes de graduação e 30 mil de pós-graduação que interagem pela *internet* e pessoalmente (OPEN UNIVERSITY, 2008).

A *Central Radio and Television University* da China merece destaque por seu grande número de alunos, fundada em 1979, conta com a unidade central de Pequim e mais vinte e oito unidades transmissoras de conhecimento, por rádio e televisão, para as Províncias. Atendem a diversos tipos de estudantes, tais como: os de atividade profissional e interesse em se qualificar, os egressos de escolas secundárias, indicados para uma vaga na universidade a distância, e ainda os desempregados que procuram melhor qualificação. Em 1991, dois milhões de chineses já tinham concluído o curso superior por essa Universidade (PETERS, 2006).

As universidades citadas trabalham com EaD de forma séria, no mundo todo, e demonstram ser possível dar formação de qualidade aos alunos, apesar da distância. Esses são apenas alguns exemplos do uso de tal modalidade, que trabalham de forma eficiente, para atingir grande número de adultos em lugares remotos, ou nos grandes centros.

### **2.2.2 Educação a distância no Brasil**

No Brasil, em 1904 já se tinha notícia de escolas internacionais por meio de instituições privadas que ofereciam cursos por correspondência. O ano de 1922 é considerado marco inicial com a abertura da Rádio-Escola Municipal no Rio de Janeiro, criada por Edgard Roquete-Pinto. Além do rádio, os alunos contavam com o acesso prévio aos folhetos e esquemas de aulas, e utilizavam a correspondência para manter contato com os professores. Em 1941, inicia atividades o Instituto Universal Brasileiro que mantinha cursos por correspondência em São Paulo, e posteriormente, no Rio de Janeiro e em Brasília (SARAIVA, 1996).

Em 1961, surgiram programas de rádio, como o Movimento de Educação de Base (MEB) da Igreja Católica e do Governo Federal brasileiro, utilizando o sistema radioeducativo. Em 1970, iniciou-se o Projeto Minerva, em convênio entre a Fundação Padre Landell de Moura e a Fundação Padre Anchieta, para produção de textos e programas e posteriormente, surgiram os cursos pela televisão, como os Telecursos da Rede Globo e das TV's Educativas.

O exemplo da Universidade da China, que usa como tecnologia o rádio e a televisão para transmitir conhecimento, bem como os exemplos brasileiros de programas usuários desses meios de comunicação, mostram a *internet* como mais uma opção no uso da EaD, não sendo, no entanto, a única forma.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) iniciou suas atividades em EaD em 1976, com a criação do Sistema Nacional de Teleducação e a Universidade de Brasília (UnB) tem experiência com cursos de extensão a distância desde 1979, tendo sido alguns traduzidos da *Open University*. Na época, o Centro Educacional de Niterói iniciou suas atividades, utilizando EaD e em 1995 já atendia a mais de 20.000 alunos adultos em cursos de ensino fundamental e médio, além de outros de extensão. (SARAIVA, 1996).

O primeiro curso de graduação a distância no Brasil foi de Pedagogia de 1ª a 4ª séries oferecido pela Universidade Federal do Mato Grosso em 1995, antes mesmo da promulgação da LDB, autorizando tal modalidade, por ter tido caráter experimental, para formação de professores das redes públicas estadual e municipal. A UnB também é uma das pioneiras no uso da EaD, por promover cursos de especialização a distância desde a década de 80 (MORAN, 2002).

A UniRede (Universidade Virtual Pública do Brasil) foi criada em 1999 numa reunião em Brasília, com representantes de dezoito Universidades Públicas interessadas em formar uma rede para oferecer cursos superiores a distância, de qualidade. As IES integradas na rede de cursos a distância vêm crescendo com o passar do tempo.

Segundo os dados do ABRAEAD (Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância) de 2007, o número de Instituições autorizadas ou de Cursos Credenciados em educação a distância aumentou em 36% entre 2004 e 2006. E o número de alunos matriculados nessas Instituições cresceu 150% no mesmo período. Dos 778.458 alunos matriculados em 2006, a região sul é a região brasileira com o maior número e percentual de alunos: 33,2%. O Estado do Rio Grande do Sul contava em 2004 com apenas 2.618 alunos de graduação a distância, e em 2006 já eram 60.642, o que representa um aumento de 2.216% em dois anos. Em 2006, a UFRGS tinha 1.634 alunos matriculados nos cursos de graduação a distância.

Apesar desses números crescentes, o MEC busca ampliar e facilitar o acesso de alunos jovens ao ensino superior, especialmente no tocante à formação de professores para o ensino fundamental e o médio e para isso, tem investido em políticas que incrementam o uso de EaD especialmente nas universidades públicas.

### 2.3. POLÍTICAS PÚBLICAS NA EAD

Nunes (2007) aponta que o sistema educacional superior brasileiro é elitizado em razão das pessoas que atende, mas é indispensável a todas as classes sociais e sua expansão precisa acontecer com rapidez.

Segundo dados do Anuário Estatístico do Brasil, em 1908, havia 6.735 estudantes matriculados nas IES. No ano de 1960, esse total somava 93.202 alunos, um incremento de 1.377% em pouco mais de cinco décadas; vinte anos depois, as matrículas na educação superior somavam 1.377.286 alunos.

Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o número de matriculados quase dobrou em 2000, atingindo 2.622.076 alunos, e pela última estatística disponível de 2005, há 4.453.156 estudantes de ensino superior. Em menos de 100 anos o total de matriculados é 661 vezes maior.

De acordo com Mota, Chaves Filho e Cassiano (2006), apesar de todo esse crescimento, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/PNAD) de 2004, aponta que apenas 10,5% dos jovens de 18 a 23 anos chegam ao ensino superior. Esses valores são baixos, se comparados com outros Países da América Latina, como, Argentina (40%), Venezuela (26%), Bolívia (20,6%) e Chile (20,6%). Os autores justificam essa situação como sendo decorrente, especialmente, dos baixos índices de conclusão do ensino médio, da dificuldade econômica e financeira dos jovens (obrigados a irem ao mercado de trabalho de forma precoce, durante os estudos) e da demanda reprimida de vagas na IES.

O Plano Nacional de Educação (PNE) determina como meta que 30% dos jovens de 18 a 23 anos, até 2010, tenham acesso à educação superior. Atualmente, esse número está em torno de 11%, o que atesta que tal meta, dificilmente, será alcançada no prazo desejado (NUNES, 2007). Talvez o planejamento do PNE tenha sido inadequado, sem prever as reais dificuldades brasileiras, ou ainda, o esforço para aumentar o número de vagas no ensino superior não tenha sido suficiente para atingir o planejado.

De acordo com o Censo Escolar de 2006 realizado pelo INEP, o Brasil tem 2.622 mil docentes exercendo essa função. Desses, quase 600 mil não tem curso superior, especialmente, os que estão na zona rural (60%). Excluindo os docentes do ensino fundamental de 1ª a 4ª séries, em que não é obrigatória a formação superior, chega-se ao total de 192 mil professores sem curso superior, que não poderiam exercer a função de docente de acordo com a LDB.

O Governo Federal, por meio do MEC, dispõe do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) cuja prioridade é a educação básica, diretamente ligada à formação de professores pelo ensino superior e profissional. Com a ampliação do acesso à educação

básica constatou-se grande carência de professores e demais profissionais com formação em nível superior.

Franco (2006, p. 34), relatando os acontecimentos anteriores ao Programa Pró-Licenciatura em 2004, salienta que os levantamentos numéricos do INEP não são confiáveis porque

[...] tem como indicador não o professor mas a função de docente. Isso acarreta que muitas vezes o mesmo professor seja contado mais de uma vez, pois exerce função docente em mais de uma escola. De qualquer modo, o que se tinha era um número que variava de 150.000 a 250.000 professores em exercício sem formação superior, considerando-se apenas os professores que lecionavam os anos finais do ensino fundamental e no ensino médio.

Ainda que não se tenha precisão quanto ao número de professores sem formação universitária, é notória a necessidade de expandir a oferta de vagas dos cursos superiores. Para isso, o artigo 80 da LDB estabelece que o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino. E o artigo 87 dispõe que após o ano de 2006, somente seriam contratados os professores com curso superior e para tanto, o Estado realizaria “programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância” (art. 87, inciso III da LDB).

Diante desse quadro, o Governo Federal busca políticas públicas para democratizar a educação superior que atinja maior número de pessoas e incentivar a formação inicial e continuada de professores para o ensino básico, o fundamental e o médio. Assim a EaD é uma importante alternativa para atingir tais objetivos com maior rapidez e em locais distantes. Considerando isso, dois programas de incentivo do Governo Federal já estão em atividade: a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Pró-Licenciatura voltados, especialmente, para criação de cursos superiores a distância, em Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), como as Universidades Federais.

### **2.3.1 Universidade Aberta do Brasil e o Programa Pró-Licenciatura**

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Programa Pró-Licenciatura objetivam ampliar e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior a distância no País. Isso é feito por meio de convênios firmados com as IPES e com os Municípios que oferecem polos presenciais com infra-estrutura para receber e dar suporte operacional a alunos.

O Ministério da Educação publicou editais para que as IES federais e estaduais, que tivessem interesse, apresentassem projetos de criação de edições únicas de cursos de graduação a distância. Para tanto, colocou verbas extras do orçamento à disposição das Universidades, visando sustentar o seu custeio.

O programa Pró-Licenciatura busca a formação inicial para professores do ensino fundamental e médio que trabalham em escolas públicas, mas não têm curso superior e é apresentado em duas fases distintas. A Fase I teve início em 2004, e apesar de seus objetivos, de acordo com o edital, o público-alvo foram alunos egressos do Ensino Médio e não professores. O curso de Pedagogia a distância da UFRGS, foi o único destinado a professores da rede municipal e estadual. O programa conta atualmente com cerca de 20.000 alunos matriculados em 18 cursos, que funcionam em 160 polos de apoio presencial espalhados por todo o País. Nessa fase, os cursos oferecidos foram: Normal Superior, Pedagogia, Educação Especial, Física, Química, Matemática e Biologia (BRASIL, MEC, 2008).

Já o Programa Pró-Licenciatura, Fase II, teve início em 2006, com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). E dessa vez, o público-alvo foram os professores em exercício na rede pública de ensino, sem a habilitação legal exigida por lei na área em que atuam. Esse Programa tem 12.000 alunos em 28 cursos nas áreas de Artes Visuais, Teatro e Música, Biologia, Educação Física, História, Geografia, Química, Física, Matemática e Letras com habilitação em Português, Espanhol e Inglês (BRASIL, MEC, 2008).

Trata-se, portanto, de um grande projeto, cujo objetivo é aumentar o acesso ao ensino superior e também suprir a deficiência de formação dos professores em exercício, especialmente das escolas públicas.

O Programa terá como cerne a oferta de cursos de licenciatura a serem realizados na modalidade de Educação a distância (EAD). Os cursos serão criados por IES [...] que tenham notória e comprovada competência instalada para tal, em estreita cooperação com a coordenação do Pró-Licenciatura. (BRASIL, 2005)

Quanto ao programa Universidade Aberta do Brasil, a sua ideia inicial surgiu em discussões do Fórum das Estatais pela Educação, que desenvolveram ações para potencializar as políticas públicas na educação, promovidas pelo Governo Federal, destacadamente pelo Ministério da Educação e pelas empresas estatais brasileiras. A primeira iniciativa foi criar um curso-piloto de bacharelado em Administração a

distância com 10.000 vagas. Trata-se de projeto piloto em parceria com a Secretaria de Educação a distância (SEED) do MEC, o Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e 18 Universidades Federais e 7 Estaduais (SEGENREICH, 2006).

Para viabilizar o funcionamento desses cursos a distância, a UAB fomentou a formação de polos presenciais administrados pelos Municípios. Esses devem atender aos alunos com infra-estrutura para encontros presenciais, biblioteca e laboratório de informática, equipado com conexão rápida à *internet*, para proporcionar acesso aos cursos.

O parágrafo único do primeiro artigo do Decreto Federal 5.800 de 08 de junho de 2006 estabelece que:

São objetivos do Sistema UAB:

I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;

II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

III - oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;

IV - ampliar o acesso à educação superior pública;

V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;

VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância; e

VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação.

Os objetivos da UAB são muito mais amplos do que o programa Pró-Licenciatura, embora também contemplem a formação de professores de forma prioritária, mas não com exclusividade. A UAB também financia cursos de graduação em outras áreas, com edições únicas e recurso apartado do orçamento da universidade onde está inserido. Segundo o *site* do Ministério da Educação, a Universidade Aberta do Brasil, apesar de ter nome de universidade, é apenas uma denominação representativa para a

Rede nacional experimental voltada para pesquisa e para a educação superior (compreendendo formação inicial e continuada) que será formada pelo conjunto de instituições públicas de ensino superior, em articulação e integração com o conjunto de polos municipais de apoio presencial (BRASIL, 2007).

No ano de 2007, a UAB já contava com 291 polos em atividades, o que possibilitou a abertura de 46 mil vagas em cursos de ensino superior. O objetivo do

MEC é chegar a 750 polos até o final de 2009 e a 1000 polos até 2010 e poder oferecer cerca 300 mil vagas.

Entre as Universidades Federais que participam dos programas da UAB e Pró-Licenciatura está a Universidade Federal do Rio Grande do Sul que faz parte do objeto de análise deste estudo.

## 2.4. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

No Rio Grande do Sul, foi criada a Universidade de Porto Alegre em novembro de 1934 pelo Decreto 5.758. O início dessa Universidade era

[...] formada pela integração da Universidade Técnica, com suas Escolas de Engenharia, Agronomia e Veterinária, Faculdade de Medicina, com suas Escolas de Odontologia e Farmácia, da Faculdade Livre de Direito, com sua Escola de Comércio, O Instituto de Belas Artes e a Faculdade de Educação, Ciências e Letras, criada pelo Decreto 6.194 de 30 de março de 1936 e constituída dos cursos de Matemática, Ciência Física, Ciência Química, História Natural, Filosofia, Educação, Geografia e História. (PESAVENTO, 2004, p. 47)

A Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, em 1947, alterou o nome da Universidade de Porto Alegre para Universidade do Rio Grande do Sul (URGS). A Lei Estadual 444 de 1948 incorporou à URGS a Faculdade de Direito e a Faculdade de Odontologia de Pelotas, bem como a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. A Faculdade de Economia e Administração foi criada como autônoma nessa época e seu início se deu na Escola de Comércio ligada à Faculdade de Direito. (PESAVENTO, 2004)

Em setembro de 1950, a URGS se integrou ao Sistema Federal de Ensino Superior com todos os cursos, faculdades e escolas, passando a se chamar Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Apesar de ter se passado mais de meio século, as pessoas chamam a Universidade de URGS em razão da melhor sonoridade da sigla.

A Federalização era uma medida necessária, porque os recursos locais eram poucos e a Universidade precisava crescer; nessa época, contava apenas com quatro prédios próprios: Faculdade de Direito, Medicina, Escola de Engenharia e Escola de Agronomia e Veterinária. Com os recursos da União, foram construídos outros prédios como os da Reitoria, do Hospital das Clínicas e da Faculdade de Arquitetura.

Pesavento (2004) destaca que a partir da federalização das universidades, houve expansão da pesquisa facilitada pela adoção de regime de tempo integral de alguns docentes, pela formação de centro de investigação e pelos convênios com organismos nacionais e internacionais, a partir da década de 60. Depois do golpe militar de 1964, vários professores foram cassados, houve prisão de estudantes, controle das atividades acadêmicas estudantis, aulas vigiadas, o que gerou protestos abafados com o Ato Institucional número 5 no final de 1968.

A reforma da educação em 1968 deu à UFRGS a atual estrutura de organização dos Institutos, Faculdades e Escolas. O Reitor Eduardo Faraco foi o responsável pela articulação de planos, regimentos e estatutos. A Universidade passou a contar com novos órgãos, como o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e em 1970, com as Câmaras de Pós-Graduação e de Pesquisa. As bibliotecas também foram reorganizadas nessa época (PESAVENTO, 2004).

A UFRGS hoje está distribuída em quatro *campi* denominados de Centro, Saúde, Olímpico e do Vale, com 469 mil metros quadrados de área construída e, aproximadamente, 2.200 hectares de área física e tem, atualmente, 65 cursos de graduação, 64 mestrados, 60 doutorados e 12 mestrados profissionalizantes. Além disso, tem a Escola Técnica de Ensino Médio e a Escola de Aplicação com ensinos fundamental e médio.

Presentemente, a UFRGS tem cerca de 21.500 alunos de graduação, 9.500 alunos de pós-graduação, 1.600 alunos dos cursos fundamental, médio e educação profissional, 2.500 técnicos administrativos e 2.500 professores, e seu quadro de docentes é formado por 70% de doutores e 26% de mestres.

Em entrevista, a Professora Edi Madalena Fracasso (2004) afirma que a estrutura organizacional de uma universidade como a UFRGS é muito complexa, mesmo limitando-se somente as suas atividades-fim que são Ensino, Pesquisa e Extensão. A sua estrutura é composta pelo Conselho Universitário (CONSUN), pelo Conselho de Curadores e pelo Conselho de Ensino e Pesquisa (CEPE).

O órgão máximo da Universidade é o Conselho Universitário, que é constituído de todos os Diretores de Unidade, tem uma representação discente, um representante dos docentes e ainda uma representação de órgão de fora da Universidade, como, por exemplo, neste momento estão órgãos da sociedade civil. Neste momento, estão representados no Conselho Universitário, a FAPERGS, que é uma fundação do Governo do Estado, a Casa de Cultura Mário Quintana, o SEBRAE e a CUT. São diferentes órgãos

da sociedade civil que compõem o Conselho da Universidade (FRACASSO, 2004, p. 3 e 4).

O CONSUN também tem a função de tratar de todas as relações externas, como, convênios com entidades públicas ou privadas, e qualquer recurso externo que entre na Universidade para realizar pesquisa ou prestação de serviço depende de convênio ou de contrato firmado, precisando antes ser aprovado pelo Conselho Universitário. Além disso, é o CONSUN que aprova as contas da Universidade (ORGANIZAÇÃO DA UFRGS, 2006).

O Conselho de Curadores é o órgão que acompanha e inspeciona as contas da Universidade Federal, sendo formado por cinco membros de competência, necessariamente, nas áreas de contabilidade, finanças ou direito. O CEPE é o órgão que decide sobre as questões relativas a Ensino, Pesquisa e Extensão. É composto pelas Câmaras de Pós-Graduação, de Graduação, de Pesquisa e de Extensão; se a decisão envolver algum dispêndio de recurso ou alteração da estrutura da Universidade, ou ainda a criação de novos cursos também deverá ser aprovada pelo CONSUN.

Tanto o CONSUN quanto o CEPE são presididos pelo Reitor. Com relação à subordinação do CEPE e do Conselho Curador ao Conselho Universitário, Fracasso (2004, p. 3) explicou em entrevista que:

Cada um [tem] funções distintas, mas o Conselho Universitário tem uma supremacia em relação aos demais porque é o último órgão em termos de recurso, então, se alguém não estiver conformado com alguma decisão no CEPE, poderá recorrer ao Conselho Universitário.

Existem ainda sete Pró-Reitorias subordinadas à Reitoria da UFRGS, sendo elas de Graduação, de Pós-Graduação, de Extensão, de Pesquisa, de Planejamento, de Coordenação Acadêmica e de Recursos Humanos. Todos esses organismos são gerenciados por Pró-Reitores com função efetiva de controle e produção nas diferentes áreas afetas ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão no âmbito da Universidade. As Pró-Reitorias têm perfeita vinculação com as respectivas Câmaras de cada área onde é encaminhada a documentação para tomada de decisão (ORGANIZAÇÃO DA UFRGS, 2006).

A Reitoria possui sete Secretarias, órgãos que assessoram o Reitor na realização de tarefas específicas:

- a) Secretaria de Avaliação Institucional;
- b) Secretaria de Comunicação Social;

c) Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais, envolvida nos convênios com universidades estrangeiras, principalmente, programas de intercâmbio de alunos de Graduação, de Pós-Graduação;

d) Secretaria de Patrimônio Histórico, incumbida da recuperação dos prédios da Universidade;

e) Secretaria de Assuntos Estudantis, que se ocupa com os alunos, a representação estudantil, a interação dos estudantes com o mundo externo, a realização de estágios, entre outros;

f) Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico (SEDETEC) vinculada a um escritório de interação e transferência de tecnologia, que trata, por exemplo, das patentes e registros de marcas de propriedade intelectual da Universidade, realizando também cursos de empreendedorismo;

g) Secretaria de Educação a Distância, que se ocupa em desenvolver a capacidade de criar novas formas de transmissão de conhecimento para a Universidade por essa modalidade.

A Universidade ainda se divide em vinte e nove (29) Unidades universitárias e Institutos especializados, sendo unidade o termo comum para as escolas, as faculdades, os institutos e também para o Colégio de Aplicação, não havendo porém, distinção entre esses órgãos, mas apenas, questão de preferência por denominar cada uma no momento da sua criação.

Cada unidade tem também sua estrutura, como existe na Reitoria com relação a atividades-fim, assim, há Comissões de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. As unidades são divididas em departamentos, de acordo com o seu tamanho e podem ter Colegiado ou Conselho Departamental. O Colegiado é constituído de representações das unidades envolvidas com os cursos e o número de componentes do Colegiado está fixado no Estatuto da Universidade; em todos esses órgãos e comissões existe representação do corpo docente, dos discentes e dos funcionários. (ORGANIZAÇÃO DA UFRGS, 2006).

A estrutura da UFRGS serve para cumprir o seu papel (ensino, pesquisa e extensão) e para que as pessoas possam se articular e realizar o seu trabalho em clima de diversidade com democracia e entendimento e na educação a distância, na UFRGS não é diferente.

### 2.4.1 Educação a Distância na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

O início do emprego da educação a distância na UFRGS está relacionado com a participação da Faculdade de Educação no Projeto Nacional de Informática na Educação em 1984, juntamente com outras quatro universidades, visando estudar melhor o tema. A partir de 1998, surgiram algumas discussões esparsas sobre EaD para troca de experiências, o que acabou se tornando um fórum com reuniões periódicas.

De 2000 para diante, tiveram início os primeiros nove projetos em EaD das seguintes unidades: Instituto de Informática, Faculdade de Ciências Econômicas, Escola de Administração, Faculdade de Educação, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Escola de Engenharia e Instituto de Física. A FACED iniciou em 2000 o Curso de Especialização em Informática na Educação, dando sequência ao conhecimento já adquirido desde 1984 (UFRGS, 2004).

Em 2002, foi criada a Secretaria de Educação a distância (SEAD) ligada, diretamente, à Reitoria da Universidade, que passou a coordenar os fóruns de discussões já bem consolidados nessa época (UFRGS, 2004).

E daí a ideia de uma Secretaria que fosse executiva, mas não executora, uma Secretaria que ajudasse esses grupos a se articularem, desse um corpo maior, criasse um planejamento de como se poderia seguir a educação a distância dentro da Universidade, ao mesmo tempo permitindo que esses vários grupos pudessem fazer as suas ações, pudessem manter a sua criatividade, sem criar uma uniformização. Foi, então, que a Reitoria abraçou a ideia e instituiu a Secretaria com status de Pró-Reitoria para que pudesse fazer este trabalho de articulação (FRANCO, 2004, p. 2 e 3),

Em 2003, foram contemplados vinte projetos de criação e implementação de atividades formais em EaD e três projetos de desenvolvimento de plataforma virtual de educação a distância a serem criados pela Escola de Administração, Faculdade de Educação e Instituto de Informática. Desses projetos foram construídos, respectivamente, o NAVi (Núcleo de Aprendizagem Virtual), o ROODA (Rede Cooperativa de Aprendizagem) e o AdaptWeb (Ambiente de Ensino-Aprendizagem Adaptativa na Web)<sup>3</sup>

Um dos papéis da SEAD foi proporcionar a formalização do uso de EaD na UFRGS. A Resolução 10/2006 do CEPE da UFRGS estabelece normas para regulamentação do uso de EaD dentro da Universidade. Classifica em três os tipos de

---

<sup>3</sup> Disponível no *site* <http://200.19.107.81/adaptweb/index.php>, acesso em 23/02/2009.

ações a serem executadas a distância que são: atividades nas disciplinas dos cursos presenciais, promoção de cursos a distância e ação em projeto de extensão. Para se caracterizar alguma ação nessa modalidade é preciso que pelo menos 20% da carga horária total seja feita a distância.

A SEAD é um órgão planejador dentro da universidade que tem interface com Pró-Reitorias de Extensão, de Ensino no nível de Graduação e de Pós-Graduação, de Pesquisa, com a Coordenadoria de Ensino Básico e Profissional e com a Secretaria de Avaliação. Ou seja, é um órgão ligado com todo o corpo acadêmico da Universidade. (FRANCO, 2004)

No *site* da UFRGS encontra-se uma síntese do trabalho da SEAD:

A Secretaria de Educação a distância - SEAD promove institucionalmente o desenvolvimento e a implementação de atividades de educação a distância, bem como o aperfeiçoamento pedagógico através da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação no ensino. A SEAD realiza o cadastramento das atividades de educação a distância na Universidade e promove Editais para fomento ao desenvolvimento de novas atividades. A Secretaria realiza mensalmente o Fórum de EAD e uma vez por ano o Salão de EAD UFRGS, que busca divulgar e discutir o que vem sendo feito na Universidade. (UFRGS, 2009) (g.n.)

A SEAD tem importante papel na UFRGS de planejar, apoiar e transmitir conhecimento sobre EaD entre as diversas unidades da Universidade. Para Palloff e Pratt (2004, p. 78) em muitas IES:

Os cursos e programas *on-line* em geral começam a funcionar sem que se considere a questão das políticas que adotam. Pelo fato de os cursos e programas não terem sido necessariamente bem planejados, as políticas parecem desenvolver-se depois dos problemas que as instituições e os alunos tiveram de enfrentar.

A ideia da SEAD é fazer um trabalho amplo que estimule o uso dessa modalidade em todas as áreas. A EaD na UFRGS está sendo introduzida de forma definitiva, estimulando os docentes a assimilarem e adotarem essa modalidade de aprendizagem. Dessa forma, as disciplinas presenciais dos cursos regulares também podem ser ministradas parcial ou totalmente a distância.

Num futuro longínquo, eu diria que vamos acabar a distinção entre ensino a distância e ensino presencial. A própria tecnologia vai invadir a educação presencial, não existe educação exclusivamente a distância, precisa-se, em determinadas áreas menos e em determinadas áreas mais, o contato presencial, que é importante no processo pedagógico, em especial o formativo - na educação continuada nem tanto, mas no processo formativo ele ainda é muito importante. (FRANCO, 2004, p. 8)

A SEAD conta com o apoio do Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação (CINTED) que cuida especialmente da formação de pessoal, docentes e funcionários e o Centro de Processamento de Dados (CPD) da Universidade responsável pelo suporte técnico. A Secretaria de EaD da UFRGS promove ainda cursos de capacitação para os interessados em aprender sobre a plataforma Moodle e outras ferramentas úteis à construção de *sites* como *Flash*, *Java Script* e *Dreamweaver*. Além disso, ministra cursos de capacitação personalizados, para formação de equipe de tutores ou professores, a pedido da unidade, ou curso, que está fazendo uso de tal modalidade.

Além dos três Cursos de Graduação a distância estudados nesta pesquisa, a UFRGS conta ainda com outros mais recentes, como, o Curso de Licenciatura em Música iniciado no primeiro semestre de 2008, e os Cursos de Licenciatura em Artes Visuais, Ciências Biológicas, Letras - Inglês e Matemática pela Rede Gaúcha de Ensino Superior a distância (REGESD) composta de Universidades Públicas e Confessionais do Rio Grande do Sul com início no segundo semestre de 2008.

#### **2.4.2. Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – FAURGS**

A FAURGS foi criada em 1994, época em que estabeleceu convênio com a UFRGS, e na qual foi aprovado o seu estatuto de funcionamento, em cujo artigo terceiro apresenta seus objetivos:

- I – colaborar na elaboração e execução de projetos de pesquisa, ensino e extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico aprovados pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS em benefício de toda comunidade;
- II – prestar serviços técnico-científicos remunerados à UFRGS e à comunidade;
- III – realizar e promover atividades científicas e culturais;
- IV – conceder bolsas de estudo e de pesquisa, de graduação, pós-graduação e extensão;
- V – promover, difundir e coordenar a cooperação técnica entre organizações e instituições nacionais e estrangeiras.

Os membros do Conselho Deliberativo, do Conselho Curador e da Diretoria da FAURGS são indicados pelo CONSUN da UFRGS e nomeados pelo seu Reitor. Daí toda gestão da Fundação é feita por pessoas da Universidade ou que sejam da confiança da Reitoria. Por ser fundação de direito privado, pode receber recursos externos de

projetos como o da UAB e administrá-los, efetuando os pagamentos e elaborando a prestação de contas do projeto; sobre o valor recebido é ajustado, previamente, um percentual destinado à FAURGS, para suprir suas despesas internas e custear as demais atividades previstas em seus objetivos.

Para dar início a um projeto administrado pela FAURGS é necessária a expedição de ofício da Pró-Reitoria ou da Diretoria da Unidade onde irá ser executado e também é celebrado contrato entre a fundação de apoio, a unidade responsável pelo projeto e a entidade financiadora externa. A entidade financiadora pode ser pessoa jurídica de direito privado ou pessoa física, e 5% do valor arrecadado é destinado à fundação como pagamento pela administração financeira do projeto. Se for um ente público como FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), CNPq (Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) ou FAPERGS (Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul) o projeto está sujeito à lei de licitações no momento de compra e contratação de serviço. Nos dois casos, a FAURGS deve se responsabilizar pela elaboração de prestação de contas para a entidade financiadora.

A FAURGS desempenha papel importante na viabilização do financiamento com recursos do Ministério da Educação aos cursos de graduação a distância, como projetos que não fazem parte do orçamento anual da UFRGS, por não se tratar de cursos regulares ou permanentes da Universidade.

Após essa explanação sobre o contexto da educação superior no Brasil, de EaD e da UFRGS, segue-se uma revisão da teoria norteadora desta pesquisa.

### **3. A TEORIA CLÁSSICA, NEOCLÁSSICA E A GESTÃO NA EDUCAÇÃO**

Para administrar a universidade, é possível buscar elementos das Teorias Clássicas da Administração, como a de Fayol que serviu de base aos estudos sobre Gestão na Educação, desde os seus primeiros autores como Ribeiro (1952) e Lourenço Filho (2007). Como a visão da Teoria Clássica mostrou-se insuficiente para analisar os casos propostos, buscaram-se também elementos da Teoria Neoclássica que atualiza e redimensiona os problemas administrativos sob a visão clássica.

#### **3.1. AS TEORIAS CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO**

O foco da administração clássica é o ambiente interno e a estrutura organizacional, sendo que seus princípios buscam aperfeiçoar estes pontos. “Para eles, a partir do momento que a organização tem estruturas adequadas que funcionam bem e otimizam a produção, todos os outros problemas se resolvem, incluindo aqueles relacionados ao comportamento humano” (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Fayol (1981) preocupou-se em estudar a empresa a partir do nível gerencial, definindo as funções do administrador e da empresa, enquanto Taylor se preocupou mais com as atividades operacionais e produtivas. Grande parte das críticas feitas às teorias clássicas está relacionada à Teoria da Administração Científica, especialmente às correntes do taylorismo e fordismo, porque ali, o homem é visto como instrumento de produção; procura-se determinar um único meio correto de realizar o trabalho, e considera-se que o comportamento humano está relacionado somente à variável econômica e ao desenvolvimento de habilidades necessárias para o cumprimento de tarefas. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008)

Fayol e seus seguidores deram muito enfoque à prescrição normativa, indicando como o administrador deve conduzir as diversas situações no processo administrativo e os princípios que deve seguir na busca da máxima eficiência. Assim, há uma grande

preocupação em estabelecer as regras do jogo. Por outro lado, Fayol entende que não existe nada rígido ou absoluto, quando se trata de problemas de administração, tudo é uma questão de proporção, além disso, organizar é constituir dupla estrutura formada do elemento material e do humano (FARIA, 2002).

Enquanto a Teoria Clássica dá ênfase aos princípios gerais da administração, a Neoclássica os considera meios para atingir os objetivos, na busca da eficiência e dos resultados necessários para ter eficácia.

A eficácia é o fundamento do sucesso, a eficiência é a condição mínima de sobrevivência. A eficiência cuida de fazer as coisas corretamente. A eficácia é fazer as coisas certas. (DRUCKER, 1975, p. 48)

Para Drucker (1975) é preciso fazer da melhor forma possível (meios) para ser eficiente e buscar atingir os objetivos (fins) com os recursos disponíveis para chegar na eficácia; se existe a eficácia e a eficiência, é possível atingir assim a efetividade.

A Teoria Neoclássica também estuda a estrutura organizacional correta, que não é suficiente para garantir o bom desempenho, mas pode melhorá-lo; e pode ser “o alicerce necessário, sem ela, o melhor desempenho em todos os outros setores de administração será frustrado e ineficaz” (DRUCKER, 1962, p.58).

Dessa forma, a eficácia depende da estrutura escolhida, adequadamente, para cada organização, mas não apenas do organograma convencional, mas também, por meio da autoridade, responsabilidade e deveres, ou seja, há uma diferença entre a autoridade formal determinada no organograma e a informal, que depende das relações interpessoais (JUCIUS; SCHLENDER, 1974).

A Teoria Clássica de Fayol dá mais ênfase à organização linear com a autoridade centralizada em uma pessoa. Já a Administração Científica de Taylor valoriza a organização funcional com a descentralização da autoridade. A Teoria Neoclássica estuda esses dois tipos de estruturas e também a chamada organização de linha e assessoria (ou *staff*). A organização de linha é voltada para pequenas organizações ou as que estão no seu estágio inicial, no qual a autoridade é exercida diretamente por uma pessoa e muitas vezes de forma limitada, em razão da multiplicidade de obrigações. A organização funcional aplica o princípio da especialização da função e o indivíduo se torna especialista em determinada área, por ser a autoridade exercida por várias pessoas, pode gerar confusão com os subordinados. Já a organização de linha e assessoria (ou *staff*) é a combinação dos dois tipos. A autoridade é exercida por um chefe a quem todos

precisam prestar contas e os assessores são especialistas à disposição para todos que necessitem (JUCIUS; SCHLENDER, 1974).

Um conceito de linha e assessoria bastante aceito diz que as funções de linha são aquelas que têm responsabilidade direta pela consecução dos objetivos da empresa e que assessoria refere-se àqueles elementos da organização que auxiliam a linha a trabalhar mais eficazmente na consecução dos objetivos fundamentais da empresa (KOONTZ; O'DONNELL, 1981, p. 215-216).

A Teoria Neoclássica estuda conceitos como a centralização ou a descentralização da autoridade, a responsabilidade e a departamentalização, e para isso, dá grande ênfase aos resultados na busca da eficácia e no cumprimento dos objetivos da organização. O bom desempenho da empresa está relacionado à orientação para realizar os seus objetivos, todos os empregados da administração precisam encarar o negócio como um todo e o que cada um representa nesse conjunto e dessa forma, o trabalho em equipe deve ser estimulado para harmonizar os interesses individuais com o resultado global da empresa (DRUCKER, 1962).

O único princípio capaz de fazer isso é a administração por objetivos e autocontrole, que faz do interesse geral o alvo de todo gerente, substituindo o controle externo por aquele outro mais rigoroso e mais eficaz que é o controle interno (DRUCKER, 1962, p. 195).

Assim sendo, o tradicional controle é substituído pelo autocontrole, em que o empregado avalia o seu desempenho e busca a sua motivação nos resultados esperados e alcançados de acordo com os objetivos traçados.

As Instituições de Serviço, como as universidades, também precisam definir seus objetivos e metas de forma clara, selecionar prioridades para se concentrar, definir seus parâmetros de desempenho, usar medidas que retroalimentem os seus esforços e contar com uma auditoria organizada que identifique o desempenho insatisfatório (DRUCKER, 1975).

Para Drucker (1975) há três tipos de Instituições de Serviços:

- Aquelas que detém um monopólio natural por ter direitos exclusivos em alguma área, independente de serem eficazes e eficientes, já que o consumidor não tem escolha;
- Aquelas que precisam ser financiadas com verbas dentro de um orçamento, como as universidades e hospitais, cujo cliente paga pelo serviço, através de impostos e contribuições. São fundamentais no processo de desenvolvimento econômico e social.

- Aquelas para as quais os meios são tão importantes quanto os fins, como as tradicionais atividades governamentais (administração da justiça e da defesa); não têm autonomia administrativa e estão sempre sob controle governamental.

E completa que as Instituições de Serviços não precisam se tornar empresariais, mas se submeter às suas funções, finalidades e missões específicas; precisam de eficiência no controle de custo e de eficácia na busca dos resultados corretos (DRUCKER, 1975).

De acordo com essas teorias, para a organização alcançar os seus objetivos e obter melhores resultados, é necessário identificar as suas funções. Assim, a organização tem diversas funções segundo a Teoria Clássica.

### **3.1.1. Funções da Organização**

Fayol (1981) descreve que uma empresa desempenha seis funções essenciais que “vivem em estreita interdependência” (p. 24); são elas:

1. Função Técnica que se refere à produção, fabricação ou transformação, a cargo dos técnicos formados em escolas profissionais;
2. Função Comercial referente à compra, venda e permuta de produtos, tão importante quanto saber fabricar esses produtos;
3. Função Financeira que gerencia e busca o capital necessário para o pagamento de salário, aquisição de imóveis, utensílios, máquinas, matérias-primas, pagamento de dividendos, constituição de reservas e outras.
4. Função de Segurança que visa à proteção dos bens e das pessoas.
5. Função de Contabilidade que busca fazer inventários, balanços, preços de custo, estatísticas para revelar a posição e o rumo do negócio.
6. Função Administrativa que é composta pela previsão, organização, direção, coordenação e controle.

A partir dessas divisões, Fayol (1981, p. 26) entende que “a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social.” Portanto, todas as funções são importantes e a administração é apenas uma delas. Fayol tem uma abordagem anatômica e estrutural da empresa, na

qual os diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional têm suas funções e relações dentro de um todo. A função administrativa está distribuída em todos os níveis hierárquicos, sendo que quanto mais alto o nível, maior é a presença da função administrativa.

Fayol (1981, p.26) adota as seguintes definições, também usadas nesta pesquisa:

*Administrar* é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

*Prever* é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

*Organizar* é constituir o duplo organismo, material e social da empresa.

*Comandar* é dirigir o pessoal.

*Coordenar* é ligar, unir harmonizar todos os atos e todos os reforços.

*Controlar* é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (grifos do autor)

Para Faria (2002) essas são funções universais da Administração e as conceitua da seguinte forma: **previsão** é a avaliação do futuro e um bom plano deve ter unidade, continuidade, flexibilidade e precisão; **organização** é preparar as coisas que são úteis para o funcionamento da empresa; **comando** é fazer agir o pessoal para obter o máximo de retorno de forma global; **coordenação** é harmonizar as atividades pela perfeita sincronização de todas as coisas e ações; **controle** é medir e dimensionar os atos para verificar se estão de acordo com o plano traçado e também localizar os erros para corrigi-los.

Para Fayol (1981) a função administrativa refere-se basicamente a pessoas, ou corpo social, e para o seu bom funcionamento é preciso que haja princípios, ainda que devam ser aplicados de forma maleável, flexível e suscetível à adaptação no caso concreto. O autor aponta alguns princípios que julga serem os mais importantes e servem para orientar o gestor a desempenhar as funções administrativas.

Os autores neoclássicos como Koontz e O'Donnell (1981) e Newman (1981) também valorizam os princípios gerais da administração e os consideram básicos para a gestão de qualquer empreendimento. As atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar seriam apenas funções administrativas, se analisadas separadamente. No entanto, são entendidas como processos administrativos com características mais dinâmicas para alcançar os objetivos.

A **previsão** nomeada por Fayol também pode ser entendida como planejamento para os autores Neoclássicos e consiste em decidir, antecipadamente, aquilo que será feito no futuro: o planejamento deve traçar objetivos, metas, orçamentos, planos

específicos e permanentes, que podem ser entendidos como políticas adotadas pela organização (NEWMAN, 1981).

Para Fayol (1981) o **planejamento** é um sistema ideal englobando o todo a longo prazo, assim, o trabalho do administrador é perscrutar o futuro e preparar-se para enfrentá-lo, destacando que deve haver harmonia entre o planejamento geral, o técnico, o comercial e o financeiro, partindo-se do conjunto mais amplo para o particular que é mais detalhado. “Mas todos esses programas são entrelaçados, unidos, de maneira a constituírem um todo, e qualquer modificação num deles imediatamente se refletirá no conjunto.” (FAYOL, 1981, p. 70).

O **planejamento** pode ser o início de toda atividade, de forma mais ampla, como ocorre na elaboração do plano pedagógico do curso de graduação. Ou ainda, de forma mais restrita, como na continuidade das atividades e no planejamento das disciplinas. Devido a isso, é preciso ter certa flexibilidade, pois no momento da execução, podem ser detectadas falhas que precisam ser corrigidas.

A palavra **organização** para Fayol, refere-se apenas ao estabelecimento da estrutura e da forma, sendo estática e limitada. Contudo, a palavra organização pode ser entendida como uma empresa, ou unidade social, composta pela organização formal, baseada na divisão do trabalho racional e planejada e também na organização informal, que surge dos relacionamentos entre as pessoas do grupo (FARIA, 2002).

Organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil ao seu funcionamento tais como: matérias-primas, utensílios, capital e pessoal. Podem-se fazer nesse conjunto duas grandes divisões: o organismo material e o organismo social. Trataremos, aqui, apenas do organismo social. (FAYOL, 1981, p. 82)

O chamado corpo social para Fayol (1981) deve desempenhar as seis funções essenciais da empresa, feita por um único homem (em empresa “rudimentar”) ou por vários (na empresa “nacional”) dependendo do seu tamanho. Decorre daí, a **organização** estar diretamente relacionada com as pessoas envolvidas, com suas atividades desempenhadas, suas funções, órgãos de que participa, enfim com a sua estrutura e com as pessoas que a ocupam.

A estrutura é escolhida de acordo com o grau de especialização do trabalho, a divisão funcional dos cargos e a atribuição de autoridade e responsabilidade e de acordo com essas escolhas, será organizada de uma forma ou de outra.

Já o **comando** consiste em fazer as pessoas desempenharem suas funções adequadamente e para tanto, Fayol (1981) salienta que o chefe, encarregado do comando deve: conhecer o seu pessoal, o que se torna difícil pelos lugares ocupados na hierarquia; excluir os agentes incapazes de exercer bem a sua função; dar bom exemplo; fazer inspeções periódicas no pessoal; promover reuniões, apresentar relatórios, incentivar o pessoal a ser unido e ter iniciativa, dentre outros aspectos.

De forma diferente, a **coordenação** visa harmonizar o organismo material e social, equilibrar os recursos financeiros, os bens disponíveis, o abastecimento de insumos, as vendas e a produção. (FAYOL, 1981) Ou seja, é harmonizar todas as funções essenciais da empresa para obter o resultado planejado.

Na Administração a coordenação é a fase que se ocupa da sincronização e unificação das atividades de um grupo de pessoas. Tem-se uma operação coordenada quando as atividades dos empregados são harmoniosas, entrosadas e conjugadas para a realização de um objeto comum. (NEWMAN, 1981, p. 360)

A **coordenação** se dá especialmente na fase do planejamento para que o todo seja harmonizado, coerente e equilibrado, no entanto, muitas vezes é preciso reconsiderar os planos para sincronizá-los com a realidade e corrigir as discrepâncias (NEWMAN, 1981).

O **controle** para Fayol (1981, p. 139) “consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos.” Controlar é mostrar à direção da empresa os erros e falhas para indicar maior fiscalização e prevenção para situações futuras. Serve ainda para verificar os acertos das medidas tomadas, o que reforça e dá subsídios ao planejamento e com base nos erros e acertos, é possível planejar com maior segurança, pois.

Newman (1981) entende que o **controle** depende das outras fases da administração, mas para efeito de estudo pode ser visto separadamente.

A fixação de metas, por exemplo, é parte essencial do planejamento; apesar disso, muitas dessas mesmas metas podem servir de padrão no processo de controle. A ação corretiva, também, frequentemente implica o aperfeiçoamento ou revisão dos planos. Como todas as outras fases da administração, o controle faz parte inseparável de uma matriz muito complexa. (NEWMAN, 1981, p. 372-373)

A função da contabilidade na empresa é produzir controles estabelecidos por leis, tais como, balanços, balancetes e demonstrativos de resultados. Já os controles do

administrador são aqueles internos que lhe dão suporte para desempenhar sua função e verificar se estão sendo atingidos os objetivos anteriormente traçados.

A Teoria Clássica foi especialmente importante para dar impulso à Neoclássica e até mesmo a outras fora da área de administração. Segundo Motta (2003) Fayol inspirou boa parte da produção acadêmica brasileira da Administração Escolar, do ponto de vista do administrador. Ele cita como exemplo, José Querino Ribeiro, autor consagrado na Educação, que estuda a Administração Escolar como um conjunto de funções básicas: planejar a ação, organizar as funções, assistir à execução do planejado e controlar os resultados.

### 3.2. GESTÃO NA EDUCAÇÃO

Inspirado na Administração Clássica de Fayol, Ribeiro (1952) entende que a Administração Escolar passou a ser necessária com o aumento da complexidade das escolas e de suas funções e em virtude disso, passa a ter uma preocupação maior com a estrutura e seu funcionamento. Ribeiro (1952, p. 114) faz suas considerações preliminares sobre o tema e destaca que:

- a.) **A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR** é uma das aplicações da administração geral; naquela como nesta os aspectos, tipos, processos, meios e objetivos são semelhantes.
- b.) **A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR** deve levar em consideração os estudos que se fazem em outros campos da administração e, por sua vez, pode oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais. (grifos do autor)

O processo de Administração Escolar ocorre em três momentos diferentes:

1. Anterior à atividade específica, na qual ocorre o planejamento, a previsão e a organização;
2. Durante a execução dos trabalhos, envolvendo o comando e a assistência à execução, sendo nessa fase, importante estimular, orientar e coordenar as pessoas, sem dispensar o controle que já deve estar presente;
3. Ao cessar as atividades de escolarização, quando é necessário medir e avaliar o planejado em comparação ao realizado (RIBEIRO, 1952).

Lourenço Filho (2007) usa em seus estudos as Teorias Gerais de Administração como a Clássica, a das Relações Humanas e a da Burocracia; para ele, qualquer concepção adotada pela escola deve fundar-se no desenvolvimento progressivo dos educandos e no aperfeiçoamento das relações humanas, e conclui que os princípios administrativos e os da racionalidade não podem ser desprezados, antes, devem definir com clareza os propósitos educativos gerais. Ao estruturar a gestão no processo educativo, não se deve perder o foco da principal atividade da escola ou da universidade, que é a educação, sob pena de perder o valor.

As condições e padrões gerais do trabalho escolar dependem assim não só de condições técnicas, mas das tendências sociais gerais que a Organização e a Administração Escolar têm de considerar. As escolas não funcionam no vazio. [...] Os recursos de organização e administração não terão, é certo, nenhum valor se a esses propósitos ideais dispensarem. (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 60-61)

Ao gerir na educação, deve-se também considerar as características das pessoas envolvidas, para que esta não se torne uma organização burocrática no sentido pejorativo da palavra (LOURENÇO FILHO, 2007). Logo, não se pode, simplesmente, aplicar as técnicas da Administração Clássica, sem considerar as relações humanas existentes na própria atividade educacional e aquilo que se busca em matéria de educação.

Para Mendonça (2000) há três abordagens diferentes acerca da gestão na educação: num primeiro momento, há uma orientação normativa, técnica e pragmática, na busca da racionalidade econômica e dos meios para alcançá-la; num segundo momento, há uma ênfase do lado humano e psicossociológico da escola como instituição social que busca a eficácia para alcançar os objetivos educacionais; por fim no terceiro momento, há um compromisso com a efetividade política e a relevância cultural com recuperação das ciências sociais, principalmente, a sociologia e a política.

A gestão democrática surge como um contraponto à ênfase organizacional e tecnicista, e ao reducionismo normativista, que aplica os princípios da administração, como a divisão pormenorizada do trabalho, que traz para a escola a lógica gerencial fabril. A gestão democrática deve ser entendida num sentido amplo como

[...] um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes educacionais, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos. (MENDONÇA, 2000, p. 69)

Na elaboração da Constituição Federal, entidades ligadas à Educação mobilizaram-se para garantir a existência de princípios norteadores da educação em seu texto. O artigo 206 da Carta Magna estabelece esses princípios e no inciso VIII consta como um deles a “gestão democrática do ensino público, na forma dessa lei e da legislação dos sistemas de ensino.”

A legislação reguladora infraconstitucional deste inciso é a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) que no artigo 56 estabelece que:

As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

A reforma universitária em 1968, com a implantação de órgãos colegiados eleitos pela própria comunidade, legalizava a gestão democrática na educação superior, a qual já se procurava exercitar antes da atual Constituição.

### 3.3. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Trigueiro (2002) afirma que as parcerias feitas entre as IES particulares e as Organizações não Governamentais (ONGS), Secretarias Municipais e Estaduais são mais simples que as estruturas montadas nas IES públicas, burocráticas e restritivas aos acordos. De fato, a universidade pública está sujeita à legislação rígida, bem como às regras do Direito Administrativo, devido ao fato de ser entidade que recebe recurso público, enquanto as IES privadas têm liberdade de fazer aquilo que não está proibido por lei, por estarem submetidas ao regime de Direito Privado.

Inicialmente, no que concerne à estrutura organizacional e ao funcionamento interno das instituições privadas, em geral, são bem mais “leves”, ágeis e flexíveis que as IES públicas. Por “leves” quer-se dizer menos burocratizadas, com menos colegiados e mais simples do ponto de vista da complexidade e da diferença interna; ou seja, há menos setores, departamentos e instâncias administrativas e acadêmicas, bem como níveis hierárquicos e decisórios, comparativamente com as públicas. (TRIGUEIRO, 2002, p. 139).

Trigueiro (2002) destaca que o processo decisório nas IES particulares é mais ágil pelo uso de processos autoritários e centralizadores na mão de poucas pessoas e reconhece que as decisões nas IES públicas são mais discutidas por grupos de pessoas,

que podem até ter opiniões diversas da reitoria de uma IES; para chegar ao consenso, é preciso fazer alianças e negociar com membros superiores da instituição.

Outro aspecto distintivo entre os dois grandes grupos de instituições refere-se às hierarquias. Nas públicas, tem-se um número acentuado de hierarquias, muitas delas se superpondo, atinentes à titulação, à visibilidade e prestígio no campo científico [...] todos estes níveis hierárquicos tornam extremamente complexos os processos decisórios e comunicativos nessas instituições, desfavorecendo a articulação entre setores e indivíduos [...] (TRIGUEIRO, 2002, p. 139).

Para Franco (2004) a administração de uma universidade pública não pode ser feita com decisões impostas e centralizadas de cima para baixo, porquanto se a decisão não é compartilhada, ela não tem valor, da mesma forma como tende a acontecer com as grandes ideias: se não compartilhadas, não acontecerão de fato. Para o autor, a UFRGS é uma Universidade que traz ideias de todo universo e, por isso, tem grandes diversidade e complexidade que precisam ser respeitadas. O autor entende que não existe uma só saída ou solução para cada problema, e se existir, será algo que nasceu de iniciativas plurais muito debatidas.

A universidade está inserida num ambiente complexo e com diversidades, por isso, não é tarefa fácil traçar estratégias e gerir projetos, mantendo o respeito à autonomia acadêmica assegurada na Constituição Federal no artigo 207. Ainda que o Governo Federal trace políticas públicas para as IPES, tais como as ligadas ao uso da EaD, as universidades têm a liberdade de aderir, ou não, a esses projetos.

A autonomia universitária tem dois aspectos distintos: a autonomia didático-científica, que dá liberdade às universidades de definir qual conhecimento será transmitido e como fazê-lo; e a autonomia administrativa e financeira que dá liberdade de se organizar internamente, se estruturar, contratar e demitir seus docentes e funcionários, elaborar e aprovar estatutos internos e escolher seus dirigentes (VAHL, 1991). Essa autonomia não se confunde com a do docente, que tem controle sobre as atividades realizadas com os alunos e determina o substrato de seu trabalho, dentro daquilo planejado e aprovado pela instituição. O docente goza também de liberdade para focar o seu trabalho de pesquisa e organizar a sua produtividade da forma preferida.

A liberdade administrativa e financeira da universidade deve ser entendida dentro dos limites constitucionais e legais que preveem regras para contratação de

funcionários e docentes através de concurso público, obediência ao sistema de orçamento público, compras por licitação, dentre outras.

Para Vahl (1991) há uma relação de dependência entre as IPES e o Poder Público, em virtude de seu orçamento subordinar-se à liberação dos recursos públicos, além de serem padronizados os critérios orçamentários que viabilizam acompanhamento centralizado e execução de auditoria. O fato de a universidade pública receber verba do Estado, já a coloca em total subordinação aos processos de controle e auditoria, em obediência aos princípios do Direito Administrativo, como, transparência e publicidade, assegurando a lisura na administração de recursos públicos.

### 3.4. GESTÃO EM EAD

As características da educação a distância, diferentes da educação presencial, fazem o gestor ao trabalhar em cursos nesta modalidade, deparar-se com problemas e soluções não vivenciadas no sistema administrativo tradicional do ensino. Moore e Kearsley (2007) ressaltam a importância da definição do planejamento estratégico de uma instituição de ensino que trabalhe com EaD pelos dirigentes, principalmente, ao definir visão, metas e objetivos, dentro de uma qualidade aceitável e com os recursos disponíveis; aconselham, ainda, avaliar a demanda de alunos potenciais para os cursos a serem criados e as opções tecnológicas emergentes.

Os dirigentes das IES devem considerar questões relacionadas com o corpo docente, como, carga de trabalho, remuneração, propriedade intelectual do material produzido e treinamento, questões que existem na educação presencial, contudo não podem ser simplesmente transportadas para EaD. Outra decisão importante no planejamento de um curso a distância é a tecnologia a ser usada, havendo várias opções, cuja avaliação vai mostrar se estão adequadas ao que se planeja. (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Cabe ao administrador do curso a distância planejar sobre o que Moore e Kearsley (2007) chamam de centro de apoio e que chamamos de polos presenciais. Estudar a localização, o período de abertura para os alunos, as instalações e os

equipamentos disponíveis, as pessoas presentes para dar suporte, a biblioteca local que pode ser comparada com a disponível em curso presencial, os locais de aprendizagem por teleconferência e outros. Os autores salientam que as bibliotecas virtuais estão começando a tomar corpo e já contam com um grande acervo.

Outra questão importante a ser lembrada pelo administrador é o custo da EaD. Para Franco (2004) a educação a distância não é mais barata que a educação presencial, como muitos imaginam. Há um custo inicial elevado que se dilui com o grande número de alunos e com a economia feita por não haver deslocamento para locais distantes na formação de alunos.

Schroeder e Klering (2007) analisaram as principais implicações decorrentes da introdução de cursos de EaD na Escola de Administração da UFRGS. Essa análise se deu sob perspectivas contextual, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, de acordo com o modelo de perspectivas de enfoque de Motta (2007). E concluíram:

a EaD constitui uma opção de mudança estratégica da Escola e da própria Universidade como um todo. Também torna-se interessante em função do atual reconhecimento que vem sendo conferido à Universidade e à Escola por seus cursos a distância. (SCHROEDER; KLERING, 2007)

Como constatado pelo estudo de Schroeder e Klering (2007), a EaD gera importantes mudanças nos processos educacionais e de gestão dos cursos a distância de uma instituição (como a Escola de Administração da UFRGS, tomada como referência do estudo), em relação a aspectos contextuais (suas relações com os diferentes atores do contexto), estruturais (implicando em pressões para mudanças de estrutura), tecnológicas (pressões para mudanças no modelo de produção de ensino), humanas (mudanças em relação a treinamento, satisfação-motivação, valorização do trabalho), culturais (mudanças em termos de valores, do que é ou não é importante) e políticas (mudanças em relação a quem é mais ou menos importante na estrutura de poder e status).

Com efeito, Sartori e Roesler (2005) destacam que a modalidade educativa a distância exige planejamento cuidadoso do gestor por ter características próprias. Uma importante mudança, ou mesmo inflexão, que vem a reboque da introdução da EaD é que a gestão precisa ser feita em cooperação com uma equipe de profissionais multidisciplinar, como, educadores, *webdesigner*, administrador, diagramador além dos profissionais da área do curso.

Em termos gerais, a estrutura organizacional de um programa de EaD é composta por unidades responsáveis pela administração financeira, de pessoal e acadêmica, pela produção e entrega de material didático, pelo atendimento pedagógico aos alunos, pelo suporte técnico e informacional, pela pesquisa e avaliação e pela elaboração de novos projetos, entre outros (SARTORI; ROESLER, 2005, p. 39).

Sartori e Roesler (2005) identificam três grandes campos na gestão de cursos superiores a distância, que devem ser considerados: gestão da aprendizagem, gestão financeira e de pessoas e gestão do conhecimento. A gestão da aprendizagem está relacionada com o desenho pedagógico escolhido, o sistema tutorial adotado com os alunos, a produção de material didático e a secretaria acadêmica. E acrescenta: “Assim, a eficácia da gestão da aprendizagem está baseada no correto entendimento das especificações de cada ação e de cada grau de suas interdependências.” (SARTORI, ROESLER, 2005, p. 41)

Em relação à gestão financeira e de pessoas, referem que ela

[...] envolve a análise de custos, a gestão dos recursos, a contratação, remuneração e capacitação de pessoal, a setorização das atividades e atribuição de responsabilidades aos profissionais para execução das tarefas necessárias à implementação do programa de EaD. Além disso [...] a necessidade de uma infra-estrutura física e tecnológica [...].(SARTORI, ROESLER, 2005, p. 41)

Já a gestão do conhecimento, segundo Sartori e Roesler (2005), está relacionada à socialização das informações e do conhecimento produzidas no curso, visando ao futuro, o que engloba o sistema de gestão da informação, política de formação de equipe, elaboração de relatórios oficiais com os resultados e uma avaliação do desempenho.

O referencial teórico pesquisado é amplo para dar suporte à descrição e, mais ainda, à análise dos dados coletados sobre os cursos; antes de descrevê-los, todavia, é conveniente apresentar método e estratégia empregados nesta pesquisa.

## 4. MÉTODO

A estratégia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste trabalho é a do Estudo de Múltiplos Casos. Segundo Yin (2005), essa estratégia trata de uma investigação de fenômenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real e sem limite definido entre o fenômeno e o contexto.

A unidade de análise deste trabalho compreende três Cursos de Graduação a distância implantados na UFRGS no período de 2006 e 2007 e ainda em andamento. Portanto, o período inicial normalmente de maiores dificuldades já ocorreu e os cursos encontram-se em fase mais estabilizada, apesar de não terem sido encerrados os projetos. Trata-se de uma situação fática única na UFRGS, baseia-se em várias fontes de evidências na coleta de dados, investigados a partir do levantamento de referencial teórico relacionado com o tema, como apontado por Yin (2005).

### 4.1. SELEÇÃO DOS CASOS

Os três Cursos de Graduação a distância foram selecionados por estarem em andamento, não obstante estarem em sua primeira edição. O Curso de Licenciatura em Pedagogia (PEAD) e o Curso de Administração iniciaram suas aulas em 2006 e ambos têm previsão de término após quatro anos e meio. O Curso de Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER) teve início em outubro de 2007 e tem duração prevista de três anos.

A escolha desses casos se deu também, pelo fato de serem os primeiros cursos de graduação a distância na UFRGS e cujas experiências foram únicas na adaptação ao uso de EaD, inovação a ser gerida na universidade pública dentro de projetos de políticas públicas para a educação. Por se tratar de algo novo, os três cursos escolhidos são verdadeiros projetos pilotos que darão subsídios aos futuros.

Alguns fatores diferenciam um curso do outro, como a sua criação, as demandas locais e os padrões de gestão diferenciados, pela escolha dos gestores ou dos programas de financiamento nos quais estão inseridos.

#### 4.2. COLETA DE DADOS

Os dados primários coletados nesta pesquisa são fruto da observação da pesquisadora, e os secundários têm fontes oferecidas por dados de terceiros, tais como, entrevistas semi-estruturadas, artigos ou livros escritos sobre o tema, informações sobre perfil e opinião dos alunos, planilha de custos, projeto pedagógico dos cursos e material informativo para alunos, tutores e professores.

Este estudo está baseado nas seguintes fontes de evidências: a opinião dos coordenadores e colaboradores da área administrativa, coletada por meio de entrevistas, análise de documentos e material de capacitação aos tutores e professores, observação de reuniões dos coordenadores de polo e investigação das plataformas, onde estão inseridos os cursos. Os dados foram coletados no período de outubro a dezembro de 2007.

Yin (2005) sugere que deve haver várias fontes de evidências, um banco de dados para o estudo de casos e o encadeamento das evidências entre as ligações explícitas e as questões formuladas, os dados coletados e as conclusões, para garantir melhor qualidade na pesquisa.

A coleta de evidências, as quais “podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.” (YIN 2005, p. 109). No presente trabalho, a observação direta se dá, também, nas plataformas onde os cursos estão instalados, com toda informação nelas contidas como material pedagógico, aulas interativas, fóruns e depoimentos de alunos.

O emprego de entrevistas semi-estruturadas proporciona melhor aproveitamento de narrativas dos entrevistados e permite ao pesquisador abordar o mundo do entrevistado desde o momento inicial, até selecionar as narrativas mais relevantes em uma progressão coerente de eventos. (FLINCK, 2004)

A preferência pela entrevista semi-estruturada se dá porque, ao mesmo tempo que valoriza o entrevistador, oferece ao informante liberdade e espontaneidade necessárias para enriquecer a investigação. Deve estar apoiada em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, não impedindo que surjam novas hipóteses, à medida que transcorre a entrevista (TRIVIÑOS, 1987).

Todas as entrevistas realizadas neste trabalho se deram em encontros presenciais entre o entrevistado e a pesquisadora/entrevistadora; foram todas gravadas e semi conduzidas por meio de roteiro (Apêndice 1 e 2). Após, foram transcritas para a melhor compreensão do conteúdo e seleção de narrativas mais relevantes, em atendimento à recomendação de Triviños (1987, p.148) sobre “a gravação da entrevista, ainda que seja cansativa sua transcrição.”

A gravação da entrevista foi feita mediante prévia autorização do entrevistado e posteriormente foi ouvida e transcrita de forma literal pela pesquisadora; em razão disso, algumas falas destacadas nesse trabalho usam linguagem coloquial, o que não depõem contra o entrevistado, mas apenas mostra a espontaneidade e autenticidade da entrevista.

Flinck (2004) apresenta dois métodos: a entrevista narrativa e a episódica. A entrevista narrativa inicia-se com uma questão referente ao tópico de estudo para estimular o narrador, o entrevistado, o qual conta a história, e cabe ao entrevistador conduzi-la da forma que lhe convém. A entrevista episódica está mais concentrada em um episódio específico armazenado na lembrança do entrevistado e o elemento central é o convite periódico à apresentação das situações por meio de um roteiro.

Foram adotadas, nesta pesquisa, as duas técnicas de entrevistas apontadas pelo autor: em alguns momentos, era dado, apenas, o tópico objeto deste estudo e, em outros, mais focado em episódios passados ou presentes. Foram entrevistadas pessoas que desempenham funções gestoras, como coordenador geral e pedagógico, gerente, assistentes, coordenador de tutores e/ou de polo, conforme o perfil do curso.

Em suma, foram realizadas sete entrevistas com pessoas do Curso de Administração, sete do Curso de Pedagogia e três do PLAGEDER e mais o atual Secretário de Educação a Distância da UFRGS, o qual já desempenhou atividades profissionais no MEC, perfazendo assim, dezoito pessoas entrevistadas.

Curso	Função	Nº Entrevistas
Administração	Coordenadora Geral e Pedagógica Gerente Administrativa Técnico Administrativo Pedagógico Técnico Administrativo Financeiro Ex-Diretor da EA na época da criação Ex-Coordenadora da graduação presencial Coordenador de tutores	7
Pedagogia – PEAD	Coordenadora Geral Secretária do PEAD Assistente da Coordenação do PEAD Ex-Diretora da FACED e Consultora <i>Ad Hoc</i> Coordenador do Polo de Sapiranga Coordenador do Polo de Gravataí Coordenadora de Tutores	7
PLAGEDER	Coordenador Geral e Pedagógico Coordenadora Operacional Coordenadora do Núcleo de EaD	3
SEAD	Secretário de EaD da UFRGS	1

**Quadro 1 – Pessoas Entrevistadas**

Algumas pessoas foram entrevistadas mais de uma vez, pela limitação do tempo disponível do entrevistado; o somatório do tempo de gravação das entrevistas foi de quinze horas e cinquenta e três minutos e a duração média de cinquenta e dois minutos com cada entrevistado.

Em todos os cursos, buscou-se saber um pouco da história, tendo sido entrevistado na Administração o ex-Diretor da Escola e a ex-Coordenadora do Curso de Graduação em Administração presencial, os quais juntos, se envolveram diretamente com a fase inicial e o planejamento inicial do curso. Ainda na Administração, foi entrevistada a Coordenadora Geral e Pedagógica, Professora da EA, que assumiu o curso no início, a Gerente Administrativa e dois Técnicos Administrativos, um deles, denominado Técnico Administrativo Pedagógico, exerce atividades mais voltadas aos alunos, faz pesquisa sobre o perfil de cada um, registra e resolve as reclamações e pedidos de ajuda dos alunos no que tange a questões administrativas, como abonos de falta e licença por motivo de saúde. O outro, denominado Técnico Administrativo Financeiro, exerce atividades na área financeira e de planejamento e tem contato com os tutores e professores na elaboração e acompanhamento das planilhas de lançamento de

notas, além de participar dos processos de compras de materiais de consumo, livros e equipamentos.

Foi entrevistado também no Curso de Administração, o Coordenador de Tutores, bolsista no projeto, mestrando da EA, o qual tem exercido importante papel junto aos tutores, alunos e à coordenação do curso.

No curso PEAD, foi entrevistada a ex-Diretora da Faculdade de Educação, à época da criação do curso, que relatou dados sobre o histórico e o seu planejamento; também foram entrevistados a Coordenadora Geral, nesta função desde o planejamento do PEAD, o Coordenador do Polo de Sapiranga exerce também as funções de planejamento e controle financeiro com a Coordenadora Geral. O Assessor Pedagógico na SEAD da UFRGS, que é ainda Coordenador do Polo de Gravataí foi outro entrevistado; os dois últimos, pelo acúmulo de funções e o conhecimento daí resultante, todos enfim, contribuíram com o seu conhecimento do curso.

Os dois Assistentes Administrativos da Educação, sendo uma a Secretária do PEAD, e o outro, Assistente da Coordenação do PEAD que cuida ao mesmo tempo dos controles financeiros e licitações, igualmente concederam entrevistas, além da Coordenadora de Tutores, que convive com alunos, professores e gestores do curso.

No Curso PLAGEDER, foram entrevistadas somente três pessoas por serem as que exercem as atividades gestoras correspondentes aos dos outros cursos e são: o Coordenador Geral e também ex-Diretor do IEPE (Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas), a Coordenadora Operacional, que cuida da parte financeira e exerce a função de gerenciar os tutores, e a Coordenadora do Núcleo de EAD, a qual trabalha com a plataforma Moodle. Todos dispõem de bolsistas e auxiliares para ajudá-los com os seus trabalhos, que não foram entrevistados por não exercerem papel de gestão no curso. A pesquisadora participou de reunião realizada no dia 03 de novembro de 2008 no prédio da Faculdade de Economia da UFRGS, com os coordenadores de polo, tutores presenciais e os entrevistados, de onde se observou o trabalho do grupo gestor e o do pessoal dos polos.

Todo o texto desta dissertação foi integralmente enviado por *e-mail* aos entrevistados para que pudessem ler e dar o seu consentimento acerca do uso de suas falas retiradas das entrevistas. A maioria dos entrevistados deu o seu consentimento sem

qualquer objeção, e alguns pediram a omissão de suas falas, o que foi prontamente atendido, apesar do entendimento que isso empobreceu a descrição do curso.

#### 4.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para elaboração do instrumento de pesquisa foi feito o levantamento do contexto em que os cursos estão inseridos e a revisão da literatura sobre a teoria da Administração Clássica proposta por Fayol (1981). As funções administrativas apresentadas por Fayol (1981) foram adaptadas ao contexto da gestão de cursos de EaD e orientaram a definição das categorias a serem abordadas na coleta de dados. Usou-se a divisão clássica de Fayol, naquilo que era cabível. Além disso, foram coletados elementos na literatura da Teoria Neoclássica e da gestão: na educação, nas universidades e na educação a distância para melhor conhecer o tema.

Foi elaborado instrumento de pesquisa (Apêndice 1), que consistia num roteiro de entrevistas, para que servisse de guia para a pesquisadora e não deixasse de considerar qualquer aspecto relevante a cada curso pesquisado. A entrevistadora permitiu ao entrevistado falar de forma livre sobre suas atribuições no curso, inserindo gradativamente, perguntas pertinentes ao assunto conforme o roteiro mencionado.

Desse roteiro de entrevistas constaram questões sobre o perfil do aluno, histórico do curso e de sua implementação (quando pertinente à pessoa entrevistada) e as funções administrativas de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Buscou-se ainda traçar a descrição do curso e pesquisar sobre as funções financeiras e de controle contábil para prestação de contas.

Outro instrumento foi elaborado na forma de roteiro (Apêndice 2) utilizado na entrevista com o Secretário da SEAD da UFRGS, visando possibilitar uma visão geral sobre a EaD na UFRGS e as relações dos cursos com essa Secretaria. Esse também serviu apenas de guia à entrevistadora e pesquisadora, que deixou que o entrevistado falar livremente sobre suas atribuições e participações na criação dos cursos pesquisados.

#### 4.4. ANÁLISE DOS DADOS

A unidade de análise está relacionada com a maneira pela qual foi definida a questão inicial da pesquisa, no presente caso, os três Cursos de Graduação a distância em andamento na UFRGS. O período de análise abrange, desde o planejamento da criação e a situação atual até as perspectivas futuras dos cursos.

Yin (2005) destaca três estratégias gerais para análise das evidências baseadas: nas proposições teóricas, nas explicações concorrentes e na descrição do caso, desaconselhada a última pelo autor por ser a descrição um instrumento para análise e não, um fim em si mesmo.

Após a coleta, realizou-se a descrição e a análise de cada caso, tomando por base: o discurso dos atores entrevistados, a observação da pesquisadora e os dados secundários, como, documentos, *site* e plataforma do curso. A descrição e a análise dos dados foram feitas de acordo com o Esquema Analítico do Trabalho, no quadro seguinte, que sintetiza as principais características abordadas em cada curso, o tipo de abordagem usada para a análise e o referencial teórico relacionado.

<b>Características do Curso</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Autores</b>
Histórico e Planejamento	Planejamento inicial do curso	Fayol (1991); Moore e Kearsley (2007); Ribeiro (1952)
Perfil do Aluno	Humana acerca dos alunos	Mendonça (2000); Sartori e Roesler (2005)
Função Técnica	Descrição do curso e aprendizagem	Fayol (1991); Sartori e Roesler (2005)
Função Administrativa	Planejamento, Organização, Direção, Coordenação e Controle	Fayol (1991); Ribeiro (1952); Newman (1981); Drucker (1975)
	Estrutura Organizacional: Linha, Funcional e Linha e Assessoria	Drucker (1962); Jucius e Schlender (1962); Koontz e O'Donnell (1981)
	Perspectivas Futuras e Objetivos	Ribeiro (1952); Drucker (1975, 1962)
	Tipos de Gestão	Mendonça (2000); Trigueiro (2002);
Função Financeira	Uso de recursos públicos	Fayol (1981), Sartori e Roesler (2005); Drucker (1975)
Função Comercial	Licitações e compra de equipamentos	Fayol (1981)
Função Contábil	Prestação de contas e auditoria	Fayol (1981)

**Quadro 2 – Esquema Analítico do Trabalho**

O referencial teórico destacado e esquematizado no quadro anterior foi usado para analisar os três Cursos de Graduação a distância na UFRGS. Na descrição do histórico do curso, aproveitou-se para falar sobre o planejamento feito antes do início das aulas, após o tema é retomado na descrição da forma com que se planeja o andamento do curso e suas decisões de gestão.

O perfil do aluno foi feito para o leitor ter melhor ideia do público alvo de cada curso; as relações humanas internas entre gestores e Universidade não foram tratadas, por não se aplicar à presente pesquisa. Na abordagem humana, preferiu-se descrever o aluno alvo da prestação de serviço oferecida pelos cursos.

A descrição dos cursos segue as funções da empresa descritas por Fayol, com suas devidas adaptações, assim, a função de segurança não foi usada por ser inaplicável no presente caso. Na função administrativa, empregaram-se as estudadas por Fayol, e ainda foram englobados os tipos de estrutura, as perspectivas futuras do curso, os objetivos e o tipo de gestão realizado, de acordo com o referencial teórico estudado.

A função financeira trata com destaque a forma como é gerido o recurso público; a função contábil refere-se, apenas, às prestações de contas desses recursos, uma vez que não se trata de organização com obrigações legais na área. Na função comercial, foram abordadas as questões relacionadas com as compras de materiais de consumo e equipamentos para os quais deve haver tratamento especial pela origem do recurso e, por fim, não há referência à venda de serviços prestados ao aluno, em razão da gratuidade dos cursos.

Cada curso foi tratado como um caso singular, todavia houve o cuidado de colher dados com as mesmas características, por isso, a descrição e a análise dos dados foram estruturadas em cinco partes; na primeira parte, buscou-se descrever o histórico de formação do curso e o planejamento inicial; na segunda, tratou-se do perfil do aluno; a terceira parte refere-se à descrição do curso ou à função técnica como nomeado por Fayol (1981); a quarta retrata a função administrativa, e a quinta e última parte refere-se às funções financeira, contábil e comercial.

Cada estudo de caso em particular consiste em um estudo “completo”, no qual se procuram evidências convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso, acredita-se assim, que as conclusões de cada caso sejam as informações que necessitam de replicação de outros casos individuais. (YIN, 2005, p. 71)

Para realizar a análise dos casos, usou-se a estratégia analítica baseada nas proposições teóricas que “refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir.” (YIN, 2005, p.140). Daí, as proposições deram forma à coleta de dados, estabelecendo a estratégia de análise.

Partindo da descrição e análise de cada caso, realizou-se a comparação entre os três casos selecionados sob a ótica de cada elemento abordado na descrição, visando-se encontrar os pontos comuns e os diferentes em cada aspecto estudado. Foram observadas nessa análise, peculiaridades de cada curso, formaram-se inferências e apontaram-se erros e acertos na gestão.

No caso, usou-se a técnica de síntese de casos cruzados, recomendada especificamente, para casos múltiplos e que “trata cada estudo de caso individual como um estudo separado [...] agregando descobertas ao longo de uma série de estudos individuais” (YIN, 2005, p. 164). Ou seja, a síntese de cada caso contribui para a análise de forma comparativa.

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Segue-se uma síntese do que foi coletado por meio de observação e entrevistas dos gestores dos Cursos de Graduação a Distância do Bacharelado em Administração, Licenciatura em Pedagogia e Tecnologia em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural na UFRGS.

### 5.1. CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA

#### 5.1.1. Histórico e Planejamento do Curso

A Escola de Administração da UFRGS começou a usar a modalidade de educação a distância no final de 1998. Nessa época, foram realizados estudos preliminares com visitas de campo e palestras de especialistas sobre o tema, para avaliar as melhores soluções encontradas por outras IES. Um dos resultados desse estudo foi a criação do Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVi) pela Escola de Administração que

tem por finalidade buscar condições de consolidação da EAD na EA e oferecer meios e suporte com base na *Web* para a complementação e o enriquecimento das atividades de sala de aula presenciais, bem como o suporte a cursos de extensão, graduação e pós-graduação na modalidade a distância.

Como instrumento e estratégia central de sua atuação, o NAVI vem desenvolvendo desde 1998 uma “plataforma” de apoio ao processo de ensino-aprendizagem que acabou assumindo o próprio nome do núcleo NAVI, e cujas características distintivas são apresentadas pela expressão genérica ‘Ambiente Interativo de Aprendizagem’. (SCHROEDER; KLERING, 2007, p.3)

A EA da UFRGS ofereceu, a partir de 2004, quatro edições do curso de extensão a distância em Tecnologias de Gestão Pública na Era Digital. No ano seguinte, foi criado o primeiro Curso de Especialização a distância em Administração Pública Eficaz (CEAPE).

Em abril de 2005, a EA/UFRGS participou com um projeto de Curso de Especialização numa licitação promovida pelo Banco do Brasil, sendo

escolhida em junho de 2005 para ser uma das quatro Universidades parceiras no País para o desenvolvimento do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, para cerca de 650 servidores do Banco do Brasil e bancos coligados, residentes nos Estados do RS, SC e PR. (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO, 2006, p. 29).

O início da parceria da EA com o Banco do Brasil (BB) é ainda mais antigo, como relata o Diretor da EA da época do planejamento e criação do Curso de Administração a distância.

Nós temos uma longa história de parceria com o Banco do Brasil no âmbito da pós-graduação, mas bota longo nisso, 10 ou 20 anos. Nós sempre fazíamos com o Banco, às vezes os alunos entravam em nossos cursos de especialização e chegamos até fazer cursos bem específicos só para funcionários do Banco. E aí foram em vários pontos do Estado, chegamos até Santa Catarina, Paraná. Chegamos a fazer com o Banco do Brasil, na forma sempre de parceria, alguns cursos que alguns alunos eram funcionários do Banco e alguns alunos eram de fora. Para fazer um processo de aproximação entre gerente e clientes em potenciais, na linha do agronegócio particularmente. Então a história é muito longa. (ex-Diretor da EA)

No ano de 2004 o BB participou do fórum de discussão de empresas estatais e seu objetivo era dar melhor formação aos seus funcionários com cursos a distância. Dessas discussões surgiu a ideia da criação da UAB e porque o MEC não tinha verba suficiente para manter um curso de graduação a distância com recursos públicos, precisava do apoio de uma empresa estatal disposta a investir. O atual Secretário da SEAD da UFRGS, na época trabalhando no MEC, relata em entrevista como isso ocorreu.

E surge a ideia de fazer uma Universidade Aberta do Brasil. Que era primeiro uma universidade mesmo, depois isso vai mudando de caráter. Tinha uma ideia proposta pelo Ministro Tarso Genro na época, de criar o fundo para a educação a partir dos lucros das estatais. Chamam isso de fóruns das estatais que tinham disposição para colocar [recursos]. Só que tem um problema que as estatais, elas são empresas, as estatais brasileiras são de capital aberto. Então elas não podem também enviar [recursos]. A legislação de estatais não permite, elas não são autarquias públicas. Elas têm uma legislação específica, eles têm que funcionar como empresa. Elas não podem colocar recursos a fundo perdido em qualquer lugar. Elas têm uma obrigação de colocar uma parte de seu lucro, uma parte pequenininha lá, para investimento de inovação e desenvolvimento. Só que não é desenvolvimento. Então tem todo esse problema de repasse público. Esse recurso ele é de quem? Como é que as estatais podem botar esse dinheiro no MEC, não pode. Então começou a ficar, a coisa começou a ficar complicada.

O Banco do Brasil foi a primeira empresa a participar do início dos trabalhos com o projeto piloto do Curso de Administração a distância visando, especialmente, dar formação aos seus funcionários.

Vencendo algumas barreiras políticas internas lá, acharam que tinha de tocar. O Banco do Brasil ainda forçou o seguinte: 'Não, tudo bem! Nós queremos,

nós estamos querendo que isso aconteça, só que a gente quer escolher as universidades.’ E a UFRGS não estava participando do início desse processo todo. E o Banco do Brasil: ‘mas a gente quer a UFRGS nesse processo’. A UFRGS foi chamada e a UFRGS entrou no processo. (Secretário da SEAD)

A pedido do então Reitor da UFRGS, o diretor da EA passou a participar das reuniões na SEED do MEC com o Banco do Brasil e outras IES envolvidas na discussão do projeto piloto do Curso de Administração a distância, em 2005. Essas discussões em Brasília visavam especialmente traçar o planejamento do curso, não somente, no tocante ao formato pedagógico, mas também em todos os aspectos administrativos antes de seu início. Esses aspectos são ressaltados como importantes por Moore e Kearsley (2007), Fayol (1981) e Newman (1981).

O convite do Banco do Brasil para EA participar do projeto piloto da UAB se deu em virtude de relação previamente estabelecida com o banco, que reconhecia a qualidade do trabalho já realizado.

A Escola de Administração já tinha relação com o Banco do Brasil e a qualidade do Curso de Administração da UFRGS é reconhecida nacionalmente. Não é só porque tinham bons amigos no Banco do Brasil. Esse é um dado super importante. Tem esse dado. Eles conheciam o que a UFRGS ia fazer de curso a distância e a qualidade e o cuidado que se tinha dos cursos a distância na UFRGS. (Secretário da SEAD)

O ex-Diretor da EA relatou que as pessoas envolvidas no grupo de discussão, na sua maioria, eram de formação na área de Educação e estavam em dificuldades para elaborar o plano pedagógico por desconhecerem as diretrizes curriculares da Administração.

Aí sim a nossa participação foi de fundamental importância, particularmente da, então Coordenadora da Comissão de Graduação, a Professora [...]. Acabou, a meu pedido, se envolvendo bastante com o assunto e nós acabamos por ser a liderança fundamental do ponto de vista de conteúdo, na gestão deste plano político pedagógico do Curso de Graduação a distância em Administração. (ex- Diretor da EA)

A Coordenadora do Curso de Graduação presencial em Administração da UFRGS, da época, juntamente com um professor da UnB tornaram-se responsáveis pelo planejamento do projeto pedagógico do Curso de Graduação a distância em Administração, que foi a base para todos os cursos do Brasil. Porém, a escolha para exercer tal função não se deu a partir de alguma experiência ou conhecimento com a modalidade de EaD, e sim ao intervir, chamando atenção sobre a multifacetada tarefa de implantar esse curso, já que o conteúdo curricular e as práticas pedagógicas deveriam se complementar.

‘Olha eu acho assim que é excelente ter pedagogo, mas quem sabe o conteúdo fazemos nós da Administração’. E com isso, com essa tomada de frente, eles me elegeram a Coordenadora do Projeto Pedagógico do curso. Foi sem querer, foi uma coisa sem querer, só que eu achei que não podiam estar pensando em determinadas coisas se elas são pedagogas. Elas sabem de metodologia de ensino, mas não, de composição de um currículo, mas não de um conteúdo em si, que a gente precisa no Curso de Administração. (Ex-Coordenadora do Curso presencial de graduação em Administração)

A Coordenadora do Curso presencial, por exercer tal condição, já havia liderado a reformulação do projeto pedagógico para se adequar às novas diretrizes curriculares, e apesar de nunca ter participado da construção de um projeto pedagógico de graduação a distância, já conhecia a grade curricular e as exigências legais para a formação do curso. Uma funcionária do MEC designada para prestar serviço temporário na UFRGS, por conhecer as regras de formação de cursos, foi muito útil à Coordenadora e as duas juntas fizeram um projeto pedagógico que, submetido aos demais componentes do grupo, foi aprovado.

Os diversos cursos de graduação em Administração a distância do projeto piloto da UAB não possuem a mesma metodologia, cabendo a cada curso defini-las, conforme as suas diretrizes planejadas; somente a grade curricular e as ementas das disciplinas são as mesmas e rígidas no projeto pedagógico em todas as IES participantes. Essa decisão deu-se de comum acordo entre os participantes na fase do planejamento do projeto piloto, para melhor avaliação do seu desempenho.

Nós fizemos assim, cada Universidade iria ter o seu projeto pedagógico conforme as regras da universidade, mas tem o núcleo, que é o núcleo onde estão todos os currículos, as grades curriculares e este tem que ser único, foi criado único. Este núcleo único foi criado com as regras. (ex-Coordenadora do Curso presencial de Graduação em Administração)

A autonomia da universidade e do docente para organizar seus cursos da forma que melhor lhe aprouver como descrito por Vahl (1991), não foi ferida nesse sentido, porque a adesão ao projeto era facultativa e somente aqueles que concordassem com as regras discutidas e votadas poderiam permanecer nele.

As ementas podem ser revisadas por meio de aprovação no Fórum de Coordenadores dos Cursos que participam do projeto piloto, realizado a cada três meses. Lá, são discutidas as dificuldades de cada IES envolvida e as possíveis soluções. São estabelecidas comissões que discutem os mais diversos assuntos, como, gestão do curso, questões pedagógicas, editorial para produção de material didático e outros.

Além dos coordenadores de cursos que fazem parte do projeto piloto, participam desses Fóruns o Secretário de Educação a Distância do MEC e seus assessores, bem como, o representante do Banco do Brasil responsável por fiscalizar o andamento e a qualidade do curso.

A estrutura do curso proposta era diferente da aprovada pela comissão de representantes de IES em Brasília, o planejado era que cada módulo do curso tratasse de um assunto específico.

E essa é a ideia de um curso a distância, que nós não conseguimos fazer isso quando a gente estava discutindo com todo mundo. Então nós levamos uma ideia mais revolucionária e tivemos que abafar isso aí. Então teve parte das regras que eles aceitaram a que nós levamos e teve outras a gente teve que fazer uma mudança. (ex-Coordenadora do Curso presencial de Graduação em Administração)

Como resultado das mudanças escolhidas no grupo de discussão, o curso adquiriu características parecidas com um curso presencial. Não existem ênfases em áreas, como, Marketing, Finanças, Produção, Administração Pública e Recursos Humanos, pois de acordo com as novas diretrizes do MEC, todas são ministradas ao longo do curso e não há disciplinas eletivas.

Então, na realidade se tu pegares esse curso, ele é igual a um presencial, só que não é igual ao nosso que tem ênfase, que esse é outra diferencial do curso da UFRGS em relação a outros demais cursos presenciais. O nosso tem aquelas cinco ênfases que agora vão ter que se começar ser diluídas. Agora obrigatoriamente pelo MEC, não pode ter. (ex-Coordenadora do Curso presencial de Graduação em Administração)

A ideia inicial era que a EA da UFRGS fizesse o material pedagógico, no entanto, em virtude da compreensão de como deve ser um curso a distância, o tema foi rejeitado sumariamente.

Nós não trabalhamos com material porque a nossa proposta é muito interativa com os alunos. E material existem, tem livros, tem materiais dos próprios professores que trabalham em suas aulas, mas tinha que ser dado alguma coisa de proximidade com a realidade dos alunos. Imagina um material produzido em Santa Catarina dado ao aluno lá do Acre? 'Este é o material que se tem que aprender para fazer Administração.' Isso não é o jeito que a gente pensa. É preciso ver a tua realidade, fazer um diálogo entre a tua observação e as teorias que existem e neste diálogo tu vais compreender melhor o teu mundo. (ex-Diretor da EA)

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) também estava envolvida no processo de criação desse curso piloto, assim, foi escolhida pelos demais para produzir o material didático a ser usado por todas as IES que tivessem interesse. O uso do material criado pela UFSC é facultativo, pois cabe a cada curso, ou a cada professor, determinar o tipo de material a ser usado, em respeito à autonomia didática mencionada

por Vahl (1991). No Curso de Administração a distância da UFRGS, o professor é quem decide qual material pedagógico será usado e, normalmente, a escolha se dá por um ou mais livros didáticos sobre o tema abordado.

Acerca da escolha e negociação dos polos do curso, o ex-Diretor da EA imaginou que isso poderia ser feito por meio de parcerias com universidades, centros universitários e faculdades já conhecidas da EA de parcerias passadas. No entanto, as IES convidadas entenderam que esse curso piloto de Administração era concorrente dos cursos presenciais que eles ofereciam também na área. Assim, reagiram de forma muito refratária em relação à ideia de trabalhar com EaD juntamente com o pessoal da EA da UFRGS.

Os Reitores das Universidades comunitárias se reuniram, liderados por Passo Fundo e resolveram dizer não em conjunto. Foi uma coisa bem dirigida. O resultado disso foi que tivemos um percalço em Passo Fundo, em Ijuí e em Lajeado. Em Caxias do Sul, a Universidade também é comunitária aceitou maravilhosamente bem. Nós temos lá uma boa relação. (ex-Diretor da EA)

A ideia de fazer parcerias com as IES estabelecidas no interior do Estado visava, sobretudo colocar como coordenadores de cada polo um professor de Administração egresso da EA e, portanto, com formação conhecida. Daí, não se procurarem as Prefeituras para dar apoio na instalação do polo, e somente em Lajeado foi acertado esse convênio. No caso da formação dos polos presenciais, os gestores fizeram o planejamento estratégico baseado nas relações anteriormente estabelecidas com as universidades locais, todavia, foi preciso encontrar outras soluções para formar os polos de forma adequada, conforme descrito por Moore e Kearsley (2007).

### **5.1.2 Perfil do Aluno**

Quando surgiu a ideia do projeto piloto, o MEC não dispunha de verba própria para custeá-lo e o Banco do Brasil iria arcar, integralmente, com o seu custo. Num primeiro momento, ficou decidido que 70% dos alunos seriam funcionários do Banco do Brasil e o restante viria da demanda social. No entanto o Ministério Público do Estado de Goiás ingressou com ação, questionando tal proporção dentro da Universidade Federal daquele Estado e houve decisão do Tribunal de Justiça contrária ao curso.

Ai então a procuradoria jurídica do MEC se assustou e pensou que talvez aquilo comprometesse o sucesso do projeto como um todo, nem iniciaria o projeto. Ai que entram as soluções que nós acabamos produzindo. Que foi o seguinte: o vestibular estava feito, então para o Ministério Público fizemos a

seguinte argumentação [...] Nós resguardaríamos o chamado tecnicamente de argumento de entrada no processo seletivo de tantas vagas para o Banco do Brasil. E olharíamos a demanda social e iríamos até o sujeito que tivesse um argumento igual ou superior a este cara. E dizia que estes estavam aptos para entrar no curso. O que fez com que a proporção de 70/30 ficasse mais gente da demanda social, aumentou o número de vagas e a proporção final ficou mais ou menos 50/50. (ex-Diretor da EA)

Assim se mantiveram 350 vagas destinadas aos funcionários do Banco do Brasil e 301 vagas para a demanda social, perfazendo 651 vagas. O curso iniciou suas atividades em 2006 com 633 alunos e naturalmente, com o passar do tempo, alguns alunos não conseguiram acompanhá-lo, ou descobriram não ser esse o curso superior que pretendiam fazer e o abandonaram. Além das desistências espontâneas, as regras estabelecidas no projeto pedagógico são rígidas e não permitem ao aluno ser reprovado mais de uma vez na mesma disciplina, sob pena de ser excluído do programa.

Ao aluno que for conferido conceito D será oportunizado, no módulo imediatamente seguinte, orientação de tutor acadêmico, de maneira que o mesmo possa refazer seu percurso e ser novamente avaliado. A repetição de desempenho insatisfatório resultará no desligamento do aluno do curso, Como o projeto do curso está dimensionado para uma única oferta de execução e a aprovação em cada módulo é pré-requisito para cursar o módulo seguinte, admitida apenas a pendência de uma segunda avaliação concomitante, a manutenção de conceito insatisfatório em segunda avaliação implicará o desligamento do aluno do curso, recebendo histórico escolar dos estudos realizados com aprovação. (PROJETO PEDAGÓGICO DE ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA, 2006, p. 47)

O índice de evasão é de 38,86% dois anos depois do seu início. Assim, em 2008 contava com 398 alunos ativos distribuídos em 10 polos, da seguinte forma:

**Tabela 1 – Alunos do Curso de Administração por Polo**

Cidades dos Polos	Número de Alunos
Bagé	16
Caxias do Sul	26
Ijuí	26
Lajeado	33
Osório	25
Passo Fundo	30
Pelotas	33
Porto Alegre	131
Santa Maria	27
São Leopoldo	51

**Fonte: Plataforma NAVi em novembro de 2008**

O polo da cidade de Porto Alegre funciona na Escola de Administração e possui três turmas diferentes com 41 alunos em uma turma e 45 alunos cada nas outras duas.

A cidade de São Leopoldo também tinha duas turmas, mas com a redução do número de alunos as turmas foram unificadas.

A questão da evasão ainda está sendo mais bem estudada pelo curso, que apenas identificou ser a maior parte dos alunos evadidos os do Banco do Brasil, segundo informação da gestora encarregada em analisar os dados coletados.

A gente tem que aprofundar este estudo da evasão, cruzar os dados de evasão com os dados de avaliação que se tem e com está se construindo. Mas também escutar o evadido, para fazer o trabalho e saber o que causou a evasão. (Técnico Administrativo Pedagógico)

Foi feita uma pesquisa sobre o perfil do aluno, a qual constatou ter a maioria, 76% dos entrevistados, mais de 26 anos de idade, sendo que somente 18% têm de 19 a 25 anos de idade; a idade média dos alunos é de 33 anos, tendo o mais novo 19 anos e o mais velho 54 anos.

Dos alunos pesquisados em junho de 2008, a maioria é do sexo feminino (63%), se declaram de raça branca (92%), são casados (62%) e terminaram o ensino médio há mais de cinco anos (90%). Cabe ressaltar que 14% dos alunos estão fazendo um segundo curso superior e a maioria (59%) começou outro curso superior e o abandonou antes da sua conclusão; pode-se inferir, portanto, que apesar das dificuldades, a maioria dos alunos não desistiu da ideia de concluir algum curso superior.

Quanto à atividade profissional dos alunos, a maioria (51%) é de bancários, sendo que 43% trabalham em banco público, 6% são bancários aposentados e 3% de bancos privados. Os 49% restantes estão pulverizados em diversas profissões, a exemplo de 8% que se declaram apenas estudantes e 7% que trabalham no comércio.

### **5.1.3. Função Técnica ou Descrição do Curso**

Foi traçado abaixo o perfil do curso, no tocante ao seu desenho pedagógico, ferramentas tecnológicas usadas, sistema de tutores, material didático, sistema de avaliação do aluno e outros para melhor identificar a gestão de aprendizagem apontada por Sartori e Roesler (2005).

A carga horária total do Curso de Administração é de 3000 horas/aula ou 200 créditos, divididos em nove etapas, correspondentes a um semestre e todas as atividades têm caráter obrigatório, tendo a carga horária média de cada semestre 330 horas divididas em disciplinas de 60, 90 e 120 horas/aula. As disciplinas são ministradas uma por vez numa sequência contínua, assim, por exemplo, uma disciplina de 60 horas/aula

inicia-se no encontro presencial num sábado e termina com a prova após três sábados; em seguida, iniciam-se os trabalhos presenciais da próxima disciplina da grade curricular.

Se o aluno não fizer a prova no dia marcado, terá que realizá-la num próximo encontro presencial, nesse dia, ele terá que fazer duas provas, a de recuperação e a normal do curso. No entanto, esta sistemática não foi bem aceita pelos alunos e gera críticas, pois exige intensa atividade em um curto espaço de tempo, agravada com a insegurança causada pela troca de professores e tutores a cada disciplina.

Eles jogam e-mail para a gente, para a gerência e professores. Eles reclamam muito assim daquela função da carga de leitura muito grande, da prova de recuperação ser feita no mesmo dia, questões organização mesmo do curso. [...] Uma outra questão que a mim chama atenção é o rodízio de tutores a cada disciplina. A forma que se organiza uma disciplina atrás da outra e troca sempre. (Técnica Administrativa Pedagógica)

A gestão do curso está atenta a essas reclamações e planeja aumentar o prazo de cada disciplina, já no primeiro semestre de 2009, para que o aluno tenha mais tempo de assimilar e estudar o seu conteúdo.

[...] estamos discutindo o que a gente faz para 2009, deixa tudo simultâneo, continua modulado assim. Nós chegamos a um acordo em estender um pouco a disciplina, mas ainda deixar modulado. Vai aumentar em pelo menos uma semana ou duas semanas o período de cada disciplina. (Coordenador dos Tutores)

Segundo o projeto pedagógico, o curso está norteado em dois pressupostos: em princípios epistemológicos e princípios metodológicos. Os princípios epistemológicos devem sustentar a formação do profissional de Administração na dimensão teórica de áreas com disciplinas ligadas às ciências que integram o currículo e na dimensão profissionalizante que possibilite a compreensão da atividade do administrador. Quanto aos princípios metodológicos três conceitos são escolhidos como base do curso:

- Historicidade na qual o desenvolvimento e a construção do conhecimento se dão num determinado contexto histórico/social/cultural;
- Construção, para que o aluno possa também produzir conhecimento e não somente, aplicá-lo;
- Diversidade, para o aluno compreender as diferentes abordagens que determinam posicionamentos políticos na ação administrativa.

O curso está instalado na plataforma NAVi criado pela própria Escola de Administração da UFRGS.

O NAVI tem por objetivo buscar condições de consolidação da Educação a distância (EAD) na Escola de Administração (EA) da UFRGS e oferecer meios e suporte baseados na Web para a complementação e o enriquecimento das atividades de sala de aula, desenvolvidas tanto na modalidade presencial, quanto a distância, bem como oferecer apoio aos diferentes projetos (de ensino, pesquisa e extensão) de iniciativa do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e de toda a EA. (PROJETO PEDAGÓGICO DE ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA, 2006, p.27)

A Plataforma NAVi dispõe de vários recursos como colocação de notícias, arquivos em forma de vídeo-aula; arquivos com conteúdo das aulas, de texto, *PowerPoint*, planilha eletrônica ou com extensão PDF; fórum para conversa assíncrona com os tutores e demais colegas de turma; enquete sobre a disciplina disponibilizada pelos professores; aula interativa ou *chat* para conversação *on-line* ou síncrona; portfólio destinado à entrega de trabalho; estudo de casos; relatos; café virtual que é um espaço informal dos participantes; correio interno para remessa e recebimento de mensagens e indicadores para o tutor acompanhar os acessos dos alunos na plataforma e a sua participação no curso.

Normalmente, há atividade de conversação ao vivo ou *chat* entre tutores e alunos por duas horas nas segundas e quartas-feiras e o *chat* funciona como uma espinha dorsal do curso para onde são trazidas questões sobre o tema proposto. Nesses dias, os tutores se reúnem no laboratório de informática da EA, para que os Professores da disciplina e o Coordenador de tutores possam dar melhor orientação presencial a eles. Além disso, há um acompanhamento *on line* do *chat* pela plataforma, onde é possível entrar em uma turma de cada vez.

A gente não tem como acompanhar todos os *chats* em tempo real, só pode estar em uma sala ao mesmo tempo. A gente entra em uma sala e dá uma lida no que está ocorrendo naquele dia. A gente não intervém de forma alguma, para dizer 'olha cara não fala isso assim'. O conteúdo não, eu entro em contato com o professor ou tutor facilitador. Eu vejo mais a questão de postura, de linguagem. (Coordenador dos Tutores)

Além dessa atividade, pelo menos uma vez por semana, o aluno precisa participar do fórum no qual são colocados temas para estimular o debate com o tutor e também entre eles; há uma data marcada para postar a sua participação e a maioria deixa para fazê-lo na última hora, o que não estimula a discussão sobre o tema e não atinge o seu principal objetivo.

A maioria dos professores grava suas aulas em vídeo, as quais podem ser baixadas e assistidas pelos alunos na plataforma NAVi e há também possibilidade de ministrar aula ao vivo, onde se interage em tempo real. Essas atividades são feitas no

estúdio da EA/TV que é um canal de Televisão transmitido pela *internet* e produzido pela EA da UFRGS. As imagens das aulas ficam disponíveis na plataforma e somente os alunos e tutores autorizados podem assisti-las. Recentemente foi adquirido equipamento moderno, para ser usado nessas aulas gravadas, ou ao vivo, cuja utilização se mostra bem proveitosa aos alunos.

Nós há pouco tempo compramos um *smart board* que é um quadro que substitui o antigo quadro negro, agora já se tem esse quadro interativo. Ele é praticamente todo informatizado. Não precisa nem usar a caneta, basta passar o dedo no quadro. Esse quadro foi comprado pelo ensino a distância e agora é patrimônio da Escola de Administração. [...] É um quadro fantástico. Pode desde passar uma conferência no quadro, como por exemplo utilizar recursos do tipo, depois que tu der uma aula e se os alunos estiverem assistindo no *laptop* toda aula pode ser passada para o *laptop* dos alunos. É muito bom. (Técnico Administrativo Financeiro)

A Coordenadora do Curso, ao dar aula de finanças, usou esse quadro e na sua opinião foi bem produtivo, por ser possível fazer gráficos e realçar informações, há opção dos alunos ouvirem apenas a voz do professor, explicando as fórmulas que são mostradas no quadro, o que torna a aula mais dinâmica.

O papel do coordenador do polo é dar suporte presencial aos alunos. Ele é professor na cidade e realiza atividades presenciais já pré-estabelecidas pelos professores da disciplina, como aplicação de prova e trabalhos, ou exercícios ao longo de todo o curso, porém, apesar de conhecer os alunos pessoalmente e por mais tempo, não participa do processo avaliativo.

A avaliação do aluno é feita pelo tutor que corrige a prova, os trabalhos e os exercícios presenciais postados na plataforma; ele atribui notas mediante gabarito fornecido pelos professores e avalia a participação do aluno nos *chats* e nos fóruns, quando então, o tutor lança em uma planilha as notas de cada atividade e da prova para perfazer o conceito final da disciplina.

Os tutores são selecionados pelos professores entre os mestrandos ou doutorandos do Programa de Pós-graduação de Administração (PPGA) da UFRGS. Quando o professor é de outra unidade, ele pode trazer os seus tutores, desde que tenha afinidade com a disciplina que está sendo lecionada. Eles se reúnem com o professor da disciplina com alguma antecedência para que ele possa dar as orientações pedagógicas e do conteúdo.

Nós entendemos que a tutoria tem que ser feita por profissionais, alunos, professores tutores ligados a uma disciplina. E não um tutor por polo permanente, como é feito nos outros cursos. Eu acho que na educação até é

possível fazer isso. O nosso é assim, o presencial seria o coordenador de polo e o tutor é o tutor a distância. (Gerente Administrativa)

Recentemente, o Coordenador de Tutores iniciou um trabalho de capacitação de forma mais ampla que vai além do antigo treinamento recebido para operar a plataforma NAVi. O objetivo é orientar o tutor sobre como avaliar o aluno, participar nos fóruns e nos *chats*, e cumprir o dever de procurar o aluno que não está se empenhando nas suas atividades a contento. Existe, ainda, a preocupação com a forma do tutor se comunicar com os alunos nos *chats* e fóruns, que não pode ser informal como uma conversa qualquer pela *internet*.

Apareceu muito claro e a gente começou a investigar, na questão da capacitação dos tutores. Então que os tutores antes tinham assim um encontro de um turno ou dois turnos e basicamente era muito mais para treinamento da plataforma. Eu percebi, pela vivência do dia a dia e pelo que aparecia na avaliação, é que era necessário capacitar mais do ponto de vista pedagógico, de conhecimento do curso, dos papéis deles mesmo. (Técnica Administrativa Pedagógica)

O Coordenador dos Tutores fez algumas observações sobre os requisitos essenciais para o bom desempenho do tutor. Ele entende que é preciso ter comprometimento com o curso, ter domínio do conteúdo a ser ministrado e conhecimento pedagógico em EaD.

Você tem um tutor muito bom de conteúdo e fraco nestes outros dois pontos no pedagógico e no envolvimento com o curso, não adianta. Então o lado do envolvimento a gente tenta trazê-los para cá. O lado pedagógico é mais complicado, eu diria que a gente tenta fazer com a capacitação algo sobre isso.

A questão do envolvimento do tutor e dos professores é fundamental para o andamento do curso, pois quando isso acontece, a disciplina é mais bem avaliada e proporciona um resultado melhor em relação à aprendizagem dos alunos.

Alguns professores mais envolvidos eles fazem algumas mudanças, e geralmente são os que são bem avaliados. Vou dar um exemplo. A Professora [...] envolveu os tutores desde janeiro, fez a disciplina junto, envolveu tutores, dividiu. Resolveu fazer coisas diferentes e ao invés de fazer prova fez um trabalho final [...]. Resultado foi a mais bem avaliada. Quase 100% de aprovação, foi 96%. Ela teve trabalho de pensar, ela me ouviu, ouviu as tutoras, ouviu a experiência dos tutores, ela hoje não é a 'ban ban ban' em EaD, mas foi a mais bem avaliada. Ou seja, ela ouviu o que nós tínhamos a sugerir da iniciação do curso, ouviu o que tutor facilitador juntou com a experiência dos tutores e foi um sucesso. (Coordenador dos Tutores)

A função do tutor facilitador foi criada, recentemente, e seu trabalho consiste no apoio aos tutores, no tocante ao conteúdo da disciplina, cujo domínio é importante no caso de substituir algum tutor, em caso de desistência ou doença. Assim, pretende-se

dar melhor acompanhamento aos alunos e não deixar que alguma turma fique sem tutor, na suposição de imprevistos.

#### **5.1.4. Funções Administrativas**

O planejamento das disciplinas do curso inicia-se com o convite da Coordenadora do Curso a um ou dois professores, que têm conhecimento na área a ser ministrada. Este toma conhecimento do projeto, da ementa da disciplina e das regras do curso antes de aceitar o convite.

Depois de aceito o convite, é feito o planejamento com a elaboração do plano de ensino baseado na ementa, previamente estabelecida. Como a maioria dos professores não tem experiência com didática em EaD, alguns modelos de planos lhes são sugeridos. Muitos repetem as experiências e os erros do passado e poucos são os professores que ousam inovar, ou se dispõem a aprender mais sobre a didática antes do início da disciplina.

Elaborado o plano de ensino e planejadas as datas de cada evento, esses são entregues ao Técnico Administrativo Financeiro que confecciona planilhas de controle das atividades e avaliações.

A gente tem que ter o plano de ensino, porque nele tem um cronograma, e é a partir deste cronograma que eu trabalho a planilha de avaliação. É uma planilha simples de *Excel*, mas que facilita para o tutor fazer um acompanhamento e onde já contém a fórmula de avaliação. Então ele só vai inserindo as notas e no final da disciplina o conceito já é dado. E essas planilhas têm que ser enviadas semanalmente e depois uma planilha final, ao final da disciplina. (Técnico Administrativo Financeiro)

Nesse planejamento da disciplina, tenta-se providenciar todos os recursos necessários para o seu andamento, que é a organização conceituada por Fayol (1981). O livro didático indicado pelo professor, por exemplo, deve ser adquirido pelos gestores do curso com antecedência.

É a gente trabalha com cotação do preço do livro e envia o convite para as livrarias, elas respondem. A que trabalhar com a proposta de menor valor, a gente compra e o cálculo é feito assim, um livro para cada tutor, um livro para cada polo e um livro para ficar na biblioteca. Cada coordenador ganha um livro e a biblioteca ganha livro. No final da disciplina todos os livros precisam ser devolvidos para a biblioteca. (Técnico Administrativo Financeiro)

A dificuldade dos tutores terem acesso ao livro adotado foi observada pelo Coordenador dos Tutores e solicitada a sua compra à direção do curso, tendo este

intermediado, além disso, o cadastro dos tutores em algumas editoras que enviam o livro adotado como cortesia.

E agora [...] todos os tutores vão receber os livros, a editora vai dar. Isso porque eu vivi o problema quando era tutor e também eu via uma coisa que acontecia. Em estatística as pessoas precisaram comprar um livro de R\$100,00 praticamente, uma lapa de um livro, para usar três semanas. Não porque eles não vão mais usar isso na vida. Mas quem usa aqui no mestrado compra um Hair e não livro de estatística de graduação, não vai investir num livro desse. E provavelmente não vai ser tutor de Estatística novamente. (Coordenador dos Tutores)

Os livros adquiridos pelo curso passam a fazer parte do acervo da biblioteca da Escola de Administração e são apenas emprestados para os polos, ou para os tutores durante o período da disciplina.

O livro é comprado, ele é catalogado, está dentro do orçamento da Universidade, o livro é um patrimônio. Não posso comprar um livro e levar para a minha casa, se for comprado com recurso público. Compro o livro, o livro é catalogado na biblioteca da Escola, o livro vai como um empréstimo para os polos e depois o livro, terminadas as disciplinas, retorna para a biblioteca. (Gerente Administrativa)

O comando é feito pela Coordenadora do Curso que se reúne com a Gerente Administrativa para saber sobre o seu andamento e, esporadicamente, com toda a equipe de gestores para discutir as principais perspectivas e problemas. Não existe hierarquia formalizada entre a Gerente Administrativa e os demais Técnicos Administrativos, no entanto, como ela está no curso desde o início, e conhece todas as rotinas, tem maior conhecimento que os demais que entraram em março de 2008. Isso, por si só, faz com que alguns assuntos sejam tratados, somente pela Gerente Administrativa. O ideal seria a equipe inteira ter conhecimento de todo o trabalho para poder substituir qualquer um, quando necessário, mas isso ainda não acontece.

Mantidos pelo curso, três bolsistas ficam à disposição na biblioteca, no setor de informática da Escola e no estúdio da EA/TV, pelo fato de ter sido ampliado o trabalho com a assistência aos alunos do Curso de Graduação a distância, e isso de certa forma, facilita o melhor atendimento.

Existe uma avaliação formal e institucionalizada feita pelos alunos sobre o tutor, o professor e a disciplina; os gestores do curso também fazem suas avaliações de maneira informal, por reclamações e problemas trazidos pelos alunos para serem solucionados. Algumas mudanças sobre avaliação estão sendo trabalhadas.

Primeiro, faltava um momento avaliativo que formalizasse a avaliação dos outros sujeitos com coordenadores de polo e professores. [...] só o aluno que avaliava. Somente o ponto de vista do aluno. É claro dos tutores, aparecia no

cotidiano na relação com a gerência e dos professores também. Então a gente achou que o curso precisava ter um momento de avaliação. E foi feito um primeiro encontro de avaliação, que era para ter sido mais consistente do que foi. Mas é uma prática para colocar em vigor, uma prática nova é sempre mais complicada. (Técnica Administrativa Pedagógica)

A avaliação do aluno e das demais pessoas envolvidas no curso como tutores, coordenadores de polo e professores são uma boa oportunidade para aprender e tentar acertar, especialmente, em EaD que é algo novo, considerando mais que o Curso de Administração a distância tem a chance de aprender com seus erros e acertos, ainda que depois de ocorrido.

Os gestores do curso devem fazer relatórios anuais sobre suas atividades ao Banco do Brasil, cujo objetivo é, sobretudo garantir a qualidade do curso, e ao MEC que busca certificar-se sobre a exata e devida aplicação dos recursos. A Coordenadora do Curso informou que há avaliações externas feitas pelo MEC e pelo BB por meio de relatórios que justificam as desistências, descrevem as atividades realizadas e um conjunto de outras informações a serem preenchidas a cada semestre para que seja liberado o recurso financeiro.

O curso não tinha perspectiva de uma segunda edição no momento da coleta de dados, e a Coordenadora do Curso comentou que já está sendo articulado no Fórum dos Coordenadores de Cursos de Administração um curso voltado para a gestão pública, o qual será aberto para a comunidade, tendo como público alvo os funcionários públicos. Ainda não se sabe se a EA irá participar desse projeto e se a estrutura do curso planejado é compatível com os recursos existentes.

Além desse curso de graduação, o Fórum de Coordenadores do Curso de Administração está discutindo a formação de Curso de Especialização a distância na área com as IES envolvidas. A Coordenadora do Curso faz parte da equipe que discute a criação do Curso de Mestrado em Administração a Distância, no entanto as discussões estão na fase inicial e ainda não evoluíram para a concretização.

Por tudo que se observou acerca da gestão do Curso de Administração e pelas entrevistas dos gestores participantes, pode-se inferir tratar-se de gestão normativa ou técnica, que busca atingir os seus objetivos de forma mais pragmática. Em consequência disso, as discussões tem frequência eventual e o poder decisório está mais concentrado nas mãos da Coordenadora do Curso.

### 5.1.5 Funções Financeira, Comercial e Contábil

O curso é custeado com verbas do MEC e do BB e o valor pago refere-se ao custo por aluno/ano.

É um valor acordado não somente com o Banco do Brasil, mas também entre BB e MEC. Um valor X por aluno. Por exemplo, os valores do Banco do Brasil são um pouquinho mais altos que o valor do MEC. É o valor para cobrir todas as despesas, um rateio entre todas das despesas do curso pelo número de alunos. (Gerente Administrativa)

O valor anual por aluno foi acordado no início do curso entre o MEC e a EA e os alunos que desistiram, ou que foram reprovados, ou seja, os evadidos permanecem no cálculo quando do pagamento. Ocorre o mesmo com o Banco do Brasil que já sinalizou precisar rever essa situação, no entanto a direção do curso tem ressaltado ser preciso manter o valor pago para garantir a qualidade.

Por um lado tem um compromisso da Universidade de trabalhar para que a evasão não seja grande. Este não é só neste curso, em qualquer curso este é um compromisso da Universidade. Por outro lado também é compromisso da universidade manter a qualidade. E nós aqui temos sido bastante pontuais nisso e bastante claros para o Banco do Brasil. Eles sempre dizem que querem uma evasão zero, isso não existe. A gente não vai baixar a qualidade. (Gerente Administrativa)

A cada ano, a direção do curso elabora novo orçamento e negocia com o MEC os valores a serem pagos, mediante as despesas previstas; alguns ajustes têm sido feitos, mas praticamente o mesmo valor vem sendo mantido.

E aí o que a gente faz? Todo ano a gente faz uma proposta de orçamento que é encaminhada para o MEC. Eu faço uma planilha com todas as despesas e justifico cada uma delas. [...] É distribuído isso nos itens do orçamento do curso é isso só não pode estar previsto compra de equipamento e nem pagamento de [...] pessoa física. Basicamente estão previstos material de consumo, diárias, passagens, bolsas para coordenação, tutoria e professores. (Gerente Administrativa)

Já com o Banco do Brasil, foi celebrado um contrato no início do curso, juntamente com a FAURGS, com validade até o final, sendo assim, não existe questionamento do Banco acerca das despesas realizadas, por ter sido previamente combinado o valor da prestação de serviço. Conforme observado, a maior preocupação do BB é assegurar a qualidade do curso, bem assim o menor índice de evasão de seus funcionários, existindo entretanto políticas divergentes dentro do próprio Banco.

Se por um lado eles oferecem um curso de graça para o aluno, que o aluno vai poder ter uma evolução na sua carreira profissional dentro do banco. Por outro eles também colocam a possibilidade do aluno ser transferido lá para o interior, do interior da Amazônia. E isso aconteceu, nós tivemos um aluno que era do interior daqui e ele recebeu uma proposta para ir para uma cidade

do interior da Amazônia que ficava a oito horas de barco do polo mais próximo. (Gerente Administrativa)

A FAURGS emite uma nota fiscal a cada semestre para o Banco do Brasil, que efetua o pagamento de acordo com o pactuado no contrato. Quanto ao MEC, após a negociação do orçamento, é realizado o pagamento do recurso para a FAURGS que o administra.

A bolsa dos tutores e professores é paga pela FAURGS, mediante prévio cadastro do bolsista no seu sistema e a autorização da direção do curso; por ser essa forma de pagamento relativamente simples, não há problemas com a alta rotatividade, que é característica do curso.

Isso é uma diferença que nós temos e esse é um ponto complicador para a nossa migração para a UAB. Porque ai é assim, a UAB vê o tutor como do polo e não o tutor da disciplina. No momento que nós temos cinco disciplinas em um semestre, naquele polo, nós temos cinco tutores diferentes. E a UAB diz que nós teríamos um tutor. Então em número de bolsas a UAB entende que seja menor do que o número de bolsas que nós temos. (Gerente Administrativa)

O sistema de pagamento de bolsas da UAB já está padronizado para todos os cursos presentes e futuros e a situação desse curso permanece ainda pela sistemática antiga, em virtude de ser um curso piloto de uma única edição, então, nesse caso o MEC permite manter o pagamento pela fundação até o seu término. Todas as despesas são pagas pela FAURGS com os recursos do curso, para isso basta,

[...] apresentar o comprovante assinado, ele precisa ter uma conta cadastrada na FAURGS e aí é feito o ressarcimento. Existem normas inclusive que são bem chatinhas. Não pode ser qualquer conta, tem que ser da pessoa, a FAURGS precisa ter um comprovante físico da conta, o comprovante seja do pedágio ou da gasolina precisa estar assinado pela pessoa, tem que ser do dia de quando viajou. (Técnico Administrativo Financeiro)

As normas internas da FAURGS precisam ser observadas para garantir a lisura e não haver problemas na prestação de contas perante a auditoria da UFRGS ou aos órgãos fiscalizadores, como o Tribunal de Contas. Assim, a função contábil de prestação de contas, apontada por Fayol (1981), é feita pela FAURGS.

Todo projeto que fecha, cada verba que entra do MEC é um projeto diferente e recebe uma conta corrente diferente. Entrou a primeira verba, [...], este valor tem um número de conta e tem uma prestação de conta tanto para o MEC quanto para a FAURGS [...]. Entrou uma verba de mais três semestres, iniciou um outro projeto e iniciou uma outra prestação de contas para o MEC e para FAURGS. (Coordenadora do Curso)

A Coordenadora do Curso destaca ser necessário haver um fechamento de contas com diversos órgãos e que essa situação é positiva por trazer mais transparência ao uso

do recurso público. Há um fechamento de contas com a UFRGS, a FAURGS, o MEC e o BB. Não há necessidade de haver prestação de contas com a Escola de Administração, mas por iniciativa da Coordenadora, apresenta em reunião um relato da situação dos saldos aos demais professores, para que não haja dúvidas.

O Técnico Administrativo Financeiro e a Gerente Administrativa fazem o acompanhamento diário dos recursos existentes de cada órgão financiador e dos valores encaminhados para a FAURGS realizar os pagamentos. Esse acompanhamento tem que ser rigoroso para o fechamento das contas dentro de cada rubrica enviada pelo MEC e esses controles são internos para os gestores do curso poderem acompanhar o saldo de recursos em poder da FAURGS e usá-lo de acordo com a rubrica destinada pelo MEC.

Quando há necessidade de compra de equipamentos, são usados os recursos do Banco do Brasil, pelo fato de este não ter restrições quanto ao seu uso e aplicação e a gestão dos recursos financeiros pagos pelo BB poder ser feita da forma que a Coordenadora julgar melhor sem restrições legais como o processo licitatório.

Já a verba paga pelo MEC dificilmente muda-se a sua destinação, ou seja, a verba de determinada rubrica deve ser gasta para esse fim, caso seja necessário mudar, é preciso justificar por escrito a mudança. Em razão disso a gestão dos recursos financeiros vindos do setor público é mais trabalhosa do que a verba originária do BB.

A planilha fornecida pelo MEC com as rubricas, sem os valores correspondentes, foi solicitada à Gerente Administrativa para que, com autorização da Coordenadora Geral, pudesse constar neste trabalho, o que não foi atendido em tempo hábil.

A função comercial da Teoria Clássica de Fayol (1991) pode ser identificada apenas nos gastos dos recursos com a compra de material de consumo e de equipamentos, por se tratar de projeto mantido com verba pública, o curso é oferecido gratuitamente aos alunos.

## 5.2. CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA A DISTÂNCIA – PEAD

### 5.2.1. Histórico e Planejamento do Curso

A Coordenadora *Ad Hoc* e ex-Diretora da Unidade relatou que em 1996 presidia o Fórum de Diretores de Faculdades de Educação das Universidades Públicas Brasileiras - FORUMDIR. Nessa época, iniciou-se uma discussão sobre o uso de EaD nas Faculdades de Educação e já havia muita controvérsia teórica sobre o tema. A maioria das Faculdades de Educação participantes não acreditava na possibilidade de uma boa formação por meio da EaD, especialmente na formação inicial de professores. No entanto, a Coordenadora *Ad Hoc* já trabalhava com cursos de especialização à distância na FACED e por isso respeita o trabalho desenvolvidos por alguns professores sobre essa modalidade.

Além disso, a Coordenadora *Ad Hoc* mantinha contato com cursos presenciais de Pedagogia em todo o Brasil para avaliá-los por ser assessora da Secretaria de Educação Superior do MEC. Constatou que muitos cursos avaliados mostravam ser de escassa qualidade independentemente de utilizarem EaD ou serem presenciais, assim não se justificava a não utilização da EaD na formação de professores.

O atual Secretário da SEAD da UFRGS é também professor da FACED e participou das primeiras discussões sobre planejamento do Curso de Pedagogia presencial noturno para professores em serviços nas escolas, o que acabou não se concretizando.

[...] esse curso é inspirado numa discussão enorme na Faculdade de Educação da criação de um curso noturno, então o modelo do curso é esse modelo que a gente pensava do curso noturno e que não saiu. Eu participei muito dessa discussão. É um modelo muito, muito interessante em termos de grade curricular, de organização de semestre, do eixo, etc. Então foi uma discussão muito profunda mesmo na Faculdade. (Secretario do SEAD)

A Coordenadora *Ad Hoc* relata que algumas ideias discutidas para aquele curso presencial noturno foram aproveitadas na construção do projeto pedagógico do PEAD, especialmente as duas ênfases, na aprendizagem a partir dos saberes do professor na

escola e a interdisciplinaridade. O projeto para o curso a distância foi criado com a perspectiva da interdisciplinaridade, abandonando o enfoque disciplinar comum aos cursos presenciais. E não se encontra nenhuma disciplina com a mesma denominação daquelas que compõem os currículos dos cursos de Pedagogia. São propostos temas geradores, que devem ser trabalhados por professores de áreas afins.

A oportunidade de criar um curso de licenciatura em Pedagogia a distância surgiu com a publicação da Chamada Pública do MEC/SEED número 1 de 2004, do projeto Pró-Licenciatura I. A ex-Diretora da FAGED e Coordenadora *Ad Hoc* convidou a atual Coordenadora do Curso para formar uma equipe e participar da seleção, apresentando um Projeto do Curso.

O projeto do PEAD foi um dos escolhidos pela comissão avaliadora. Na época, o atual Secretário da SEAD estava trabalhando na SEED do MEC em Brasília e aproveitou a oportunidade para certificar-se com a comissão organizadora se o curso foi escolhido por suas próprias características, o que prontamente foi confirmado.

O PEAD passou assim, na classificação não ficou lá muito bem classificado, porque exatamente o modelo, a proposta dele é muito instigante. Então a riqueza do projeto o torna complicado, se torna complicada de determinados critérios, que são muito, muito rígidos. (Secretário da SEAD)

O projeto pedagógico é descrito pelos entrevistados como algo inovador que propiciou a cada participante colaborar na sua área de conhecimento e produzir o curso mais próximo do ideal possível. Apesar de no edital, constar que o público alvo eram os egressos do ensino médio, o projeto foi o único aprovado visando à formação de professores da rede pública como planejado pelos colaboradores que o idealizaram. A chamada do edital exigia também que fosse feito um consórcio entre duas universidades públicas para a montagem do curso e tentou-se um acerto com a Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Sul (UERGS), o qual mostrou-se infrutífero. Foi celebrado, então, convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que participou na fase inicial de preparação do material.

Houve várias discussões sobre a produção dos materiais pedagógicos durante todo o ano de 2004, o que se mostrou muito produtivo. Na fase de elaboração do material surgiu discussão sobre educação, buscando-se esclarecer qual a melhor orientação para o curso. Isso foi positivo para proporcionar a discussão pedagógica que iniciou com os materiais, mas que fez com que os professores aceitassem a idéia de

aprender mais sobre EaD. O trabalho durou um ano inteiro porque a maioria dos participantes não tinha experiência em trabalhar em ambiente virtual.

A Coordenadora do PEAD relata em entrevista que a chamada de professores para discussão do material pedagógico acabou gerando uma discussão sobre o próprio curso e as novas necessidades com o uso da EaD, não havendo como pensar no material pedagógico sem definir o funcionamento do curso a distância, ou seja, sem fazer o seu planejamento. Isso ocorreu com a discussão sobre o projeto pedagógico e, posteriormente, sobre a criação de materiais, o que resultou em indagações sobre várias áreas ao mesmo tempo. Para Fayol (1981) o planejamento está todo entrelaçado e deve harmonizar várias funções, como, a técnica, a comercial e a financeira, o que aconteceu no PEAD durante essa fase de debates.

Para elaborar o material didático, foram envolvidos 43 docentes de diversas áreas de conhecimento, responsáveis pelo conteúdo, orientação da equipe técnica no produzir páginas na *web*, apresentações, animações, formulários etc. Eles não se limitaram a selecionar textos para serem lidos e comentados pelos alunos, mas também, em envolver o aluno e o professor em situações problemáticas, construir novos conhecimentos, desenvolver raciocínio crítico e soluções criativas dos alunos, adaptar os temas aos problemas locais, entre outros aspectos (NEVADO; CARVALHO; MENEZES, 2007).

Superada a etapa de planejamento, iniciou-se o processo seletivo dos alunos em 2006, constituindo a primeira turma, sem preencher o total de vagas disponíveis, em função de má divulgação do vestibular; a posteriori, em 2007, houve um segundo processo seletivo para o preenchimento das 400 vagas oferecidas.

No início do curso houve dificuldades acerca da gestão dos recursos, tanto o MEC, quanto a FAURGS, pois não tinham conhecimento suficiente para orientar bem os gestores do curso como as coisas deviam ser feitas, como relatado pela Coordenadora do PEAD em entrevista.

Antes do início das aulas, os professores que coordenam o PEAD produziram três manuais com instruções gerais e específicas para alunos, tutores e professores, a fim de esclarecer as regras e diretrizes, material que também foi orçado e financiado pelo projeto.

No livro do aluno constam: apresentação da UFRGS e do PEAD, regras do curso, processo de avaliação e questões acadêmicas; o livro do tutor tem todas essas informações e também instruções de como incentivar o pensamento crítico do aluno; o livro do professor concentra-se mais nas informações do projeto pedagógico, metodologia interativa e problematizadora do curso, além do sistema de avaliação dos alunos.

As dificuldades encontradas pelo grupo de trabalho do PEAD foram superadas com o tempo e hoje todos os entrevistados confirmam estar a gestão simplificada, devido ao aprendizado das rotinas que passaram a fazer parte do cotidiano.

### **5.2.2. Perfil do Aluno**

A grande maioria dos alunos do PEAD é de mulheres e professoras da rede pública municipal, ou estadual do Estado do Rio Grande do Sul, as quais ainda não concluíram o curso superior. As duas turmas de alunos que entraram em épocas diferentes fazem parte dos mesmos polos já existentes, contudo os que entraram em 2007 fizeram mais interdisciplinas por semestre para se equipararem à turma anterior.

Teve uma entrada no final de 2006 e outra em 2007. Mas como não tinha outra turma para vir, esses alunos que entraram depois recuperam depois, recuperam até o quinto eixo. Eles fizeram uma interdisciplina por semestre e agora eles estão equiparados com os outros. Eles estavam sempre fazendo uma a mais. Agora no quinto eixo eles vão empatar, porque não tinha como, não tinha docentes e tutores para acompanhar este grupo. Então eles vinham juntos. (Coordenadora dos Tutores)

A idade média dos alunos do PEAD era de 36 anos, na época do ingresso, sendo que o aluno mais novo tinha 17 anos e o mais velho, 58 anos; mais de 70% dos alunos já tinham computador em casa, mas o acesso à *internet* ainda era restrito, pois somente 35% dos alunos tinham conexão por banda larga em sua casa. Essa situação vem mudando e mais alunos adquiriram computadores ao longo do curso, muitos já têm acesso à *internet* por banda larga, houve pois redução no número de alunos que frequentam os polos somente para usar esse equipamento. Na época, os alunos não tinham conhecimento e familiaridade com tecnologia, muitos nunca tinham usado microcomputador, e a maioria não tinha qualquer intimidade com ferramentas da *internet* como *blog*, *wiki*, *chat* e outros.

O curso usa ferramentas disponíveis em *software* livre, para que o aluno possa usá-la em seu trabalho como docente, daí o aprendizado pode ser aplicado

imediatamente na vida profissional do aluno. O curso trabalha com *Pbwiki* e *blog*, local que os alunos constroem o “portfólio de aprendizagem”. Isso porque a arquitetura do curso prevê vários tipos de ambientes colaborativos, segundo a Coordenadora dos Tutores.

Apesar da disponibilidade dos textos pela *internet*, muitas vezes, o aluno ou professoras, como são chamadas pelos integrantes do PEAD, preferem ler o material pedagógico impresso. “Como as professoras trabalham muito, elas leem no ônibus, no horário de almoço, nos intervalos de aulas. Elas imprimem o texto *on line* para aproveitar uma horinha para estudar.” (Coordenadora dos Tutores)

A maioria dos alunos é professores de escolas públicas e trabalham 40 ou até 60 horas por semana, e ainda dispõem de tempo para se dedicar à PEAD. Apesar das dificuldades, o índice de evasão é bastante baixo (12%) se comparado com outros cursos; iniciou-se o curso com 400 vagas e, atualmente, tem 352 alunos, sendo esses distribuídos em cinco polos da seguinte forma.

**Tabela 2 – Alunos do Curso PEAD por Polo**

Cidade dos Polos	Número de Alunos
Alvorada	68
Gravataí	69
Sapiranga	67
São Leopoldo	72
Três Cachoeiras	76

**Fonte: *Pbwiki* do PEAD em novembro de 2008**

Alguns alunos imaginaram que o curso seria fácil e desistiram ao se depararem com as dificuldades, outros, por questões de trabalho, ou familiares, não tiveram condições de continuá-lo.

O curso é bem puxado, tem que ler muito, tem que estudar muito. Tem que ter 20 horas [por semana] disponíveis. [...] Por isso alguns alunos saíram. Outros porque trabalhavam 60 horas [por semana] e acharam que não dava. Outros por problemas familiares, os maridos ficavam incomodados porque as mulheres ficavam muito ocupadas. (Coordenadora dos Tutores)

Os alunos do PEAD têm perfil bem característico, são, na maioria, professoras de escolas públicas de cidades vizinhas de Porto Alegre que trabalham muitas horas por

semana e ainda cuidam da família. A EaD se coadunou muito bem com o perfil dos alunos do PEAD, pois viabiliza a sua formação apesar das dificuldades.

### 5.2.3. Função Técnica ou Descrição do Curso

O PEAD trabalha com grande interação pela *internet* entre os alunos, tutores presenciais e a distância, e professores da área. O curso está organizado em nove eixos interdisciplinares com atividades de ensino de caráter obrigatório, eletiva e obrigatório-alternativo com carga horária total de 3230 horas, distribuídas da seguinte forma:

- 2825 horas dedicadas a atividades formativas: interdisciplinas de caráter teórico-prático; seminários integradores com práticas pedagógicas em outras instâncias educativas, participação na realização de pesquisas, consultas a bibliotecas e centros de documentação, visitas a instituições educacionais e culturais, atividades práticas de diferentes naturezas, participação em grupos cooperativos de estudos;
- 300 horas dedicadas ao Estágio de Docência Supervisionado;
- 100 horas de atividades teórico-práticas de aprofundamento em áreas específicas de interesse dos alunos, por iniciação científica, da extensão e da monitoria. (LICENCIATURA, 2008)

A proposta pedagógica do curso se baseia na interdisciplinaridade, na construção cooperativa do conhecimento e na interação entre teoria e prática. Para garantir essas características, foi necessário adotar as seguintes ações:

- Compartilhamento de professores de diferentes áreas;
- Trânsito entre teoria e prática;
- Eixo articulador por semestre para orientar o enfoque temático;
- Professores articuladores responsáveis pela associação das interdisciplinas;
- Reuniões presenciais e a distância com os professores da área e os articuladores. (NEVADO; CARVALHO; MENEZES, 2007)

Nessa dinâmica, os eixos articuladores são organizados por semestre e dão a “direção do foco de abordagem em cada interdisciplina, atividade ou conteúdo específico. [...] A interdisciplina se configura como um campo de abordagem, e não como uma disciplina.” (NEVADO; CARVALHO; MENEZES, 2007, p. 21)

Para garantir a comunicação entre alunos, professores, tutores e monitores, o desenho do curso propõe o seu desenvolvimento nas modalidades a distância e presencial, tendo como base uma metodologia interativa e problematizadora. Essa metodologia considera: a formulação de problemas; o levantamento de respostas provisórias; o planejamento de situações experimentais; a testagem de hipóteses no desenvolvimento compartilhado de projetos interdisciplinares. (NEVADO; CARVALHO; MENEZES, 2006, p. 4)

O curso funciona na plataforma ROODA, Rede Cooperativa de Aprendizagem, criada pela própria Faculdade de Educação da UFRGS e sem custo algum para o PEAD; são empregados, ainda, a construção de *blog* e o *pbwiki* que serve para criação de textos com autoria cooperativa (*pbwiki.com*), compartilhamento de fotos e de vídeos, ferramentas que visam facilitar o exercício de autoria, o trabalho cooperativo e o desenvolvimento da autonomia.

Foram observadas na plataforma as atividades de duas interdisciplinas em andamento quando da coleta de dados dessa pesquisa, são elas: Organização e Gestão da Educação e Psicologia da Vida Adulta. Observou-se a divulgação de textos ou arquivos com conteúdo, postagem de tarefas em local apropriado no *webfolio*, ou no *pbwiki*, discussão no fórum sobre realidade de seu trabalho nas escolas, elaboração de texto e pareceres. As atividades observadas são dinâmicas e motivam os alunos a participarem de discussões, depois do quê, o aluno também é estimulado a escrever de forma coerente o que entendeu e dar exemplos da vida prática, vividos na escola onde trabalha. Facilmente, se identifica o intuito de promover a interação dos alunos, como indicado por Neder (2006) e Paloff e Partt (2002).

A plataforma ROODA dispõe, outrossim de espaços para elaboração do diário de bordo do aluno, com a colocação de conceitos, enquete, biblioteca para divulgação de material e local para bate-papo com o grupo de trabalho conectados. Há, portanto, grande variedade de opções à disposição dos professores para propor atividades de interação e aprendizagem entre alunos, tutores e professores.

O material pedagógico foi feito de modo interativo e na *internet*, “[...] substituindo os tradicionais ‘fascículos’ na EaD. O desenvolvimento do material pedagógico [...] foi orientado para promover situações de aprendizagem interativas, utilizando criatividade nas TICs” (NEVADO; CARVALHO; MENEZES, 2006, p. 5).

O material pedagógico não foi criado para transmitir conhecimento, mas para levar ao questionamento e provocar discussões entre alunos, tutores e professores; a

proposta de tarefas é que leva o aluno a refletir e compará-las com a realidade nas escolas onde ele mantém contato.

Observando as atividades dos polos no *pbwiki*, no Eixo V verifica-se que ocorreram de 7 a 9 aulas presenciais de 4 horas de duração, no segundo semestre de 2008, sendo notória a maior quantidade de atividades presenciais, em relação aos demais cursos, o que gera grandes despesas de viagens nas ocasiões das visitas de tutores e professores aos polos. Cada interdisciplina tem cinco professores (uma para cada polo) da área abordada, os quais ministram aula presencial e fazem também o acompanhamento, podendo-se concluir, pois, ser o aluno bem acompanhado pelos professores e tutores, tanto a distância, como presencialmente, nas reuniões dos polos.

O trabalho de planejamento da interdisciplina é todo realizado em equipe; eles se reúnem no semestre anterior ao início das aulas e produzem ou reformulam o material didático organizado antes do início do curso.

A equipe toda produz [o material], são cinco professores, um deles coordena, mas a equipe toda faz. [...] Eles se reúnem e fazem como vai ser este semestre, fazem o planejamento daquela disciplina. Esse coordenador me manda, para não dar confusão de cada um pedir [uma coisa] e ficar tudo igualzinho nos polos. Embora um professor vai trabalhar mais com um texto do que outro, mas os textos vão para todos os polos. Um achou no meio do curso um vídeo que é excelente para trabalhar nesta disciplina, traz para cá, vai para todos os polos. (Secretaria do PEAD)

Cada polo conta também com o Coordenador do Polo e o Professor da interdisciplina Seminário Integrador. Esta dupla de professores é a mesma ao longo de todo o curso, em alguns polos, trabalham em conjunto, e noutros cada um desempenha a sua função. Assim há dois professores em cada polo que acompanham a turma desde o início e isso possibilita a transmissão do histórico do curso aos professores iniciam suas atividades em cada semestre.

A cada atividade presencial nos polos, deslocam-se para lá, os Coordenadores de Polo, Professores do Seminário Integrador, Professor da interdisciplina em curso e o Tutor que acompanha os alunos a distância. As viagens são combinadas para que haja atividades de duas interdisciplinas de uma vez, por isso, viajam em veículo alugado para o polo, pelo menos seis pessoas em cada visita.

O curso dispõe de tutores presenciais que ficam no polo e tutores a distância, chamados tutores da sede, porque ficam em Porto Alegre, os quais dão suporte aos

alunos, logo pode-se inferir que o aluno do PEAD é muito bem acompanhado por toda a equipe.

Temos a equipe de tutores que é formada de duas equipes que possuem natureza de trabalho diverso. A equipe do polo e a equipe da sede. A do polo atende presencialmente todos os dias, todas as noites os alunos se encontram para estudar no polo. (Coordenador do polo de Gravataí)

O grupo de tutores é formado por 53 especialistas, mestrandos, mestres e doutorandos da área de Educação. Apesar dessa formação, fazem um Curso de Especialização oferecido pelos professores da Faculdade de Educação, com parte presencial e outra a distância, o qual visa capacitar melhor os tutores para trabalharem com EaD.

O trabalho do PEAD é bem conhecido na FACED e há grande interesse dos alunos do mestrado ou doutorado em se tornarem tutores a distância, não havendo portanto dificuldade em recrutá-los e estimulá-los a participar do Curso de Especialização. Alguns professores também participaram desse curso para aprimorar o seu conhecimento sobre o uso da plataforma, a criação de objetos virtuais e a produção de material didático, originando-se daí, grande interação entre professores e tutores, antes mesmo do início das diferentes interdisciplinas.

Além do Curso de Especialização aos tutores, são promovidos, regularmente, encontros presenciais entre professores, coordenadores de polo e tutores, a fim de sanar dúvidas e definir diretrizes do curso.

Também existe uma prática no curso que poderíamos chamar de capacitação permanente. O curso funciona assim articulado, com áreas a cada semestre, com muitas reuniões e muitas discussões. Poderíamos considerar isso uma capacitação, há um volume muito grande de discussões que acontece para cada evento. Tudo é muito discutido, todos os professores participam, por exemplo agora estão discutindo a avaliação final. A equipe toda é mobilizada e discutimos o formato da avaliação, a cada semestre. Não tem um formato. (Coordenador de Gravataí)

Nas interdisciplinas de áreas específicas, como Artes, ou Matemática, os professores são, preferencialmente, docentes do quadro efetivo da Faculdade de Educação ou de outras Unidades da UFRGS, porém os tutores são sempre os mesmos desse grupo que recebem formação ao longo de todo o curso.

De acordo com a Coordenadora Geral, foi feita a opção de trabalhar com tutores de formação em Educação por ser mais conveniente do que mudar de tutores a cada semestre, buscando especialistas nas áreas específicas como, por exemplo, em Artes e Matemática. Essa opção ocorreu, porque entendem que o tutor não aprende a sua função

em um semestre, nem em dois, é um processo de formação que demora algum tempo, ainda que já tenham formação em educação.

A Coordenadora Geral salienta ainda que, o papel do professor e o do tutor não se confundem, cada um tem a sua função; o tutor tem formação específica na área de Educação e estuda muito sobre o tema a ser ministrado, antes do início do semestre para auxiliar os alunos. Ele tem que ter conhecimento de todas as interdisciplinas oferecidas naquele eixo, para isso, discute com os professores as atividades propostas e o material pedagógico antes do início das aulas.

O sistema de avaliação do desempenho dos alunos é feito ao longo de todo o curso pelos professores e pelos tutores sendo lançadas em uma tabela as observações que serve para acompanhar o processo do aluno.

Se o aluno não está realizando a atividade e o tutor da sede vê, pede para o tutor do polo entrar em contato, porque a maioria das nossas tutoras dão aula nas Escolas Municipais também, então são muitas colegas com as gurias que fazem o curso. (Coordenadora dos Tutores)

Todos os alunos também têm acesso à plataforma dessa tabela de observações e a iniciativa de divulgá-la aos alunos demonstra transparência no processo, bem como, lhes permite se avaliarem e procurarem melhorar no decorrer da interdisciplina.

Os aspectos a serem avaliados nos alunos são discutidos e decididos pelos professores da interdisciplina, coordenadores de polo, professores do seminário integrador e coordenação do curso, porquanto não há uma regra fixa sobre o sistema de avaliação, existe a avaliação presencial, como consta na legislação, mas esta não fica restrita à prova escrita. Frequentemente, no final do semestre, fazem *workshop* nos polos e cada aluno apresenta o resumo do conteúdo aprendido na interdisciplina para os professores, tutores e demais alunos do grupo presente.

Em cada eixo eles fazem marcadores com o nome das interdisciplinas. E eles vão escrevendo durante o semestre a teoria que eles estão aprendendo e vão ligando com a prática deles. Cada um escreve o que mais chamou a sua atenção. Quando chega no final do semestre eles fazem uma síntese deste portfólio, com todas as aprendizagens deles e com as práticas. E no final, um dia ou dois que são marcados, são feitas bancas nos polos. (Coordenadora dos Tutores)

A apresentação é feita individualmente, para essa banca e colegas presentes; eles fazem a avaliação da aprendizagem do aluno e atribuem os conceitos aos alunos nas interdisciplinas, os quais posteriormente, serão lançados no sistema de notas da UFRGS.

#### 5.2.4. Funções Administrativas

O PEAD é um curso com muita interação entre os seus gestores, o que ocasiona muitas discussões a respeito das ações futuras; o relacionamento entre os coordenadores de polo e professores do seminário integrador demanda essa interação e isso se reflete no momento de fazer o orçamento para o próximo ano, pois nessas discussões é que se identificam as necessidades.

Toda a programação do andamento do curso e das atividades futuras surgem das discussões entre os integrantes do grupo de coordenadores de polo e professores do seminário integrador e a Coordenadora do Curso, o que perfaz um total de onze pessoas (um coordenador e professor para cada polo mais a Coordenadora Geral). Lá, são expostas as ideias e discutido aquilo possível de ser feito e almejado dentro dos limites orçamentários.

Organizar atividades consiste, em linhas gerais, dotar do necessário para o bom funcionamento (FAYOL, 1991). Nesse sentido, os coordenadores de polos, que trabalham articulados com os professores do seminário integrador, são os provedores de suporte da infra-estrutura e da solução das questões pedagógicas.

E tem todo esse trabalho de coordenação, tanto na infra-estrutura quanto na dinâmica do processo. Então precisamos acompanhar para que tudo funcione, para que o curso, para que as atividades funcionem normalmente, este seria o papel da coordenação de polo. (Coordenador do Polo de Gravataí)

Em cada um dos cinco polos há um gerente de polo escolhido pela Secretaria de Educação Municipal para administrá-lo e fazer a interlocução entre o curso e a Prefeitura local, responsável pelo polo e seus equipamentos.

Então nós temos em Gravataí uma Gerente de Polo que faz esse trabalho, faz a integração com a Secretaria Municipal de Educação, que é muito importante essa interlocução. Então temos representante da Instituição e da Secretaria Municipal de Educação, aí essa interação fica mais facilitada, a medida que as pessoas já têm uma articulação. (Coordenador do Polo de Gravataí)

A responsabilidade pela manutenção dos polos é da Prefeitura, representada pelo gerente do polo, e cabe ao coordenador verificar se a infra-estrutura proposta está adequada e em funcionamento.

O que nós temos de início é sempre a infra-estrutura básica. As salas, condições dos materiais, dos equipamentos, condições de acesso se tem ou não, a questão de segurança, se tem ou não segurança. A *internet* se está funcionando. Isso tem que acompanhar permanentemente. (Coordenador do Polo de Gravataí)

No trabalho articulado do coordenador com o gerente de polo são identificadas as necessidades locais do curso, levadas para discussão com o todo grupo em Porto Alegre.

Nós identificamos as necessidades do curso, quer dizer toda a parte de organização do curso, funcionamento, questão pedagógica, tudo é [com] a UFRGS. Então na interlocução com a Coordenação do Curso e com os professores de diversas áreas, identificamos as necessidades para cada momento e fazemos uma interação com a gerência do polo para prover essas necessidades. Fazemos esse meio de campo, de certa forma agregamos informações e repassamos isso e acompanhamos para que tudo funcione. (Coordenador do Polo de Gravataí)

O apoio ao polo é feito de forma rápida e transparente, para isso, há reuniões presenciais e discussões a distância. O aluno tem conhecimento da estrutura e do apoio à sua disposição e sempre que necessita, recorre aos coordenadores de polo, ou aos tutores, ou aos gerentes de polo. A Secretária do PEAD dá suporte, ao enviar o material pedagógico aos polos, cuidar do lançamento das notas no sistema da UFRGS e resolver questões acadêmicas, quando há caso de doença de alunos, é preciso justificar a sua ausência e abre-se um processo administrativo na UFRGS para fazer o encaminhamento. A Secretária do PEAD, quando questionada se isso gera algum problema burocrático, respondeu:

Tem porque como ele é a distância, dificulta um pouco, porque o aluno não está presente para encaminhar a documentação e eu tenho que abrir os processos para eles. Não há um controle. Laudo médico é uma coisa de louco. Eles acham que as coisas caem aqui. E tem formulário, tem que marcar junto.

O material pedagógico, normalmente, está disponível na *internet*, no entanto é enviado impresso ou gravado aos polos para ser reproduzido lá. Isso atende à demanda dos alunos, que nem sempre dispõem de tempo para ler o material na tela do computador.

A estrutura organizacional do PEAD é bem simples e flexível, a Secretária do PEAD e o Assistente da Coordenação do PEAD dividem tarefas acadêmicas e de gestão financeira de forma muito natural.

Tem uma coisa interessante no PEAD, pelo menos a mim me mantém. É gostoso trabalhar, porque tem esse trabalho de equipe, trabalho coletivo. E as coisas vão se constituindo naturalmente. Ao ponto de hoje a gente já conseguir, algo que não conseguimos no início, passar por uma gestão. Porque a gente já tem ideia do que pode acontecer lá na frente, de problemas. O que pode acontecer de mal feito na prestação de contas da FAURGS pela UFRGS. Pela experiência, pela troca, tem que estar preparado. Mas sem haver uma formalização disso, é um trabalho em sintonia e uma boa confiança. (Assistente da Coordenação do PEAD)

O Coordenador do Polo de Sapiroanga acumula também a função de Assessor Financeiro, apesar de, formalmente, não ter essa responsabilidade, tem maior facilidade em lidar com orçamentos e prestações de contas em planilhas *Excel*, devido a sua formação em Matemática e suas experiências anteriores em outros projetos.

A gestão do PEAD é feita pelo grupo dos coordenadores de polos e professores do seminário integrador, juntamente com a Coordenadora Geral de forma que todos têm grande participação e podem opinar com liberdade. Tudo é muito discutido em grupo, antes de tomar decisão e quando acordada na discussão, a solução é aceita por todos, o que gera maior envolvimento entre os participantes. Todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com o seu trabalho e com o desempenho do curso.

Há alguns sistemas de avaliação em andamento no PEAD; o professor faz a avaliação do trabalho do tutor para saber em quais pontos precisa melhorar e o próprio tutor faz uma auto-avaliação de seu trabalho. Em alguns casos, que o tutor não está dentro do perfil desejado, é desligado do projeto. Quanto ao aluno, avalia o desempenho da equipe de professores e de tutores, de modo geral, e não, de forma individualizada e tem total liberdade para falar o que pensa de cada integrante do curso. O aluno tem liberdade para relatar de forma aberta o seu grau de satisfação e apresentar sugestões sobre o trabalho da equipe e não de forma individualizada.

Quanto ao planejamento a longo prazo, a direção tem perspectiva de fazer uma segunda edição do curso que poderia aproveitar a experiência adquirida no projeto piloto, no entanto ainda não se sabe ao certo sobre isso, tendo em vista que o projeto depende de verba do MEC. Pela descrição do curso apresentada, o seu comando e coordenação são feitos de forma democrática, com participação de várias pessoas envolvidas e a decisão é tomada, somente, após algumas horas de reuniões para discussão.

Essa forma de tomar decisões pode ser mais trabalhosa e menos prática, mas sem dúvida, todas as pessoas entrevistadas estão bastante envolvidas com o projeto e satisfeitas com a forma de solucionar os problemas. Diante de uma gestão menos participativa, na qual apenas o que exerce o comando dá as ordens, e os outros executam, tudo poderia parecer mais organizado, no entanto, a qualidade do curso poderia ser inferior, se não conseguisse envolver os participantes como é feito. Como o curso se desenvolve em clima de transparência e numa gestão participativa, as críticas e sugestões são sempre bem-vindas, o que dinamiza o processo e faz o curso ser sempre

bem avaliado pelos alunos e por todos os participantes. Busca-se acertar naquilo que não está de acordo com os princípios norteadores do curso, e as boas ideias introduzidas num polo podem ser usadas nos demais; decorre daí que interação e discussão sobre o curso são constantes.

### **5.2.5 Funções Financeira, Comercial e Contábil**

A Coordenadora Geral do Curso é a responsável pela verba recebida do MEC, logo precisa estar cercada de pessoas de sua confiança para assessorá-la na gestão financeira.

Tudo com o Coordenador do Projeto. Qualquer coisa. Empenho, nos pedem empenho para compra de alguma coisa, como consumo. Vai para lá, com assinatura do Coordenador do Projeto e depois autoriza a pessoa que está gerenciando o recurso. O Coordenador assina primeiro com data anterior a ti. Tu ordenas em cima daquilo que o Coordenador te disse. (Assistente da Coordenação do PEAD)

A cada ano, é preenchido o formulário sobre o plano de trabalho, com o orçamento dos gastos do período, incluídos ali, sendo necessário limitar-se às rubricas pré-estabelecidas e fazer o cronograma de desembolso (Anexo 1). O valor final negociado baseia-se no custo de cada aluno por ano, havendo a necessidade de mostrar, anualmente, dentro de cada rubrica os valores gastos, de tal forma que a somatória dividida pelo número de alunos esteja de acordo com aquilo que é negociável. Segundo a Coordenadora Geral, esta negociação com o MEC é trabalhosa, porque o PEAD é considerado um curso de custo elevado, se comparado com os demais, mantendo-se assim, até o seu final. Isso se dá em razão dos padrões de gastos já estabelecidos desde o início e que não podem ser modificados ao longo do curso, como por exemplo, o manter elevado número de professores.

A Secretária do PEAD e o Assistente da Coordenação do PEAD efetuam as despesas e entregam o comprovante aos gestores para o controle em planilha *Excel*, ou seja, eles alimentam o controle com as informações dos pagamentos do dia a dia. Tal cuidado é essencial, para saber exatamente, o valor da verba destinada a cada rubrica do orçamento, considerando que os valores do orçamento, já previamente negociados, devem ser rigorosamente observados no que foi determinado.

A FAURGS celebrou contrato específico com a Coordenadoria do curso para administrar o repasse de verbas do MEC e a Fundação efetua os pagamentos das despesas, mediante apresentação das notas fiscais ou recibos, não referentes às bolsas.

Um exemplo de tais despesas é o pagamento das viagens dos professores e tutores aos polos em veículos locados de empresa de transporte. A Secretária do PEAD controla as viagens aos polos, após a aprovação da Coordenadora Geral e passa as informações ao Coordenador do Polo de Sapiranga para fazer o lançamento nas planilhas de controle, posteriormente, a nota fiscal é encaminhada para a FAURGS efetuar o pagamento à empresa contratada. Outro exemplo de despesa é a compra de livros; no início do curso, foram adquiridos dois exemplares para cada polo, a serem usados nas interdisciplinas e catalogados pela Biblioteca da FACED; e por um contrato de empréstimo com os polos, permanecerão lá, até o final do curso. Para o próximo semestre, já estão sendo comprados mais alguns livros necessários às interdisciplinas, assim é possível renovar o material.

Nas compras de equipamento, o recurso orçado é encaminhado, diretamente, para a UFRGS que faz o processo licitatório e a compra do patrimônio. Não é possível fazer esse processo pela FAURGS.

As Fundações não podem comprar equipamento e repassar para a Universidade porque quando a Fundação compra equipamento, ela tomba e então este patrimônio é da Fundação. Ela não pode doar para a Universidade porque o patrimônio é dela. (Assistente da Coordenação do PEAD)

No caso, é usada a Divisão de Apoio a Convênios (DAC) da UFRGS que é o ordenador das despesas e faz o pagamento; se o valor ultrapassar oito mil reais, o próprio PEAD tem que iniciar o processo licitatório, elaborando a cotação de preços e fornecendo a especificação técnica do produto a ser comprado.

Alguns equipamentos adquiridos com recursos do projeto são usados em Porto Alegre, como os computadores para a montagem e modernização do laboratório do PEAD, frequentado por alunos, tutores e professores, sendo todo o equipamento de informática do polo de responsabilidade da Prefeitura local.

A equipe está planejando adquirir dois *notebooks* para facilitar o trabalho dos professores em visita ao polo e algumas *webcams* de melhor qualidade para intermediar reuniões e discussões da equipe a distância. Apesar dos trabalhosos processos e das limitações impostas pela lei no uso dos recursos públicos, como ocorre com a licitação, os gestores do PEAD não se acomodam e buscam adquirir novos equipamentos.

As bolsas dos professores e tutores eram pagas pela FAURGS até pouco tempo atrás. Em 2008 passou a ser utilizado o sistema específico da UAB para esse fim, o que

foi possível, porquanto os tutores presenciais e a distância, que recebem bolsa, são os mesmos ao longo de todo o curso, bem como os Coordenadores de Polos e Professores do Seminário Integrador. Somente os professores das interdisciplinas têm atividades semestrais no período correspondente à sua duração.

A implantação dos dados no novo sistema da UAB e a sua adaptação no início foi difícil, em virtude da falta de clareza do próprio MEC quanto à documentação necessária para o cadastramento dos bolsistas; após essa fase porém, o novo sistema facilitou o pagamento e o controle das bolsas, a ponto de o usuário entender que:

Tem um controle muito maior. Ele te oferece quase um balancete por cada indivíduo. Tu sabes quanto pagou. Para começar não são mais contas correntes, são contas benefício que são criadas para isso. Eu acho que de uma forma muito melhor, consegue visualizar a tabela de custos como um todo, um relatório que não tinha na FAURGS. Eu consigo saber se a pessoa sacou o seu pagamento, consegui saber quando foi emitida uma ordem de pagamento do banco, da verificar em status se encontra essa ordem de pagamento, ativa ou inativa. Tudo eu consigo fazer. (Assistente da Coordenação do PEAD)

A mesma facilidade foi observada pelo Coordenador do Polo de Sapiranga quando da elaboração do orçamento anual, no tocante ao pagamento de bolsas; basta verificar o número de créditos de cada interdisciplina, multiplicar pelo número de polos e calcular o valor das bolsas de cada professor para o próximo ano. O valor adotado, anteriormente, para pagamento de bolsas ficou equiparado ao valor da UAB, diferenciado pela comprovação da docência feita de forma mais rigorosa. Os professores precisam comprovar, pelo menos, três anos de experiência em docência superior para receber esse valor de bolsa.

Antes da mudança para o sistema da UAB, o tutor e o professor precisavam provar vínculo com a UFRGS para ser paga a sua bolsa pela FAURGS. Pelo novo sistema, somente o tutor precisa provar esse vínculo e o professor pode ser de outras IES o que facilita para o PEAD, já que a cada interdisciplina, são necessários cinco professores que dominem o assunto.

No final do exercício, é feita a prestação de contas pela FAURGS, que a submete à auditoria da UFRGS, se houver alguma dúvida, é solicitado esclarecimento ao Coordenador do Projeto que autorizou as despesas e é o responsável pelo recurso usado. A gestão financeira do curso é rigorosa e tem cumprido todas as exigências legais existentes, pelo uso de recursos públicos e com o tempo, a experiência e o conhecimento acumulado trouxeram maior conforto e tranquilidade aos gestores.

### 5.3. CURSO TECNOLÓGICO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL A DISTÂNCIA – PLAGEDER

#### 5.3.1. Histórico e Planejamento do Curso

O IEPE, sigla adotada pelo Centro de Estudos e Pesquisa Econômica é um órgão auxiliar, com destaque orçamentário, vinculado à Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Os professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, que tem Mestrado, iniciado em 1999, e Doutorado, em 2003, estão ligados ao IEPE. Alguns professores identificaram a carência de profissionais para promover o desenvolvimento rural no interior do Estado.

[...] o que a gente identificou lá nos anos 2000, que faltava um agente para o desenvolvimento rural. Que a gente tinha as políticas públicas, a gente tinha até os gestores das políticas públicas como os agrônomos, economistas, mestres e doutores em desenvolvimento rural, em economia e tal, mas lá na ponta, lá na realidade nós não tínhamos pessoas qualificadas para fazer essa aproximação entre as políticas e os beneficiados. (Coordenador Geral)

O Banco Nacional de Agricultura Familiar (BENAF) contratou o IEPE para verificar se os recursos investidos no setor agrícola estavam sendo bem aproveitados pelas famílias. Para tanto, os professores do programa foram visitar cidades do interior e constataram elevado nível de despreparo dos participantes do Conselho Municipal.

Quando nossa equipe de professores ia para esses Municípios, em torno de 54 Municípios, percebia-se o quê? Não existia um Conselho Municipal na grande maioria dos Municípios. Em cidades pequeninhas, menor a representação. Era assim: a esposa do Prefeito, o gerente do Banco do Brasil, o Padre, aquela senhora mais afoita que queria dar suas ideias, que as vizinhas diziam ‘vai lá dá a ideia’ se mete lá e tal. Mas ninguém preparado, formalmente preparado. (Coordenadora Operacional)

Constatou-se também a carência de técnicos com formação específica em desenvolvimento rural, para exercer o papel não cumprido por administradores, economistas ou agrônomos e poder trabalhar nos Conselhos Municipais. A solução seria dar formação às pessoas já inseridas na região agrícola e dispostas a continuar morando por lá, para conseguir melhores resultados no desenvolvimento local rural.

Então nossa ideia era essa, ter um agente que era da região, que conhece a região, que conhece as pessoas, que quer ficar lá, que já tem essa vida lá, que

já vem trabalhando de repente nessa área, na Prefeitura, no SICRED, na Cooperativa, na Associação. (Coordenador Geral)

Perceberam ainda que esse profissional poderia auxiliar o técnico da EMATER, que nem sempre consegue dar assistência a uma grande região e da mesma forma, ajudar a elaborar projetos na busca de recursos públicos. “Então às vezes o governo, o Ministério do Movimento Agrário, Ministério da Agricultura tinha o recurso, tinha edital, a Prefeitura não buscava esse recurso, porque não tinha ninguém preparado para elaborar um projeto. Isso foi uma constatação.” (Coordenadora Operacional)

Na época da criação do PLAGEDER, o Coordenador Geral era também o Diretor do IEPE e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural; isso lhe deu maior mobilidade com os membros da direção da UFRGS, acesso à estrutura física existente e apoio dos professores da área. Ele enumera três fatores que impulsionaram a criação desse curso a distância:

1. O grande empenho da equipe em montar o curso, convencidos pela necessidade apontada nos estudos realizados a pedido do BENAF. “[...] primeiro a gente queria montar esse curso. A modalidade que fosse a gente queria montar.”

2. A falta de equivalência na graduação do curso de Pós-Graduação, que é multidisciplinar.

[...] porque a base da Pós-Graduação é a Graduação, que dá a locação dos professores, a locação de aula de professores. Porque a gente queria abrir concurso. E como a gente é um Pós que está ligado à Economia, mas que usa professores de outros Pós, a gente sentia necessidade de ter alguma coisa que nos permitisse ter um corpo de professores ligados ao Pós. (Coordenador Geral)

3. O conhecimento acumulado na Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, no momento da elaboração do projeto pedagógico, facilitou criar as ementas das disciplinas e de todo o projeto pedagógico.

O curso inicialmente planejado era presencial e seria feito em parceria com o CEFET de Bento Gonçalves, devido ao fato de não existirem recursos disponíveis do Governo Federal encaminhados à Universidade. No entanto, antes mesmo de se concretizar essa parceria, surgiu a oportunidade de participar do projeto da UAB.

E aí apareceu essa oportunidade desse edital do UAB - Universidade Aberta do Brasil – E a gente disse: ‘bom então vamos usar UAB, mas é educação a distância, mas eu nunca vi educação a distância’. Os nossos professores não trabalhavam com educação a distância. (Coordenador Geral)

Apesar da falta de conhecimento e contato do grupo do PLAGEDER com EaD, adaptaram o projeto pedagógico do curso presencial existente, para que pudesse ser usado nesta modalidade. Somente depois, constataram que o PLAGEDER a distância seria mais abrangente, atingiria pessoas da área rural carentes de específicos e maiores conhecimentos, cujos benefícios estavam além do previsto. Melhores seriam, portanto, os resultados do que um curso presencial em Porto Alegre.

- E a distância cai como uma luva. Quem vai querer curso de Desenvolvimento Rural aqui dentro de Porto Alegre? (Entrevistadora)

- Pois é, pois isso foi mais sorte do que juízo. Porque não tínhamos pensado nisso. (Coordenador Geral) [...]

- E aí, depois aí a gente se deu conta dessa... que tinha dado certo, não que o curso deu certo, mas que tinha ido ainda mais longe do que a gente queria, essa ideia de curso a distância. Então foi mais sorte do que juízo. (Coordenador Geral)

O pouco conhecimento do grupo em EaD os motivou a buscar mais formação sobre o tema; durante o planejamento do curso; a equipe responsável teve muito contato com as professoras da Faculdade de Educação já com experiência na área. A Coordenadora Geral e a Coordenadora Pedagógica do PEAD promoveram capacitação do pessoal envolvido e forneceram várias informações muito úteis. Além disso, participaram de discussões, reuniões, pesquisaram em *sites*, literaturas, editais e legislações.

Os polos do PLAGEDER se formaram mediante parcerias firmadas com as Prefeituras e contaram com o auxílio da SEAD na celebração dos contratos, a maioria instalada em Escolas Municipais tem sua coordenação feita por alguma professora da escola. Na época do planejamento e formação do curso, o grupo gestor do PLAGEDER visitou, pelo menos, duas vezes cada cidade onde se pretendia instalar o polo. Os gestores fizeram o trabalho de divulgação aos políticos do lugar sobre a importância e vantagens da implantação do polo na cidade, em virtude do desconhecimento local sobre a EaD, e a possibilidade de fazer sério e bom trabalho na formação de profissionais ainda que a distância.

Não é porque é um curso a distância que tudo pode ser feito a distância. É um curso a distância, mas não nas relações e na construção da parceria. Isso é um diferencial do nosso curso. Muitas demandas nós aprendemos na convivência com as pessoas no local, com o Prefeito, entendendo a realidade. (Coordenador Geral)

Todo esse trabalho da equipe do PLAGEDER gerou um bom relacionamento com o pessoal dos Municípios, que passou a apoiar a iniciativa da implantação do curso;

após o início das aulas e a constatação da qualidade do curso, essa parceria se firmou ainda mais.

Com frequência, são promovidas reuniões em Porto Alegre com a equipe de gestores, coordenadores de polo e tutores presenciais. Na reunião do dia 03/11/2008, com a presença da pesquisadora, foram proferidas várias palestras relacionadas com o curso e debatidas as dificuldades enfrentadas no cotidiano, de que surgiram possíveis soluções entre os presentes. Cada polo elegeu um aluno como seu representante, os quais reunidos com os demais, elegeram um único representante discente, que terá maior contato com a gestão do curso. Os participantes pleitearam do Coordenador da UAB na UFRGS, presente na reunião, a formação de novos cursos para atender a demanda de alunos no local, interessados em seu ingresso. Nessa reunião, era evidente a grande satisfação dos participantes com a qualidade do curso.

Os gestores do PLAGEDER perceberam que pouco podem fazer sobre a decisão de instalar os polos nesse ou naquele Município, decisão que depende da influência e articulação política dos Prefeitos, ou outros políticos, da região com maior trânsito em Brasília junto à SEED do MEC.

Em alguns locais, como na região do planalto do Rio Grande Sul, foram constatadas pelos professores do curso a carência de agentes de desenvolvimento rural, locais não contemplados porém, enquanto em outras regiões não procuradas, se formaram polos.

E nos deram locais que a gente não queria tipo Balneário Pinhal. Eu nunca pedi para ter curso de Desenvolvimento Rural em Pinhal que é uma praia e nos deram. E eu pedi numa região, onde deram também para Santa Maria [UFSM], que tem um curso muito parecido com o nosso. A gente tá dividindo um polo com um curso que é parecido com o nosso, e isso é ruim (Coordenador Geral).

Com a aprovação da primeira edição do curso pelo MEC, foi realizado o processo seletivo único e específico em setembro de 2007. Antes de se iniciarem as aulas, a equipe desenvolveu o *site* do PLAGEDER com orientações aos alunos sobre as atividades do curso, o uso da plataforma, a divulgação de textos sobre EaD, o período de recesso, as matérias divulgadas na mídia sobre o curso, os eventos futuros e outras informações úteis.

O site tem a minha cara porque tudo que os alunos me ligam pedindo informações está na página. Não tem nada que fica escondido, o processo de seleção e todas informações necessárias. Todas as informações serão mantidas. (Coordenadora Operacional)

Os gestores preocuparam-se em divulgar pelo *site* o trabalho que a equipe está realizando, não se limitando às informações contidas na plataforma do curso direcionadas, exclusivamente, aos envolvidos. A gestão do curso entende que o *site*, quando bem construído, dá visibilidade, transparência e tranquilidade a todos os participantes.

Hoje olhamos o curso de outras entidades que deveriam estar funcionando e com *site* no ar, mas não tem *site*. O nosso *site* está muito bom em relação aos demais deste edital. Normalmente existe comunicação apenas pelas plataformas como no Moodle. Mas nós temos interesse em divulgar o nosso trabalho. (Coordenador Geral)

A ideia de criar um *site* e divulgar o curso nas cidades, antes do início das aulas, apesar de os gestores não serem da área administrativa, revelou ser uma visão empreendedora, pois a divulgação do curso aumenta o número de candidatos e, possibilita selecionar alunos de melhor formação.

No início do curso, o grupo gestor encontrou grandes dificuldades com alguns setores da Universidade, ainda despreparados para trabalhar com EaD. Algumas normas da graduação projetadas para curso presencial não tinham sido adaptadas a essa nova modalidade. Faltou flexibilidade ao processo para dar maior eficiência à gestão do curso.

Há regras que estão lá há 30 ou 40 anos. E toda essa onda da informatização veio apenas informatizar as regras arcaicas que já estavam, continuou as rotinas arcaicas que já existiam. Porque eu não posso chamar um professor de fora para dar aula aqui? No Pós-[Graduação] eu posso. Eu chamo um professor da Alemanha que vem para cá dar 15 créditos. (Coordenador Geral)

O processo seletivo para escolha dos alunos transcorreu, normalmente, no entanto no momento da matrícula, surgiram problemas na apresentação de documentos dos alunos. Os Gestores do curso fizeram o possível para auxiliar os alunos distantes a não perderem sua vaga, mas nem todos os casos obtiveram sucesso.

Tivemos que ir até o Procurador da UFRGS para ele autorizar a receber um documento autenticado em cartório porque a Universidade só aceita o original. Coisa que tu não acreditas. O documento era autenticado, mas não tinha as notas do aluno, então não aceitaram o diploma do aluno e ele perdeu a vaga, ainda que constasse no certificado que ele foi aprovado no ensino médio. Então eu perguntei: 'Por que vocês querem as notas do aluno?' E eles responderam: 'Porque sempre foi assim, professor.' (Coordenador Geral)

As questões relacionadas às matrículas dos alunos causaram bastante indignação aos Gestores do curso pelo despreparo da UFRGS em receber o aluno residente fora do Município de Porto Alegre. O aluno de um curso presencial aprovado no vestibular e

vindo do interior, normalmente, prepara-se para mudar de cidade, ou pelo menos, para deslocar-se diariamente para lá.

É diferente daquele que continua na sua cidade, trabalhando e muitas vezes a Professora do polo foi professora dele a infância toda. A matrícula foi feita no polo e a Professora que é Coordenadora, não tem experiência da UFRGS e ela aceita um documento que julga ser adequado. No entanto a UFRGS não recebe a matrícula. (Coordenadora Operacional)

Alguns problemas surgidos já foram solucionados e outros ainda não, pelo fato de novos questionamentos sobre novas demandas aparecerem sempre na proporção do andamento do curso. Por exemplo, o aluno a distância tem uma condição diferente do presencial e o seu ano letivo não segue o calendário universitário como os demais e no momento em que esse aluno precisa obter atestado de matrícula pelo portal da UFRGS, encontra dificuldades.

Então a gente fez uma série de demandas, que são essas demandas de ajuste para atender o aluno. Assim o aluno não consegue tirar um atestado de matrícula no portal hoje, [...] pela questão do nosso período letivo não ser igual ao calendário acadêmico da UFRGS. E o portal só dá o vigente. Então nós estamos em 2008/2 eles basearam 2008/1. Só que eu tenho aluno matriculado em 2008/1 e esse aluno não consegue tirar. (Coordenadora do Núcleo de EaD)

Esse curso está instalado na plataforma *Moodle* e foi o primeiro curso de graduação na UFRGS a funcionar com tal programa, já que a Administração e a Pedagogia, cursos mais antigos, usam plataforma própria. Na primeira semana de aula, houve problemas de instabilidade e lentidão no uso da plataforma devido ao grande número de acessos simultâneos, o que foi posteriormente resolvido. A plataforma *Moodle* é um sistema de gerenciamento de aprendizagem de código aberto, livre e gratuito. O sistema já foi traduzido para mais de 50 idiomas, entre eles português, espanhol, italiano, japonês, alemão, chinês e outros, o que demonstra ser usado no mundo todo. Ele se mantém em desenvolvimento por uma comunidade de pesquisadores, professores, administradores de sistema, programadores e *designers* de várias partes do mundo. (AMORETTI et al, 2008)

### **5.3.2. Perfil do Aluno**

O PLAGEDER iniciou suas atividades com 615 alunos, que entraram em dois momentos diferentes. Em outubro de 2007, 333 alunos iniciaram suas atividades em seis polos e em dezembro do mesmo ano, 282 alunos em outros seis polos diferentes, ou seja, cada grupo foi alocado em polos distintos, cujos cursos correm paralelos com dois

meses de defasagem um do outro. Um ano depois do seu início, o curso contava com 413 alunos divididos, em 12 polos da seguinte forma:

**Tabela 3 - Alunos do Curso PLAGEDER e Índice de Evasão**

Entrada 1 em 19/10/2007 – Pólos	Total de Vagas e Ações Judiciais	Nº Alunos em 24/10/2008	% Evasão
1. Arroio dos Ratos	51	35	31,37%
2. Balneário Pinhal	50	34	32,00%
3. Constantina	52	19	63,46%
4. Santo Antônio da Patrulha	62	43	30,65%
5. São Lourenço do Sul	57	36	36,84%
6. Três Passos	61	43	29,51%
Sub-Total	333	210	36,94%

  

Entrada 2 em 14/12/2007 – Pólos	Total de Vagas e Ações Judiciais	Nº Alunos em 24/10/2008	% Evasão
7. Camargo	50	38	24,00%
8. Hulha Negra	27	15	44,44%
9. Itaqui	35	27	22,86%
10. Picada Café	60	46	23,33%
11. Quaraí	50	40	20,00%
12. São Francisco de Paula	60	37	38,33%
Sub-Total	282	203	28,01%
Total e Média	615	413	32,85%

Fonte: Gestores PLAGEDER em Outubro de 2008

O índice médio de evasão foi de 32,85% nesse primeiro ano de funcionamento, sendo um dos motivos dessa evasão muitos ingressantes terem imaginado que o curso seria muito fácil, conforme foi abordado na reunião com os Coordenadores dos Polos e Representantes Discentes.

Na grande maioria é assim, é aquele aluno que estava numa universidade privada e pensou assim: ‘Ah eu vou fazer um a distância também, porque eu faço a hora que eu quero, vai ser fácil’. Aí então quando percebeu que ele também teria que estudar muito, ele saí. Como ele não está pagando, como ele não investiu nada do bolso dele, a prioridade é aquele em que ele já botou dinheiro. Então ele pega e sai. (Coordenadora Operacional)

A evasão em qualquer curso é natural, sobretudo em curso de graduação a distância oferecido por entidades públicas em cidades do interior, onde o candidato não tem outra opção para estudar. Com o decorrer do curso, o aluno percebe ser difícil estudar aquilo com que não se tem identidade e conclui que não era bem esse o curso pretendido, ele apenas aproveitara uma oportunidade de ingresso.

Os gestores pretendem estudar melhor o que aconteceu no Polo de Constantina, onde houve índice maior de evasão (63,46%) e no Polo de Quaraí, onde houve índice

menor (20%) que a média. A ideia é entender o ocorrido para procurar corrigir as falhas e valorizar os acertos nas próximas edições do curso. Será feita também uma pesquisa, coletada pelos representantes discentes com o aluno que abandonou o curso, para que ele tenha liberdade de criticar, sem ser identificado até mesmo o Coordenador do Polo, ou o Tutor Presencial se for o caso.

O PLAGEDER iniciou a identificação do perfil do aluno por uma aluna do curso de Pós-Graduação, no entanto, tal trabalho foi abandonado e perderam-se os dados coletados; agora, planeja-se elaborar nova pesquisa para isso. De acordo com a Coordenação, o perfil de aluno procurado não é somente aquele proprietário agrícola, ou filho de produtor rural, mas principalmente aquele instalado no interior sem interesse em sair do local.

O filho do produtor que não quer sair ou não pode sair, mas também pegar sobretudo esses agentes, pessoas que estão trabalhando já nas instituições como SICRED, cooperativa, associação, grupo de produtores, ou até como indivíduos também. O cara está lá trabalhando na sua agroindústria, na sua pequena propriedade rural e conhece nada de gestão, nada de planejamento... E está querendo se formar, se qualificar, aprimorar... Não tem condições de sair. Porque tem os pais ou porque não pode, ou porque a vida dele é lá, ou porque não quer. A ideia era alcançar essa pessoa. (Coordenador Geral)

Em um encontro presencial no Polo de São Francisco de Paula, uma aluna de 18 anos relatou a sua história para os gestores do curso: é a filha mais velha da casa e a mãe faleceu há uns dois ou três anos, assim, ela cuida de dois irmõzinhos menores e da propriedade rural juntamente com seu pai. Sua rotina é acordar de manhã, tirar o leite das vacas, arrumar os irmãos e levá-los para a escola a pé, depois, ir para o Polo estudar e fazer suas atividades. ‘Porque eu não tenho quem cuide dos meus irmãos, tenho a propriedade, tem as vacas para ordenhar, tenho a família, não tenho como estudar, nem se fosse um curso presencial em São Francisco, eu poderia fazer.’ Conforme narração do Coordenador Geral.

Os gestores identificaram nessa aluna o perfil desejado e buscaram atender a pessoas sem condições de estudar na sua cidade num curso presencial e tampouco em Porto Alegre.

Então, tu olhas uma coisa dessa e diz: ‘Bom, era essa pessoa que a gente queria’. Não é o cara, aquele que está lá, que não sabe o que fazer. Ou que tentou a UFRGS e não passou. [...] A nossa ideia não era e nunca foi, tirar aluno da Agronomia, da Veterinária, da Administração ou da Economia. (Coordenador Geral)

Alguns alunos questionam se ao final do curso eles poderão se inscrever no CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura) ou no CRE (Conselho Regional de Economia) ou no CRA (Conselho Regional de Administração). A resposta dos gestores é sempre negativa, porque o aluno está sendo formado para ser agente de desenvolvimento rural, de forma semelhante ao agente de saúde, que não recebe formação para ser médico ou enfermeiro.

O Coordenador Geral narrou as dificuldades enfrentadas pela Universidade Estadual (UERGS) ao oferecer curso de bacharelado em Desenvolvimento Rural, que ao final, não teria o reconhecimento de nenhum conselho regional profissional e para solucionar a questão, foi preciso aumentar a carga horária de formação em Administração para que o CRA os reconhecesse como bacharéis em Desenvolvimento Rural e Gestor Agroindustrial. Para evitar problemas como esse enfrentado pela UERGS, os gestores do PLAGEDER preferem deixar claro aos alunos que a sua formação é de agente de desenvolvimento rural e não, administradores ou economistas.

### **5.3.3. Função Técnica ou Descrição do Curso**

O Curso PLAGEDER está organizado em seis semestres consecutivos e é composto de 26 disciplinas estruturadas em cinco eixos temáticos, que permitem a análise de situações concretas vindas da realidade local e da regional. O primeiro eixo é básico e tem como objetivo fornecer os elementos teóricos necessários à compreensão do desenvolvimento rural, o segundo eixo trata das Políticas Públicas ligadas ao tema, o terceiro aborda a Organização de Produção Agrícola e o quarto, a Organização Agroindustrial; o último eixo tenta fazer a aproximação das questões teóricas com o mundo profissional. (AMORETTI *et al*, 2008)

Duas disciplinas são ministradas de cada vez com duração média de dez a doze semanas, sendo o primeiro eixo com oito disciplinas e os demais com quatro disciplinas cada e ao final de cada eixo, é ministrada a disciplina de Seminário Integrador ou Estágio Supervisionado, que se baseia em estudos de casos, para permitir ao aluno confrontar os conceitos aprendidos com a realidade. Desse modo, a duração dos eixos excede o prazo semestral e não segue o calendário presencial da Universidade, o que determina a previsão de término do curso para 2011, apesar de ter duração de três anos e ter iniciado suas atividades em 2007.

A carga horária do curso é de 1.920 horas teóricas e ainda estágio supervisionado, sob responsabilidade das Instituições conveniadas e com acompanhamento presencial dos Tutores nos polos. O estudante terá também que elaborar Trabalho de Conclusão, na forma de Monografia, que deve refletir o seu aprendizado e o crescimento pessoal e o profissional adquiridos ao longo do curso. (PROJETO PEDAGÓGICO PLAGEDER, 2007)

O curso de Desenvolvimento Rural mantém tutores presenciais para dar apoio ao aluno, a fim de que este não desanime ou desista do curso, principalmente, se houver a percepção de ausência a atividades do curso; esses tutores oferecem também, suporte básico em informática.

[...] o tutor presencial ele praticamente vai na casa do aluno. Porque ele faz o contato, ele põe ali que falou por telefone, às vezes ele vai na casa mesmo, às vezes ele encontra na fila do banco, na padaria. Ai, eles colocam ali que tentei falar com a irmã, com a mãe, com o local onde a pessoa trabalha, enfim, eles colocam os passos de contato. Principalmente no início do curso, quando o envolvimento dos alunos era menor. (Coordenadora do Núcleo de EaD)

A infra-estrutura dos polos é mantida pela Prefeitura local, onde trabalha o Coordenador do Polo, o Tutor Presencial e a Secretária do Polo. Normalmente, o Coordenador é Professor do Município com disponibilidade na sua carga horária para cumprir essa função; o salário da Secretária é pago pela Prefeitura, e os demais recebem bolsas pelo programa da UAB. O polo pode atender, também, a outros cursos a distância com a mesma equipe e infra-estrutura e precisa dispor de pessoal, para dar suporte técnico, caso tenha algum problema com os equipamentos.

Ou seja, a Coordenadora do Polo se tiver problema de máquinas que não funcionam, de vírus, não ter o software instalado, ela tem que ter um suporte, que é a pessoa da informática, o que acontece nos polos de diversas formas. Às vezes é uma pessoa da Prefeitura, às vezes é uma pessoa da Secretaria, às vezes é uma pessoa específica da escola, às vezes é uma empresa que é especializada em serviço. (Coordenadora do Núcleo de EaD)

A relação dos gestores do curso com os polos pareceu ser muito benéfica e com bastante interação e além do contato feito antes do início do curso, é comum realizar reuniões presenciais com os coordenadores de polo, como a presenciada pela pesquisadora em 03/11/2008, onde não foram poupados elogios ao curso.

Como o curso é interdisciplinar, há professores de várias áreas como Geografia, Agronomia, História, Economia, Antropologia, Saúde e Sociologia, porém todos do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Os tutores a distância são

doutorandos ou mestrandos desse programa que pesquisam e têm afinidade com as áreas ministradas. A seleção dos tutores a distância é feita a partir da publicação de edital, sendo doze escolhidos e classificados pelos professores da disciplina, os quais já os conhece. Dessa lista, os seis primeiros colocados serão os tutores das disciplinas e os restantes, suplentes. A definição dos polos, onde eles irão trabalhar, também é feita pelo professor cuja escolha pode se dar pela afinidade do tutor com a região ou por proximidade da capital.

O Professor é quem tem autonomia para definir junto com os tutores para que polos eles vão atuar. Então tem as diversas motivações. No início acontecia assim, então quem trabalhou na primeira entrada num polo [próximo], por exemplo de Arroio dos Ratos, em compensação pega um polo mais distante na segunda entrada para aquele outro colega poder pegar um mais próximo na segunda entrada. Então se revezavam. (Coordenadora Operacional)

Os tutores a distância visitam os alunos nos polos, pelo menos duas vezes, durante a ocorrência da disciplina, para dar aula presencial, ou tirar dúvidas sobre o tema estudado; assim, a proximidade física do polo é conveniente. Os professores e tutores a distância trabalham com a mesma disciplina duas vezes, uma vez para os polos da primeira entrada, e outra para a segunda entrada de alunos.

[...] nós temos dois professores por disciplina, então nós fazemos assim, a gente oferece para seis polos a disciplina dois, está ali de 14 de dezembro de 2007 a 9 de fevereiro de 2008. Terminou de dar primeira, 15 de março ela dá de novo a disciplina dois para os outros seis polos. (Coordenadora Operacional)

Em uma reportagem na Zero Hora do dia 12 de novembro de 2008, foi entrevistado um desses Tutores na Rodoviária de Porto Alegre, o qual partia para o Polo que lhe fora designado. Ele destaca que ser tutor no PLAGEDER é uma oportunidade de iniciar a sua carreira acadêmica de forma mais atualizada e moderna, por lidar com uma modalidade de educação recente muito além da transmissão do conhecimento.

Os gestores do curso entendem que o aluno do PLAGEDER recebe atendimento e controle dos professores e tutores, de forma diferenciada e até mais eficiente, do que ocorre num curso presencial.

A palavra controle às vezes é ruim de usar, mas a gente tem um controle. E esse controle é nos dois sentidos, no bom e no ruim, de 100% dos alunos. Assim, é o tutor a distância que sabe que o aluno não entrou no ambiente cinco dias, é o tutor presencial, é o coordenador, sou eu que estou ali que sei que o tutor mandou mensagem cobrando. Ao mesmo tempo os tutores são cobrados. Os professores são cobrados. Então assim, mas cobrados não só no sentido de cobrança, mas é sentido de acompanhar, de saber que a disciplina tal está andando bem, que está andando não tão bem. (Coordenadora do Núcleo de EaD)

O professor tem autonomia didática e pode gerenciar a plataforma Moodle na sua disciplina, inserindo ou excluindo o material didático produzido pelos professores e custeado pelo programa. O conteúdo é o mesmo para todos os polos, no entanto cada turma pode trabalhar de forma diferenciada, de acordo com o interesse de sua região, a que todos têm acesso, contudo, textos com especificidades locais podem tornar as aulas mais atrativas.

As disciplinas Agricultura e Sustentabilidade e Seminário Integrador, em andamento no período de outubro a dezembro de 2008, foram observadas pela plataforma. Nessas disciplinas, foram fornecidos textos para leitura com diversos tópicos sobre temas diferentes a serem discutidos pelo aluno no fórum, dando sua opinião e exemplificando com a sua realidade local, e vídeos, cujos objetivos são provocar discussões. A sistemática do curso mantém o professor e o tutor a distância enviando mensagens para os alunos no fórum, estimulando-os a fazerem pesquisas sobre temas relacionados e destacando os principais pontos que precisam ser mais bem estudados e discutidos. O material pesquisado pelos alunos encontra-se na plataforma, em feitiço de glossário, com a referência da origem da informação. A avaliação do aluno é tarefa dos professores, no entanto alguns preferem trabalhar em conjunto com os tutores presenciais para corrigir provas e atribuir notas.

Depende do professor. Os últimos professores da disciplina quatro para cá, eles têm se reunido para fazer as correções na sala tudo junto. Então os tutores, cada um pega as provas do seu polo, com os professores presentes, eles marcam, ficam aqui dois, três dias, na sala de reunião corrigindo. Então à medida que o tutor tem uma certa dificuldade de dar mais um pontinho ou menos um pontinho, ele consulta o professor. E ele depois, faz uma revisão de todas as correções para ver se o nível está no padrão. (Coordenadora Operacional)

Assim, o tutor a distância, que também tem contato com o aluno nos momentos presenciais, participa do processo de avaliação sob a supervisão do professor.

#### **5.3.4. Funções Administrativas**

A gestão do curso está apoiada num tripé formado pelo Coordenador Geral, pela Coordenadora Operacional e pela Coordenadora do Núcleo de EaD, há ainda, bolsistas e técnicos administrativos, que auxiliam esse grupo gestor, mas sem poder de decisão.

Então, hoje mesmo nós nos reunimos aqui os três, para decidir uma coisa muito importante, que tem um reflexo muito grande para o resto do curso porque nós vamos divulgar isso na próxima reunião com os professores. Então a gente faz isso sistematicamente. Essas reuniões são no dia a dia. [...]

Nós três somos a cúpula, vamos dizer assim. Nós três pensamos o curso como um todo. (Coordenadora Operacional)

Todo o planejamento do curso é feito por esse grupo que trabalha em conjunto: a Coordenadora Operacional e a do Núcleo de EaD interagem para tomar conhecimento dos problemas e levam ao Coordenador Geral as possíveis soluções a serem adotadas em conjunto.

Então o dia, a rotina do PLAGEDER quem conhece somos nós duas. Ele acompanha de perto, bem de pertinho. Tudo passa no crivo dele. Mas ele recebe já mastigado. Ele não pega nada cru, para ele... Quando chega nele, primeiro, ele repassa para nós, a gente faz e repassa de novo para ele. Então não tem essa hierarquia, não funciona assim... entre nós é tudo meio igual. Nesse curso é tudo igual assim, funciona deste jeito. (Coordenadora Operacional)

O Coordenador Geral não toma decisões sem a participação das outras duas Coordenadoras, tendo optado por essa forma de gestão mais democrática e em equipe, por questão de estilo, pois a rigor, o Coordenador Geral é o único responsável pelo Curso e poderia, pura e simplesmente, dar as ordens para serem cumpridas.

Não existe a figura do coordenador de tutores como nos outros cursos, essa função é exercida também pelo Grupo de gestores e o Coordenador Geral verifica as disciplinas diariamente pela plataforma.

Todas as noites ele pega uma hora, no final de tarde, início da noite, enfim, normalmente final de tarde, para fazer uma varredura nas disciplinas. Então ele vai lá e vê se tem fórum aberto que o tutor não está respondendo. Se o professor está acessando o fórum dos tutores para verificar, para ver se o professor está dando um aconselhamento, a direção certa, se está atingindo o objetivo. (Coordenadora Operacional)

A Coordenadora Operacional tem maior contato presencial com os tutores a distância, também alunos do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural, assim, encontra-os com regularidade; ela procura levantar os problemas existentes de acordo com as reclamações do polo ou dos alunos.

A gente funciona desse jeito, se eu percebo um problema, eu vou acompanhando os tutores, se eu estou percebendo um problema fazemos uma reunião, então nós três nos reunimos e decidimos como é que a gente encaminha essa solução. Então eu funciono sozinha como coordenadora de tutoria, porque faço um trabalho de levantamento da situação, como é que está. É nesse sentido. (Coordenadora Operacional)

Já a Coordenadora do Núcleo em EaD acompanha o trabalho dos tutores (a distância e presencial) pela plataforma Moodle e pelo envio de relatórios sobre o andamento das disciplinas, os alunos que não estão se envolvendo, e as atividades presenciais.

A capacitação dos tutores e professores sobre a plataforma Moodle é feita pela Coordenadora do Núcleo de EaD, dois meses antes do início da disciplina e, para que o conteúdo da capacitação não seja esquecido, foi produzido o manual de introdução ao uso do Moodle para professores e tutores em julho de 2008. A outra parte da capacitação dos tutores e professores é feita pelo SEAD de acordo com a necessidade de cada curso.

Exatamente porque tem muita coisa que é específica da realidade do curso. E que reflete não só no ambiente. Então, capacitar assim, de forma geral no Moodle, vamos dizer, não vai atender às necessidades de cada curso. Porque cada um atua de uma forma, com determinadas ferramentas. (Coordenadora do Núcleo de EaD)

A capacitação aos tutores e professores é dada em encontros presenciais e a distância, podendo assim trabalhar durante mais de um mês com a Coordenadora do Núcleo de EaD que procura dar mais ênfase às questões problemáticas previamente conhecidas. Eles trabalham, também, na produção em conjunto de um vídeo de apresentação da disciplina feito na própria plataforma e apresentado no primeiro dia de aula.

Nesse curso de capacitação, a gente faz com que uma hora o professor faça o papel de aluno. E depois inverte para eles verem como é que o aluno recebe a informação. Para eles não ficarem só achando que o aluno acha que viu, se entendeu, então se coloca na situação de aluno e inverte os papéis. (Coordenadora Operacional)

As questões acadêmicas, como, lançamento de notas no sistema da UFRGS e resoluções de problemas com os alunos, igualmente são feitas pela Coordenadora do Núcleo de EaD que trabalha com alguns bolsistas; quando a decisão envolve algo fora dos padrões, ela apresenta o grupo de gestores para discutirem o assunto. As Coordenadoras trabalham juntas, ainda nos controles internos do curso, no andamento das disciplinas, gastos dos recursos, necessidades dos polos, dos alunos e dos tutores. Elas recebem relatórios dos tutores a distância com registros das atividades acadêmicas e, dos tutores presenciais sobre o aproveitamento de cada aluno no polo.

A direção do curso está tentando promover maior aproximação com os polos, para que o aluno a distância, sinta-se como um aluno presencial da UFRGS; para isso, está sendo divulgado o seu jornal interno e o “agendão” com os principais eventos culturais que acontecem na Universidade. Além disso, os gestores divulgam os trabalhos do PLAGEDER, nas cidades onde estão instalados os polos, em feiras locais

de livros e nas atividades culturais e, planejam, ainda, levar para esses locais peças de teatro promovidas pelos alunos de Artes da UFRGS.

Nós estamos pensando o seguinte: os alunos de graduação no Instituto de Artes, quando eles se diplomarem têm que fazer a apresentação de uma peça. Terminou a apresentação da peça, pegou o diploma, se ninguém chamar eles, acabou, vai ter que arrumar emprego em algum grupo teatral. Na verdade, esse pessoal pode ir para os doze polos e fazer apresentação. Eles podem pegar essa peça, que eles produziram para diplomação e apresentar nos polos. A UFRGS está lá, a cidade ganha uma coisa para funcionar nos final de semana, os alunos do teatro ensaiam mais vezes, se apresentam mais vezes. Então é isso, e a UFRGS está mais presente na cidade. (Coordenadora Operacional)

A segunda edição do PLAGEDER já foi aprovada pela UAB e pela UFRGS, com previsão de início das aulas em abril de 2009, e contará com 500 vagas distribuídas em 13 polos. O grupo do PLAGEDER está trabalhando, outrossim, no processo de criação do primeiro curso de graduação tecnológica a distância permanente na UFRGS.

Vai ser o primeiro curso regular a distância da UFRGS, permanente a distância. Não existe né? Todos a distância da UFRGS são especiais. Vai ser o primeiro a distância e tecnológico. Tecnológico também não tem. E está tendo uma acolhida super boa. A Secretaria de Educação a Distância, o Reitor, todos eles mostraram. Então já foi feita uma primeira proposta. Já foi encaminhado. Agora vai começar. Existem barreiras que a gente vai ter que superar. (Coordenador Geral)

Esse curso permanente não é um projeto especial como os demais, pois depende de verba regular disponível no orçamento da Universidade. Será necessária a contratação de professores por concurso público e o estabelecimento em contrato de relação com os polos no interior, algo totalmente novo na Universidade. Em razão dessas e de outras dificuldades, por enquanto, esse é apenas um projeto para o futuro, mas que, segundo o Secretário da SEAD, tem grandes chances de se concretizar.

Da gestão do curso não se pode dizer que tenha características autoritárias com a concentração das decisões na mão de um único líder, nem tampouco que a gestão é totalmente democrática, já que os professores das disciplinas não opinam na direção. A autonomia didática do professor é respeitada, mas se limita à disciplina que está ministrando, de que resulta um modelo de gestão intermediário cuja tomada de decisão baseia-se no entendimento entre as três pessoas envolvidas na coordenação do curso.

### **5.3.5. Funções Financeira, Contábil e Comercial**

A primeira dificuldade financeira enfrentada pelo PLAGEDER foi o atraso na remessa de recursos no início do curso, depois que tudo estava pronto para o início das

aulas. “Eles mandaram uma primeira leva de dinheiro e depois justificaram lá que era para capacitação, para começar a movimentar. Mas na hora de começar o curso mesmo, não teve mais dinheiro.” (Coordenador Geral). Apesar disso, decidiram iniciar as aulas na data marcada, para honrar o compromisso assumido com as pessoas envolvidas e com os alunos.

O PLAGEDER é um curso, que desde o início, está inserido no sistema da UAB no que tange à gestão dos recursos financeiros, sendo elaborado um orçamento com as diversas despesas e após a aprovação da SEAD, é encaminhado ao MEC que pré-estabelece alguns padrões a serem observados.

Eles têm algum tipo de padrão, por exemplo, material de consumo. É trezentos e cinquenta reais por polo, mais dois *toners*, isso é um *toner* por semestre, que eu não preciso mais que isso mesmo. Por exemplo, então isso me dá um recurso que dá tranquilo. Eu não tenho mais despesa que isso. (Coordenadora Operacional)

Na planilha (Anexo 2) constam as rubricas possíveis de ser pleiteadas, assim como, material de consumo e aquisição de livros. As bolsas dos tutores são calculadas pelo número de polos e não, pelo número de alunos, como nos demais cursos. Depois de elaborado esse orçamento, são feitos pequenos ajustes com o pessoal do SEED do MEC.

Todo ano a gente manda uma planilha. Eles dizem isso aqui pode, isso não pode. Daí vem, cortam coisas que a gente não gostaria, põem coisas que a gente não precisa. Porque lá eles pensam no Brasil e a gente pensa no curso. Então isso não... Nosso curso em particular nós temos polos que são longe, mas não são tão longe. Então eles mandam um monte de passagem de avião. E a gente não precisa. E aí a gente pede para diminuir, pede para aumentar outra despesa. Então tem uma negociação, um ajuste. Teve duas remessas que teve esses ajustes. (Coordenador Geral)

O valor das bolsas do Coordenador Geral, professores e tutores, que representa 60% das despesas, apesar de estar no orçamento, não é enviado para o curso, mas pago diretamente pelo sistema da UAB. Segundo a Coordenadora Operacional “Eu faço a folha todo mês, eu incluo o nome das pessoas que devem receber a bolsa e informo para a SEAD, que registra no sistema eletrônico que é chancelado lá em Brasília.”

As demais despesas são pagas pela FAURGS. As despesas de viagem dos tutores presenciais aos polos, pela regra, deveriam ser apenas reembolsadas, após o seu custeio. No entanto, devido aos tutores não poderem arcar com tais despesas, eles recebem adiantamentos para posterior prestação de contas. A entrevistada chama o tutor de aluno, porque ele estuda no curso de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural.

[...] precisa teoricamente do aluno ir ao polo, pagar a passagem e depois ser ressarcido. Aqui para Arroio dos Ratos que custa quinze reais não é problema, mas para Quaraí que custa duzentos e oitenta? Um aluno que ganha seiscentos reais, como é que vou fazer para ele pagar a passagem? Para receber uma semana depois. Não tem como. Aí argumentei isso com eles. Não é falcatrua, né? Então a gente faz o pedido de antecipação para viagem do polo, para disciplina tal, tal e tal. Para o período tal. Terminou a viagem, terminou aquele período da viagem, eu tenho que fazer a prestação de contas. (Coordenadora Operacional)

Todo gerenciamento do recurso financeiro é feito pela FAURGS, cabendo ao curso apenas, autorizar o pagamento da despesa. Na compra de equipamento, para a qual é necessária a elaboração de licitações em despesa acima de oito mil reais, os gestores informam as diretrizes do produto à UFRGS que se encarrega de providenciar a licitação. O valor máximo para cada despesa está estipulado nas planilhas de orçamento, rigorosamente observado. Até agora, não houve problema algum na prestação de contas e a relação com o provedor dos recursos é considerada perfeita para a Coordenadora Operacional.

Perfeita, perfeita, não tenho nada para reclamar. Se tem problema, o problema é gerado aqui dentro da UFRGS. Algumas tramitações, algumas burocracias excessivas ou falta de experiência. Não vou dizer nunca em momento algum, que é por relaxamento. Não, é por não saber fazer, por que é uma coisa nova, as pessoas ficam inseguras de passar adiante às vezes, e aí tranca um pouco para chegar até o MEC, mas quando chega lá, está resolvido.

Pode-se inferir que o MEC tem adquirido conhecimento e experiência na gestão dos cursos a distância, já que o PLAGEDER é um curso mais novo que os outros estudados e não teve tantos problemas de desinformação no início do processo.

## 6. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

### 6.1. HISTÓRICO E PLANEJAMENTO

Trata-se de três Cursos de Graduação financiados com recurso público, de forma total ou parcial, que se consolidaram como projetos especiais financiados pelo Governo Federal. Em virtude desse financiamento, os três estão sujeitos às regras do Direito Público, como, a licitação nas compras de materiais e equipamentos, e a prestação de contas sujeita à auditoria do Tribunal de Contas da União.

A EaD é um tema relativamente novo, sobretudo nas universidades públicas brasileiras. O Curso de Administração é considerado piloto pela UAB, por ter sido o primeiro desse projeto e de forma única em todo o Brasil. O PEAD é curso inserido no primeiro edital do projeto Pró-Licenciatura I no Rio Grande do Sul, juntamente com o curso de Matemática da UFPEL e o de Pedagogia da UFSM, os únicos contemplados.

O PLAGEDER faz parte do primeiro edital da UAB não direcionado para o Curso de Administração e é o primeiro curso de graduação a distância na UFRGS, que terá a segunda edição; fica evidente, portanto, que os cursos pesquisados são, de alguma forma, novidades no meio de que fazem parte, tornando o seu estudo ainda mais interessante. Por outro lado, a inexperiência sobre o tema trouxe dificuldades e inseguranças à sua gestão, especialmente aos cursos de Administração e o PEAD, por serem os mais antigos, sentiram mais as dificuldades da falta de conhecimento do MEC e da SEAD da UFRGS no momento de orientar sobre a gestão do curso.

As edições piloto são muito úteis ao aprendizado da IPES, do MEC, dos gestores, professores e tutores envolvidos, por terem características diferentes. Com o tempo, o MEC adquiriu conhecimento sobre as necessidades da gestão dos cursos e estabeleceu regras, antes inexistentes para direcionar os gestores.

Embora não se possa afirmar que os cursos de graduação pesquisados, hoje, não apresentam problemas, diante das dificuldades superadas no passado, os atuais são de fácil condução. Alguns fatores contribuíram para esse aprendizado; antes de iniciar os

projetos, a Faculdade de Administração e a Faculdade de Educação promoveram cursos de especialização e de extensão, iniciativas que geraram busca pelo conhecimento sobre o tema e deu experiências diferenciadas aos gestores e envolvidos no curso. Isso proporcionou mais confiança e segurança ao se depararem com o desafio de planejar o curso de graduação a distância.

Já os Gestores do PLAGEDER, não tiveram qualquer contato com EaD, antes de se disporem a planejar o curso de graduação a distância; puderam, no entanto contar com a experiência adquirida dos Gestores do PEAD, com a SEAD da UFRGS que os apoiaram, e com pesquisa em livros e artigos acadêmicos para aprender mais sobre o tema.

Cada curso teve diferente motivação para ser criado. Os Gestores da Administração iniciaram os trabalhos a convite do Banco do Brasil, impulsionado pelo pedido da Reitoria da Universidade. O PLAGEDER buscava a criação de cursos de graduação presencial adaptado para a distância e o PEAD resgatou algumas idéias do curso presencial para formação de professores em exercício elaborado pela FACED. Ambos foram idealizados, planejados e desejados pelos gestores que viram na oportunidade de financiamento do curso a distância, a maneira de concretizar seus planos. E como seus criadores são, ainda, os atuais gestores, é notório o entusiasmo com a concretização do curso tão idealizado, discutido e planejado.

Na Administração, a atual Coordenadora não participou da sua criação, talvez, por isso, o curso a distância signifique apenas, mais um dos projetos da EA, que proporcionou ampliar o conhecimento sobre a metodologia, aumentou o rendimento pessoal dos envolvidos, e a participação dos Fóruns de discussão entre os Coordenadores de Cursos, participantes do projeto Piloto. Esse debate é rico e propicia troca de ideias e informações de que se origina conhecimento aos participantes e ao pessoal da SEED do MEC. Todos esses resultados obtidos com o Curso de Administração a distância são positivos, sem, no entanto, produzirem a mesma dedicação e motivação nos gestores dos outros cursos.

Isso não significa que o curso de Administração, assim como os demais, não estejam atingindo o seu principal objetivo que é manter a qualidade do curso.

## 6.2. PERFIL DO ALUNO E FUNÇÃO TÉCNICA

Visualizando o quadro a seguir, é possível fazer um comparativo do perfil dos três cursos analisados nessa dissertação.

Características/Curso	Administração	PEAD	PLAGEDER
Número de Vagas	651	400	615
Alunos Atuais	398	352	413
Evasão	38,86%	12%	32,85%
Plataforma Usada	NAVi	ROODA	Moodle
Ferramentas Interativas	Chat, fórum, aulas em vídeo, postagem de textos, de vídeos e mensagens	Fórum, <i>wiki</i> , <i>blog</i> , postagem de textos, de fotos, de vídeos e mensagens	Fórum, postagem de textos, de fotos, de vídeos e mensagens
Tipo de Curso	Bacharelado	Licenciatura	Tecnológico
Carga Horária	3000 horas/aula	3230 horas/aula	1920 horas/aula
Duração do Curso	9 semestres	9 semestres	5 semestres
Início das Atividades	2006	2006	2007
Número de Pólos	10	5	12

**Quadro 3 – Descrição Comparativa dos Cursos**

Os alunos dos três cursos são completamente diferentes uns dos outros. Os da Administração trabalham no sistema financeiro, os do PEAD são professoras em exercício nos anos iniciais de escolas das redes municipal, ou estadual, e os do PLAGEDER exercem atividades agrícolas no interior do Estado. Essas diferenças refletem também o tipo de curso escolhido pelos alunos e a forma como foi planejado. Na elaboração do planejamento e da seleção dos alunos, foi identificado o perfil padrão que seria atingido e nos três casos, procura-se direcionar o curso para melhor atender às expectativas desses alunos.

Os cursos de graduação estudados procuram manter a qualidade, porquanto o emissor do diploma é a UFRGS, muito conceituada no meio acadêmico. Nos três casos, muitos alunos ingressaram imaginando que, por ser a distância, o curso seria fácil de concluir. Constataram, porém, ser preciso enfrentar grande carga de trabalho e leitura

para atingir seus objetivos, o que exige muito de sua dedicação e disciplina para acompanhar o curso satisfatoriamente.

O PEAD foi o curso cujo início teve o menor número de alunos, e tem hoje, o menor índice de evasão; esses dados e os comentários dos alunos nas atividades acompanhadas indicam maior satisfação com o andamento do curso, e que as desistências se deram pelas dificuldades pessoais e necessidade de grande dedicação.

O PLAGEDER tem o segundo menor índice de evasão e segundo consta de uma entrevista, alguns alunos desistiram do curso por não saberem exatamente seu conteúdo, ou por não se identificarem com temas de desenvolvimento rural, específico do curso. Deve-se considerar ainda, ter esse curso iniciado suas atividades em 2007, um ano após os outros, e mais a probabilidade de atingir os mesmos índices de evasão da Administração com o decorrer do tempo. Precipitado seria, portanto, fazer alguma inferência sobre eventual insatisfação de alunos relativa ao curso baseado no índice de evasão.

No Curso de Administração, relatou-se que grande parte da evasão partiu dos alunos do Banco do Brasil, que apesar de custear a graduação ao funcionário, não lhe dispensa horas livres para estudar e fazer as atividades a distância. Na verdade, ainda não são certos os motivos desse índice de evasão. Pela observação da pesquisadora, o próprio sistema do curso, por seu andamento, impede o aluno com problemas pessoais, familiares ou de trabalho, de acompanhar as atividades de uma disciplina. Estas devem ser feitas em curto período, sobrando pouca chance ao aluno, que por algum motivo, não conseguiu seguir as atividades e recuperar-se posteriormente.

No PEAD, se o número de polos fosse maior e ainda, localizado mais distante de Porto Alegre, teriam que reduzir o número de professores e de viagens para o curso não ser inviável financeiramente. Além disso, poderia não haver professores suficientes, com conhecimento na área ministrada, para atender a todos os polos.

No PLAGEDER e na Administração, o tutor a distância de cada polo ou turma, tem função parecida com a do professor, pois é ele quem transmite a distância grande parte do conhecimento ao aluno. No PLAGEDER, o tutor a distância visita o polo para dar aula presencial, já na Administração, todo contato do tutor com o aluno é feito pela plataforma por meio dos *chats*, fóruns ou mensagens. Essa é mais uma diferença que merece destaque, pois os alunos da Administração têm encontros presenciais somente

com o Coordenador de Polo, não participante do planejamento e elaboração da disciplina, mas apenas, de uma reunião em Porto Alegre, à qual a pesquisadora não teve acesso. Dessa forma, o uso do *chat* com frequência para a transmissão do conteúdo, substitui os encontros presenciais e se mostra indispensável para o andamento do curso.

A pesquisadora teve oportunidade de trabalhar como Tutora e de estar presente em uma reunião no polo, tendo notado que, pelo menos, um contato pessoal com os alunos é positivo, e ainda proporciona melhores parâmetros ao tutor para avaliar o aluno. Cumpre lembrar que o tutor a distância avalia o aluno por curtíssimo período e baseado em impressões de seu desempenho nos fóruns e *chats*; essa avaliação poderia ser mais completa, se o tutor tivesse algum encontro presencial com os alunos, ou se o Coordenador do Polo participasse do processo.

Os alunos do PEAD recebem a visita do professor da interdisciplina, do Seminário Integrador, do Coordenador de Polo e dos Tutores a distância em cada reunião presencial os quais dão suporte aos alunos com dificuldades. Há um grande número de visitas agendadas aos polos para reuniões presenciais e o aluno tem parte do seu aprendizado desenvolvido nesses momentos, sendo avaliado por várias pessoas que o conhecem em encontros presenciais e a distância.

Dessa forma, os papéis do tutor e do professor em cada curso são diferenciados e o aluno no PEAD recebe maior apoio dos vários professores e tutores, o que é positivo e se reflete em baixos índices de evasão, por outro lado, aumenta o seu custo e pode dificultar a contratação de professores se houvesse número maior de polos.

Os três cursos dividem suas atividades por semestre, sendo que o PEAD ministra todas as disciplinas daquele eixo ao longo do período. O Curso de Administração promove uma disciplina por vez e propicia ao aluno pouco tempo para assimilar o conteúdo, conforme já relatado pelos gestores. Já o PLAGEDER encontrou uma solução intermediária e ministra duas disciplinas de cada vez, o que dá mais tempo ao aluno para aprender. Não foram constatadas nesse curso, reclamações sobre esse quesito, embora isso não signifique satisfação dos alunos com essa forma.

A decisão sobre a forma de ministrar as disciplinas está diretamente ligada com a disponibilidade dos professores de trabalhar nos cursos. A Administração e o PLAGEDER empregam professores efetivos da UFRGS e na sua maioria, da sua própria Unidade. Esses professores têm outras atividades e o curso a distância é

somente uma delas, assim, não dispõem de tempo para se dedicar às atividades durante todo o semestre. Já o Curso de Pedagogia dispõe de maior oferta de docentes qualificados na área de Educação, dentro e fora da UFRGS, dispostos a trabalhar no programa a distância, ainda que isso ocupe mais de um semestre entre o planejamento e o trabalho propriamente dito da interdisciplina.

A capacitação dos tutores e professores no PEAD é primordial e faz parte do processo de discussão intensa e da dedicação ao Curso de Especialização, montado especificamente para tal fim. Os demais cursos reconheceram sua falta de conhecimento sobre educação a distância e buscaram ajuda das Coordenadoras do PEAD, para melhorar o curso pela capacitação dos tutores e professores que ali trabalham.

Na Administração, foi constatada a falta da capacitação, o que motivou o início dessa atividade, tendo demorado algum tempo para se perceber essa deficiência e tentar dar formação aos tutores e professores que entram a cada nova disciplina. A rotatividade de profissionais imposta pelo sistema de disciplinas adotado na Administração dificulta o aprendizado, tornando a capacitação superficial e aquém do necessário, porque o prazo para a capacitação é pequeno e insuficiente para dar boa formação sobre didática em EaD aos tutores e professores. O PLAGEDER buscou também a ajuda do SEAD, desde o planejamento do curso, todavia não foi possível avaliar bem a eficiência da capacitação desse curso nas entrevistas realizadas. Pela descrição das atividades, percebe-se maior dedicação e tempo na capacitação, o que aparenta ser esta mais intensa e completa que a da Administração, porém bem mais simplificada, se comparada com a do PEAD.

Como relatado pela Coordenadora Geral do PEAD, em entrevista, não se formam profissionais da área de EaD em pouco tempo, visão que explica porque o tutor e o professor estejam em constante capacitação, ao longo de todo o curso, gerando maior trabalho e custo. Por outro lado, o Curso de Administração tenta formá-los em pouco tempo, para desempenhar suas funções, em três ou quatro semanas de aula, ou seja, tudo é feito de forma muito célere e sem o tempo necessário para a sedimentação do aprendizado. A melhor opção é uma solução intermediária, que parece ser a adotada pelo PLAGEDER.

A atividade dos tutores no PEAD é bem distinta da dos demais cursos por sua formação em Pedagogia. O PEAD valoriza a qualidade na formação didática dos tutores, ainda que o conteúdo ministrado não seja de sua área de domínio e

conhecimento, o que parece ser possível nesse curso. Já os demais cursos escolhem os tutores com conhecimento na disciplina estudada e tentam suprir a deficiência didática na capacitação oferecida, contudo, apesar de tal decisão parecer mais acertada, grande parte dos problemas e descontentamento dos alunos com o curso dá-se por falta de conhecimento em didática na EaD.

O Coordenador dos Tutores da Administração entende ser preciso para o bom desempenho dos tutores “ter comprometimento, tem que ter conteúdo e um lado pedagógico”. O conteúdo é o conhecimento da disciplina ministrada, o qual pode ser adquirido se a disciplina for planejada com antecedência. O lado pedagógico refere-se à didática em EaD, somente aprimorado com mais estudo e capacitação sobre o tema. Já o comprometimento das pessoas envolvidas depende de vários fatores, como: a gestão do curso, que pode oferecer boa capacitação e motivar o tutor a trabalhar melhor, a escolha pelo professor do tutor interessado em EaD, e não aquele cujo interesse único é buscar fonte alternativa de renda. Se o tutor percebe ser o seu trabalho levado a sério e que será supervisionado em suas obrigações, aumenta o seu nível de comprometimento.

### 6.3. FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

A gestão do PLAGEDER é menor e mais enxuta, pois tem apenas três gestores que se reúnem para discutir as questões relevantes do cotidiano. Na Administração, a Coordenadora tem mais poder decisório, ainda que haja reuniões dos participantes do curso para debaterem as sugestões, nem sempre são acatadas. No curso PEAD, as questões são levadas para reuniões e efetivamente debatidas até chegarem a um consenso, embora o número excessivo de reuniões possa levar à improdutividade e perda de tempo, pois nem sempre é fácil o acordo entre pessoas diversas. Há que se considerar, por outra ótica, serem menores as chances de se tomar decisões arbitrárias e incorretas, quando o grupo se propõe a pensar e discutir sobre algum tema para encontrar soluções.

Em síntese, a gestão do PEAD se mostra mais democrática do que as demais e, por isso, consegue o envolvimento de todos os participantes com maior interesse e empenho. Não se pode dizer, contudo, que a gestão da Administração seja totalmente

centralizadora, nota-se, isso sim, menor participação dos envolvidos nos processos decisórios. Quanto ao PLAGEDER, busca uma solução intermediária entre os dois cursos, pautando a sua gestão no consenso entre três gestores.

As diferenças nos três casos são naturais, pois os Coordenadores são os responsáveis pelos recursos públicos e têm autonomia e liberdade para geri-los da forma que julgarem mais conveniente; respeitadas a legislação acerca do uso e a prestação de contas dos recursos, a gestão do curso pode ser feita da forma escolhida.

O planejamento da disciplina fica a cargo dos professores nos cursos de Administração e no PLAGEDER, no momento em que são passadas pelo grupo gestor as coordenadas a serem seguidas. No PEAD, todo o grupo gestor discute o planejamento, o que traz grande riqueza de informações sobre as experiências de interdisciplinas passadas, além de serem mais flexíveis a mudanças, tornando o processo mais dinâmico.

Então um conjunto de professores atua em cada polo. Cada um ou dois de cada interdisciplina, todo trabalho é feito de forma coordenada embora ele seja planejado com antecedência, desde produção de materiais didáticos, digitais, objeto de aprendizagem. Enfim todo material é preparado com antecedência. Existe uma dinâmica que acompanha o desenvolvimento dos alunos daquele polo em consonância com os demais polos, um processo muito dinâmico. Tem flexibilidade para fazer ajustes e aí tem o trabalho do seminário integrador para fazer esse acompanhamento. (Coordenador do Polo de Gravataí)

Apesar de os objetivos do curso não terem sido relatados nas entrevistas de forma explícita, nota-se grande preocupação dos gestores com a qualidade e a permanência do aluno até o término do curso. Essas ideias podem até ser antagônicas, tendo em vista que um curso fácil não apresenta obstáculos à continuidade do aluno. Já o curso que prima pela qualidade impõe dificuldades inerentes ao processo.

Dessa forma o planejamento da disciplina realizada pelos professores contempla esses dois objetivos, ou seja, dar estímulo ao aluno para ir adiante e manter o padrão de qualidade, característica da UFRGS. Além disso, obedecem às regras internas do curso, impostas a todos os participantes. Observadas essas restrições, o professor da Administração e o do PLAGEDER têm autonomia para planejar a disciplina. A autonomia dos professores do PEAD se concentra em todo o grupo planejador e não somente em um ou dois professores.

A organização de cada curso, ou seja, a providência dos recursos materiais e humanos para o seu funcionamento, foi penosa aos três cursos no início das atividades;

todos mostraram, no entanto que as dificuldades do passado foram superadas e que a organização está completa, permitindo à gestão fluir normalmente, pois.

O comando exercido pelos gestores de cada curso se diferencia. No Curso de Administração é mais centralizado na Coordenadora, como já mencionado, apesar de haver delegação de funções para os demais e não se identificar a existência de organograma formalizado, havendo, porém posições hierárquicas claras e definidas. A Gerente Administrativa está abaixo da Coordenadora e acima dos demais assistentes, por exercer autoridade e influência sobre eles.

A função do Coordenador Geral do PLAGEDER mistura-se com aquelas das demais Coordenadoras devido à gestão ser feita pelo trio, embora a responsabilidade de decisão final seja do responsável geral. Não se identificou nenhuma decisão tomada de forma centralizada, sem ter sido discutida em conjunto pelo grupo, isto é pelo envolvimento de todos com o curso.

Nas entrevistas com o pessoal do PEAD ficou claro ser o comando assumido normalmente pela Coordenadora Geral, enquanto as decisões são tomadas em conjunto pelo grupo de onze pessoas. Há grande respeito às decisões, fruto de consenso entre os participantes do grupo.

Os três cursos estudados fizeram avaliações internas do professor, do tutor e do curso. O PLAGEDER ainda não tem essa informação sistematizada e a coordenação analisa casos pontuais para agir, caso necessário. Além disso, estimularam os alunos a elegerem representantes discentes em cada polo, para facilitar a transmissão das demandas e das suas reclamações, o que demonstra abertura ao recebimento de críticas e elogios.

O Curso de Administração trabalha com a avaliação feita pelos alunos e conta com a Assistente Administrativa Pedagógica para ampliar esse trabalho; além de receber os problemas pontuais e tentar solucioná-los, elaborou um instrumento avaliativo a ser aplicado nos alunos. A importância dada pelos gestores na busca de avaliação mais profunda de todos os participantes indica disposição em aceitar mudanças e críticas daquilo que não é bem avaliado.

O PEAD não se concentra em avaliações pessoais feitas pelos alunos indicando que determinado professor, ou tutor, trabalhou, ou não, da forma adequada. Como a responsabilidade da gestão e da coordenação pedagógica se dá em conjunto, a avaliação

é sempre feita em relação a toda a equipe. Já houve casos de tutores que foram desligados do grupo e tal decisão foi bem avaliada e discutida entre os gestores, antes de ser tomada, pois o cuidado em não dispensar o tutor com problemas, se dá pelo grande investimento feito no seu treinamento ao longo do curso.

Quanto às perspectivas futuras, o PLAGEDER é o único curso que já está certo que terá a segunda edição financiada pela UAB em 2009, antes mesmo de terminar a primeira, significando isso que o curso terá oportunidade de aplicar todo o conhecimento adquirido, até agora, na gestão dessa nova edição. E ainda está em tramitação na UFRGS, a regulamentação desse curso de forma permanente, com verba incluída no orçamento da Universidade. Assim, o objetivo do PLAGEDER é também se tornar um curso de tecnologia regular a distância na Universidade.

Os gestores do PEAD têm expectativa de implantar o Curso de Pedagogia a distância de forma regular também, mas não se sabe, ao certo, se acontecerá por questões de políticas públicas. Quanto à Administração, poderá participar do Curso de Administração Pública, voltado para os funcionários do governo, custeado pela UAB. Essas são expectativas vistas, apenas, como possibilidades futuras, e não como objetivos a serem atingidos. Caso as expectativas não se concretizem, o Curso de Administração e o PEAD encerrarão suas atividades com a formatura dos alunos, o que seria desperdiçar todo o conhecimento adquirido sobre gestão de cursos a distância ao longo dessas edições realizadas.

#### 6.4. FUNÇÕES FINANCEIRA, COMERCIAL E CONTÁBIL

A principal dificuldade dos três cursos foi atender às rigorosas exigências técnicas nos gastos e prestação de contas dos recursos financeiros, apesar da quase ausência de regulamentação legal sobre o tema. O próprio MEC, por meio da UAB, ou do programa Pró-Licenciatura não fornecia informações suficientes para dar adequada orientação aos gestores do curso, fase já superada, não existindo mais dúvidas desse tipo.

Existem padrões diferentes de custeio da Administração e da Pedagogia em razão daquilo combinado antes do início do curso e que está sendo sustentado até o final das edições únicas, certamente, porém as futuras edições terão que se adequar às novas regras estabelecidas pela UAB, como já acontece com o PLAGEDER.

O Curso de Administração tem uma característica diferente dos demais, por ser, parcialmente financiado pelo Banco do Brasil, de que resulta maior mobilidade na gestão dos recursos, sobretudo no momento de adquirir equipamentos: a decisão de compra depende dos recursos existentes no caixa do curso e do entendimento dos gestores. Não depende, portanto, de decisão política, da remessa de recurso público e de elaboração de licitação como ocorre nos demais.

Os equipamentos adquiridos pela Administração são usados também pelos demais integrantes da EA, o que não acontece nos demais cursos. Os laboratórios de informática do PEAD e do PLAGEDER são usados, somente, pelas pessoas envolvidas no curso, diferença ocorrida pela origem e destinação do recurso que possibilitou a compra do equipamento. No caso de compras de equipamentos com recursos públicos, a destinação tem que ser, exatamente, aquela que motivou o seu pedido, enquanto os recursos pagos pelo Banco do Brasil podem ser aplicados como os gestores julgarem mais conveniente.

O PEAD ocupa um número maior de mão de obra qualificada, em relação aos outros cursos, como os professores da interdisciplina de Seminário Integrador, coordenador de polos e tutores presenciais e a distância. Já o Curso de Administração e o PLAGEDER têm, apenas, um ou dois professores por disciplina e ocupam também os tutores presenciais e a distância.

Além disso, a Pedagogia tem apenas cinco polos e menor número de alunos, o que aumenta o custo por aluno e por polo sobre os demais da UAB na visão do MEC. Devido a isso, a Coordenadora do Curso enfrenta dificuldades em negociar com o MEC a aprovação do orçamento a cada ano, como, porém é um curso em andamento, esse nível de gasto será mantido até o final do curso, respeitada a aprovação inicial do orçamento. Algo semelhante acontece com a Administração, cujo valor negociado no início do curso, por aluno, mantém-se até o final. Ainda que a UAB julgue os custos desses cursos pilotos elevados, terá que mantê-los assim até o final da edição para honrar os compromissos assumidos e obter conhecimento com a experiência realizada. Já o PLAGEDER, desde o início, teve seu orçamento negociado pela quantidade de

polos, e os gastos limitados pelo MEC, para evitar que o curso tenha custo elevado, sendo notório o aprendizado do MEC na gestão dos recursos públicos nesse caso.

Não se pode afirmar qual curso terá tido maior custo, por não ter sido possível o acesso aos valores envolvidos, no entanto, ficou claro que nos três casos, os recursos fornecidos pelo Poder Público são gastos integralmente, para não ser necessário devolvê-los aos cofres públicos. O orçamento pode não refletir com exatidão o custo, porquanto as despesas podem ter sido realizadas desnecessariamente, motivo pelo qual, talvez o MEC mudou a sistemática de custo, como já acontece no PLAGEDER.

As bolsas dos professores e tutores é a despesa mais expressiva em todos os cursos, o PLAGEDER e o PEAD já estão integrados no sistema da UAB. Esse procedimento facilita o trabalho dos gestores do curso, que lidam com menores quantias para as despesas de consumo, visto como as bolsas são pagas diretamente pela UAB e representam a maior despesa. Além disso, o MEC tem maior controle para impor limites aos valores gastos, se torna desnecessário entregar o recurso à FAURGS, reduzindo assim, o montante do valor pago à Fundação para administrá-lo.

No Curso de Administração, o recurso para pagamento da bolsa está incluído no valor negociado, por aluno, e é repassado para a FAURGS, à qual cabe administrar os recursos junto com os gestores do curso, o que parece ser mais trabalhoso aos gestores. Como esse curso tem maior liberdade em gerir os seus recursos, o MEC tem menor controle sobre os gastos, ficando os valores das bolsas limitados somente ao orçamento.

A prestação de contas do recurso público é obrigatória para os três cursos. O PLAGEDER encontrou menos dificuldades, pelo fato de o sistema da UAB de gestão de recursos financeiros já não estar mais na fase de implantação; as dificuldades iniciais vividas pelos outros cursos deram-se, especialmente, pela falta de informação e padronização daquilo que era possível, ou não, fazer com o recurso público. A partir do momento em que as regras são definidas e padronizadas, basta segui-las para estar de acordo com os órgãos fiscalizadores.

Os cursos apresentam algumas semelhanças e muitas diferenças entre si e nas conclusões seguintes, é possível extrair alguns apontamentos mais importantes observados ao longo do trabalho e sugestões de mudanças que podem ser feitas para melhorar a gestão dos cursos pesquisados.

Para finalizar, a seguir, está o quadro com os principais resultados obtidos na comparação dos casos desta pesquisa.

<b>Principais Resultados</b>	<b>Administração</b>	<b>PEAD</b>	<b>PLAGEDER</b>
Motivação e comprometimento com o curso	Baixo	Alto	Alto
Atividades Presenciais	Poucas	Muitas	Média
Disponibilidade de Professores	Baixa	Alta	Baixa
Planejamento da Disciplina feita pelo	Professor	Grupo	Professor
Capacitação dos envolvidos	Pouca	Muito intensa	Mediana
Tipo de Gestão	Centralizadora	Democrática	Intermediária
Mobilidade na Gestão Financeira	Média	Baixa	Baixa
Aproveitamento do Conhecimento para outros cursos	Médio	Médio	Alto

**Quadro 4 – Principais Resultados**

## 7. CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou descrever a criação e a gestão de três Cursos de Graduação a distância na UFRGS. Trata-se de um estudo de casos múltiplos analisados, isoladamente, tendo como referencial teórico básico a Teoria Clássica de Fayol (1981) e a Teoria Neoclássica de Peter Drucker (1962). Após, foi usada a síntese de casos cruzados, para fazer a comparação entre os cursos; bem como assimilar e consolidar alguns aprendizados novos sobre gestão de cursos de graduação a distância em universidade pública.

Os cursos estudados têm gestão diferenciada, em virtude da sua modalidade, e a iniciativa de desenvolver projetos pilotos é muito importante, para adquirir conhecimento e prática em administrá-los. Todos são beneficiados com essa experiência: os alunos por terem oportunidade de fazer um curso de qualidade a distância, os gestores por aprenderem a gerir cursos nessa modalidade e o MEC por adquirir conhecimento a ser aplicado em outros cursos ou edições futuras.

A iniciativa de buscar algo novo sempre traz insegurança e expõe os envolvidos a cometerem erros e acertos, não sendo, entretanto, intuito desse trabalho criticar a gestão dos cursos, mas ressaltar a iniciativa e a disposição dos gestores de se embrenharem no desconhecido mundo da EaD. Por esse motivo, toda experiência, seja ela positiva ou negativa, precisa ser aproveitada; as experiências negativas para não voltarem a acontecer nos cursos futuros, e as positivas para serem novamente aplicadas.

Foi destacado nas entrevistas que o envolvimento do gestor é fundamental para o bom desempenho dos cursos e constitui fator decisivo para seu maior êxito e acerto. Os cursos a distância, pelo pouco tempo de sua aplicação nas universidades públicas, dispõem de material ainda incipiente tanto na teoria, quanto na prática, para se firmarem como realmente exitosos. Precisam, portanto, de espelhar-se nas experiências positivas para reproduzi-las e até aprimorá-las e descartar aquelas que se revelara como sendo negativas.

Quanto maior o grau de envolvimento dos gestores com os cursos, maiores são suas chances de buscar soluções mais elaboradas e identificar os erros ocorridos para

serem corrigidos. A dedicação e a disposição dos participantes em acertar, é algo a mais, não se aprende a esmo, vem da própria motivação da equipe.

O planejamento é outro diferencial, decisivo para o sucesso das ações escolhidas no curso. O Curso de Administração mostrou dar menos valor a esta questão, no entanto, pode-se notar que os resultados melhoram, quando os professores, os tutores e toda a equipe planejam o andamento da disciplina com antecedência. A necessidade do planejamento já vem sendo apontada como fundamental desde a Teoria Clássica de Fayol e recebe ainda mais ênfase na Teoria Neoclássica, assim, não pode ser negligenciada.

O Curso de Administração revelou, ainda, preocupar-se com a gestão dos recursos e o seu bom aproveitamento, todavia, somente após a constatação de alguns erros passou a investir na capacitação dos tutores e professores. Dessa forma, cabe sugerir a dedicação de mais tempo em reuniões e discussões com as pessoas envolvidas, para fazer surgirem novas idéias, bem como dificuldades ainda não identificadas. A capacitação do pessoal e o planejamento das disciplinas precisam ser feitos com bastante antecedência para que possam surtir efeitos reais.

O PEAD tem seu foco na didática do curso e na tomada de decisões em conjunto pelo grupo gestor, razão pela qual o curso é bem avaliado pelos alunos, que se sentem muito amparados por toda a equipe, e a aprendizagem é muito valorizada. Por outro lado, se houvesse número maior de alunos e de polos, como nos outros cursos, esse apoio poderia ser inviável, pela escassez de professores e dos recursos para custeá-los. O curso tem grande concentração de atividades presenciais, o que gera mais gasto de tempo dos participantes e maior aporte de recursos financeiros, pois, apesar do conhecimento e da experiência do grupo em EaD, os gestores mostram ser o contato presencial insubstituível e ainda necessário, para alcançar a educação com qualidade. Provavelmente foi em função desse raciocínio que instituíram tantos encontros presenciais.

A forma de gestão do PEAD mostrou-se democrática e bastante trabalhosa, tendo em vista que a tomada de decisão em grandes grupos é sempre mais rica e mais discutida. O grande número de reuniões feitas entre os gestores, no momento da tomada de decisões, pode demandar muita discussão e essa sistemática é viável no PEAD, pelo reduzido número de polos, pois do contrário, o aumento do número de participantes, inviabilizaria o uso desta forma de gestão.

O PLAGEDER é um curso que pode aproveitar melhor os erros do passado com os demais cursos e pedir orientação para aqueles que já estavam trabalhando. Eles souberam buscar o conhecimento adquirido pelo PEAD e também pela SEAD da UFRGS. Construíram um curso com estrutura mais enxuta, menos gastos com bolsas e demais despesas, apesar do grande número de polos e alunos. A solução dada pelo PLAGEDER de ministrar as disciplinas em duas ocasiões diferentes, mostrou-se adequada, para que os professores e os tutores adquirissem experiência com as primeiras turmas e tentassem melhorar na segunda. A forma de gestão escolhida pelo PLAGEDER revelou-se mais adequada para um curso a distância desse porte. A estrutura hierárquica flexível leva o Coordenador Geral a não impor barreiras aos demais gestores para opinarem no processo administrativo, e ainda escuta e acata suas opiniões no processo decisório.

Nunca é demais repetir ser o envolvimento e a motivação dos gestores, pelo que fazem, mais importante do que a teoria, o uso da didática da EaD, ou da gestão do curso. Daí o PLAGEDER ter mostrado bons resultados, apesar de não ter conhecimento prévio em EaD e, nem tampouco, experiência na gestão de cursos a distância. A razão disso, naturalmente, é o grande envolvimento dos gestores que sonharam e idealizaram o curso, e a realização desse sonho leva-os a dedicarem de tal forma.

O fato dos participantes do PLAGEDER não terem ligação com a área de Administração, e nem tampouco, com a de Pedagogia, fez com que estivessem mais abertas para ouvir e aprender aquilo que é interessante para o curso e adotar as melhores práticas na busca de resultados positivos.

Isso é um alento para os vários cursos de licenciatura, que estão iniciando suas atividades na UFRGS ou em outras Universidades Federais do Brasil, pois mostra ser viável ao gestor que não tem prévio conhecimento em EaD e nem em gestão, aprender sobre essas áreas e organizar um curso a distância. Para isso, é preciso ter muita vontade de fazer o melhor.

Nota-se no PEAD, grande esforço dos gestores de fazer um curso de excelente padrão de qualidade. Por esse motivo, dão grande ênfase à capacitação, à didática e a forma democrática de gestão. Ocorre que esse mesmo modelo seria inviável, se aplicado em curso com maior número de polos e de alunos. Portanto, a sua experiência somente pode ser reaplicada nas mesmas condições, ou seja, em apenas cinco polos e na área da Educação que tem grande disponibilidade de professores.

A gestão do PLAGEDER poderia ser reaplicada em diferentes situações e áreas de conhecimento, e talvez seja esse um curso interessante, como exemplo de aplicação, para o MEC e para a SEAD, pois poderá trazer conhecimento para ser empregado em outros projetos, ou até mesmo em outras Universidades.

Ainda assim, este trabalho apresenta limitações que precisam ser destacadas. Trata-se de um estudo de múltiplos casos, todos concentrados na mesma Universidade e que, portanto, não podem ser generalizados para outras experiências. Isso não impede de se extrair boas experiências a serem divulgadas aos gestores dos cursos que ainda estão sendo planejados, ou somente idealizados.

A sugestão para trabalhos futuros sobre esse tema é investigar a gestão dos cursos de licenciatura que estão sendo formados na UFRGS e sem conhecimento em Administração e em Pedagogia, como ocorreu com o PLAGEDER, para verificar o seu nível de acertos e erros.

## REFERÊNCIAS

ABRAEAD Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a distância de 2007. Disponível em <http://www.abraead.com.br/anuario/anuario2007.pdf>, acesso em 20/02/2009.

AMORETTI, Maria Suzana M.; MIGUEL, Lovois de A., SANGUINE, Eliane; CRUZ, Tânia. **Educação a Distância e Desenvolvimento Rural: o curso de graduação tecnológica PLAGEDER**, aceito para o Círculo de Produção do Conhecimento em Educação do Campo e Desenvolvimento, na Universidade Nacional de Brasília, Brasília, agosto de 2008. Disponível em <http://www6.ufrgs.br/cursopgdr/>, acesso em 11/11/2008.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases. Lei 9.394 de 23/12/1996.

BRASIL, Decreto Federal nº 5.622 publicado em 19/12/2005 que regulamenta a Lei 9394/96.

BRASIL, Decreto Federal nº 5.800 publicado em 08/06/2006 que regulamenta a UAB.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Disponível em: <http://www.inep.gov.br/> acessado em 20/01/2008.

BRASIL, Ministério da Educação, Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seb/arqui>>. Acesso em 11/11/2007.

BRASIL, Ministério da Educação. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões, Princípios e Programas**. Brasília: MEC, [2007?]

BRASIL, Universidade Aberta do Brasil, Disponível em: <<http://www.uab.mec.gov.br/infogerais.php#01>> Acesso em 11/11/2007.

BRASIL, Ministério da Educação **PROGRAMA DE FORMAÇÃO INICIAL PARA PROFESSORES EM EXERCÍCIO NO ENSINO FUNDAMENTAL E NO ENSINO MÉDIO**, 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/proli\\_an3.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/proli_an3.pdf) Acesso em 11/11/2007.

**BRASIL**, Ministério da Educação, Secretaria de Educação a distância, Pró-Licenciatura, Disponível em

[http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=com\\_content&task=view&id=179#Base%20Legal](http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=com_content&task=view&id=179#Base%20Legal) Acesso em 30/10/2008

CUNHA, Silvio L. S. Reflexões sobre EAD no Ensino de Física. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, v. 28, n. 2, p. 151-153, 2006.

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação de Cultura, 1962.

\_\_\_\_\_. **Administração: Tarefas, Responsabilidade e Prática.** São Paulo: Pioneira, 1975.

ESTATUTO DA FAURGS, Fundação de Amparo à Universidade Federal do Rio grande do Sul. Disponível em: [www.ufrgs.faurgs.br](http://www.ufrgs.faurgs.br) Acesso em 10/01/2009.

FACHIN, Roberto C.; HARDY, Cynthia. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira.** Porto Alegre: Editora da Universidade / UFRGS, 2000.

FARIA José Carlos. **Administração: teoria e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral.** São Paulo: Atlas, 1981.

FRACASSO, Edi Madalena. **CONFIGURAÇÃO DA UFRGS.** Entrevista feita pelo Professor Luis Roque Klering transcrita no curso de Gestão Universitária. 2004 Disponível em: <http://eavirtual.ea.ufrgs.br> (acesso restrito). Acesso em: 24 julho 2007.

FRANCO, Sergio R. K. O Programa Pro-Licenciatura: gêneses, construção e perspectiva. In: BRASIL, Ministério da Educação. **Desafios da Educação a distância na Formação de Professores.** Brasília: Secretaria de Educação a distância, 2006.

\_\_\_\_\_. **Novas Estratégias de Educação.** Entrevista feita pelo Professor Luis Roque Klering transcrita no curso de Gestão Universitária, 2004 Disponível em: <http://eavirtual.ea.ufrgs.br> (acesso restrito). Acesso em: 24 julho 2007.

FLINCK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRACIANI, Maria Stela S. **Ensino Superior no Brasil.** Petrópolis: Vozes, 1982.

JUCIUS, Michael; SCHLENDER, Willian. **Introdução à Administração: Elementos de ação administrativa.** São Paulo: Atlas, 1974.

LICENCIATURA EM PEDAGOGIA A DISTÂNCIA (PEAD) da UFRGS. Disponível em: <http://www.pead.faced.ufrgs.br/sites/informacoes/> Acesso em 28/02/2008.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. **Administração e Organização Escolar: curso básico.** 8ª Edição. Brasília: Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Anísio Teixeira, 2007.

MC GREAL, Rory; ANDERSON, Terry. E-Learning in Canadá. **Journal of Distance Education Technologies.** 5(1), 1-6, January-March 2007.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A Regra e o Jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira.** Tese de Doutorado em Educação - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: Uma visão integrada.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORAN, José Manuel. A Educação Superior a distância no Brasil. In: SOARES, Maria Suzana R. (coordenadora) **Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), 2002.

MOTA, Ronaldo; CHAVES Filho, Hélio; CASSIANO, Webster S. Universidade Aberta do Brasil: Democratização do acesso à educação superior pela rede pública de educação a distância. In: BRASIL, Ministério da Educação. **Desafios da Educação a distância na Formação de Professores**. Brasília: Secretaria de Educação a distância, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NEDER, Maria Lucia C. Educação a distância e sua contribuição na mudança de paradigmas educacionais na formação de professores. In: BRASIL, Ministério da Educação. **Desafios da Educação a distância na Formação de Professores**. Brasília: Secretaria de Educação a distância, 2006.

NEVADO, Rosane A.; CARVALHO, Maria Jane S. de; MENEZES, Crediné S. de. Educação a distância pela *Internet*: Uma abordagem Interdisciplinar na Formação de Professores em Serviço. **Revista Novas Tecnologias na Educação – RENOTE. CINTED - UFRGS**. v. 4 n. 2, Dezembro 2006.

---

Educação a distância mediado pela *internet*: uma abordagem interdisciplinar na formação de professores. In: NEVADO, Rosane A.; CARVALHO, Maria Jane S. de; MENEZES, Crediné S. de. (organizadores). **Aprendizagem em Rede na Educação a distância: Estudos e recursos para formação de professores**. Porto Alegre: Ricardo Lenz, 2007.

NEWMAN, Willian H. **Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1981.

NUNES, Edson. Desafio Estratégico da Política Pública: o ensino superior. **Revista de Administração Pública (RAP)** Rio de Janeiro, vol. 41, pg. 103-147, 2007.

OLIVEIRA, Marcos M. As Origens da Educação no Brasil. Da hegemonia católica às primeiras tentativas de organização do ensino. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, vol.12, n.45, p.945-958, Rio de Janeiro, out/dez/2004.

OLIVEN, Arabela C. História da Educação Superior no Brasil. In: SOARES, Maria Suzana R. (coord.) **Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), 2002.

OPEN UNIVERSITY. Disponível em <<http://www.open.ac.uk/about/ou/p3.shtml>>. Acesso em 20/09/2008.

ORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL Disponível em <<http://eavirtual.ea.ufrgs.br>> no curso de extensão de Educação a distância. 2006 (acesso restrito). Documento sem autoria. Acesso em: 27/02/2008.

PALLOFF, Rena e PRATT, Keith. **O Aluno Virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_ **Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço: Estratégias eficientes para a sala de aula on-line**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PESAVENTO, Sandra J. Um dia, em outro tempo... In: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **UFRGS 70 anos**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

PETERS, Otto. **Didática do Ensino a distância**. São Leopoldo: Unisinos. 2006.

PRADO, Maria Lígia Coelho. **América Latina no Século XIX: Tramas, Telas e Textos**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Bauru: Editora da Universidade do Sagrado Coração, 1999.

PROJETO PEDAGÓGICO PLAGEDER, 2007. Disponível em <<http://www6.ufrgs.br/cursopgdr/>>. Acesso em 28/02/2008,

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - Modalidade a distância, 2006. Disponível em <<http://www.ea.ufrgs.br>>. Acesso em 06/02/2008. 2006

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, 1952.

SARAIVA, Terezinha. Educação a distância no Brasil: lições da história. **Em Aberto**. MEC, Brasília, ano 16, n. 70, abr/jun 1996.

SARTORI, Ademilde; ROESLER, Jucimara. **Educação Superior a distância: Gestão da aprendizagem e de produção de materiais didáticos impressos e on-line**. Tubarão: Unisul, 2005

SCHRÖEDER, Christine da Silva; KLERING, Luis Roque. Ensino a distância como estratégia educacional e organizacional: o caso de uma Escola de Administração de uma Universidade pública brasileira. In: **I ENADI – Encontro de Administração da Informação (ANPAD)**, 1., 2007a, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007

SCHWARTZMAN, Jacques. O Financiamento do ensino superior no Brasil na década de 90. In: SOARES, Maria Suzana R. (coord.) **Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), 2002.

SEGENREICH, Stella Cecília D. Desafios da educação a distância ao sistema de educação superior: novas reflexões sobre o papel da avaliação. **Educar em Revista**. Curitiba: UFPR. número 28, jul – dez 2006.

TESTA, Maurício G. Algumas Reflexões Críticas sobre a Educação a distância. In: **Educação a distância: Reflexões Críticas e Experiências em Saúde**. MISOCZKY,

Maria C.A.; CARVALHO, Nilson M.; OLIVO, Vânia. (org.) Porto Alegre: Da Casa. 2001.

TRIGUEIRO, Michelangelo G. S. Governo e gestão da educação superior. In: SOARES, Maria Suzana R. (coord.) **Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Vídeo Institucional**. Disponível em [http://www.ufrgs.br/ufrgs/a\\_ufrgs/index.asp](http://www.ufrgs.br/ufrgs/a_ufrgs/index.asp) Acesso em 22/02/2008.

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **SEAD**. Disponível em <http://www.ufrgs.br/sead/> Acesso em 04/01/2009.

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Educação a Distância. **Educação a distância na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. FRANCO, Sergio Roberto Kieling (org.). Porto Alegre: UFRGS/SEAD, 2004

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e Gerenciamento das Universidades Brasileiras. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APENDICES E ANEXOS

### Apêndice 1 - Roteiro de Entrevista de Gestores dos Cursos à Distância

1. Perfil do aluno (formação, profissão, idade e outros dados)
2. Histórico do curso e de sua implementação
3. Funções administrativas:
  - 3.1. Planejamento:
    - Como foi planejado no início? Porque foi planejado assim?
    - Como surgiu a idéia da criação do curso?
    - A execução está sendo de acordo com o planejado?
    - Como é feito o planejamento atual do curso?
  - 3.2. Organização: Dotar de tudo que é necessário para o funcionamento como MP, pessoal, equipamentos, etc.
    - Decisão sobre gastos e contratações do curso.
  - 3.3. Comando: A missão do comando é fazer o pessoal funcionar.
    - Quem são os principais atores que comandam?
    - Como é esta relação?
  - 3.4. Coordenação: Estabelecer harmonia entre todos os atos para o funcionamento e sucesso.
    - Como se dá a integração entre os papéis?
    - Quais são os objetivos buscados pela coordenação?
  - 3.5. Controle (avaliação) administrativo:
    - Processo de controle do curso (exceto financeiro)
    - Instrumentos de avaliação internos da unidade
4. Funções Técnicas: Descrição do curso.
  - Características do curso
  - Carga horária
  - Ferramentas de apoio ou Plataforma (Moodle, Rooda, NAVi)
  - Ferramentas interativas (chat, fórum, enquetes, mensagem eletrônica, etc)
  - Pessoas que trabalham no curso
  - Material didático usado
  - Capacitação de professores e tutores
5. Funções Financeiras
  - Fonte de recursos
  - Formas de pagamento do pessoal
  - Formas de pagamento das despesas
  - Compra de equipamento
  - O papel da FAURGS
  - Controle financeiro interno
6. Funções contábeis
  - Controles financeiros para prestação de contas
  - Quem exerce o controle (auditoria) MEC, UFRGS, FAURGS, BB e a própria unidade.

## **Apêndice 2 - Roteiro de Entrevista do Secretário da SEAD**

Histórico da criação dos três cursos de graduação

Como se deu a criação da UAB?

As prioridades do MEC na aplicação de recursos públicos com o uso de EaD

O futuro dos três cursos pesquisados.

Futuros cursos de graduação a distância na UFRGS

Como foi o seu trabalho no MEC com EaD?

Como é o trabalho da SEAD em apoio aos cursos a distância?

**Anexo 1 - Modelo de Formulário do MEC usado pelo PEAD**

<b>MEC/SEED</b>	<b>OUTROS PROJETOS DE INTERESSE DO MEC</b>	<b>ANEXO 1/4</b>
-----------------	--------------------------------------------	----------------------

**1 - DADOS CADASTRAIS**

Órgão/Entidade Proponente	CNPJ/MF.
---------------------------	----------

Endereço
----------

Cidade	U.F.	C.E.P.	DDD/Telefone	E.A
--------	------	--------	--------------	-----

Conta Corrente	Banco	Agência	Praça de Pagamento
----------------	-------	---------	--------------------

Nome do Responsável	C.P.F.
---------------------	--------

C.I./Órgão Exped.	Cargo	Função	Matrícula
-------------------	-------	--------	-----------

Endereço	C.E.P.
----------	--------

Órgão/Entidade Interveniente	CNPJ/MF.	EA
------------------------------	----------	----

Endereço	C.E.P.
----------	--------

Título do Projeto	Período de Execução	
	Início 06/2007	Término 06/2008

**2 - JUSTIFICATIVA DA PROPOSIÇÃO**

--

**3 - IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO**

<b>EXEMPLO:</b> Oferta do III módulo do curso a distância de XXXXXXXXXXXXX
----------------------------------------------------------------------------

<b>MEC/SEED</b>	<b>OUTROS PROJETOS DE INTERESSE DO MEC</b>	<b>ANEXO 2/4</b>
-----------------	--------------------------------------------	----------------------

#### 4 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Meta	Ação	Indicador Físico		Custo	Elemento de Despesa	Período	
		Unid	Quant.	Total (R\$)		Início	Términ
<b>1. Estruturação Manutenção da Sede</b>	Pagamento de Coordenador do Curso	mês	X	X	Bolsa	Jun/07	Jun/08
	Pagamento de Secretária	Mês	X		Pessoa Física	Jun/07	Jun/08
	Aquisição de Computadores	Unid	X		Material Perm.		
<b>2. Estruturação Manutenção do Pólo X</b>	Aquisição de mesa	unid	X	X	Mat. Perman.	Jun/07	Dez/07
	Aquisição de Computadores	Unid	X		Mat. Perman.	Jun/07	Dez/07
	Aquisição de Material de	Unid	X	X	Mat. Consumo	Jun/07	Set/07
	Pagamento de Secretária	mês	X	X	Pessoa Física	Jun/07	Jun/08
	Pagamento de Tutores	mês	X	X	Bolsa	Jun/07	Jun/08
<b>3. Estruturação/ Manutenção do Pólo y</b>	Aquisição de Livros Biblioteca	Unid	X	X	Mat. Perman.	Jun/07	Jan/08
	Aquisição de Microscópio	Unid.	X		Mat. Perman.	Ago/07	Fev/08
	Pagamento de Tutores	Mês	X	X	Bolsa	Jun/07	Jun/08
<b>5. Capacitação de Tutores</b>	Aluguel de sala	Unid	X	X	Pessoa Jurídica	Jun/07	Dez/07
	Aluguel de equipamentos (computador, data show)	Unid	X		Pessoa Jurídica	Jun/07	Dez/07
	Contratação de equipe para capacitar os tutores	-	-	X	Pessoa Física	Jun/07	Dez/07
<b>6. Elaboração de Material Didático WEB</b>	Contratação de Técnico para WEB	Mês	X	X	Pessoa Física	Jun/07	Jun/08
	Contratação de professor conteudista	Mês	X		Bolsa	Jun/07	Jun/08
<b>7. Elaboração do Material Didático</b>	Pagamento de professor conteudista.	Mês	X	X	Bolsa	Jun/07	Set/07
<b>8. Editoração/ Impressão de Material Didático</b>	Contratação de Gráfica	-	-	X	Pessoa Jurídica	Out/07	Nov/07
<b>9. Deslocamento</b>	Reunião de coordenadores (passagens)	Unid.	X	X	Passagens e Diárias	Fev/08	Mar/08
	Reunião de coordenadores (diárias)	Unid	X	X	Passagens e diárias	Fev/08	Mar/08
	Visita aos pólos (passagens)	Unid	X	X	Passagens e Diárias	Jun/07	Jun/08
	Visita aos pólos (diárias)	Unid	x	X	Passagens e diárias	Jun/07	Jun/08

<b>MEC/SEED</b>	<b>OUTROS PROJETOS DE INTERESSE DO MEC</b>	<b>ANEXO 3/4</b>
-----------------	--------------------------------------------	----------------------

**5 - PLANO DE APLICAÇÃO (EM R\$ 1,00)**

Natureza da Despesa		Total Geral	Concedente SEED	Proponente (Entidade)
Código	Especificação			
44.90.52	Equipamento e Material Permanente			
33.90.39	Outros Serv. Terc. Pessoa Jurídica			
33.90.36	Outros Serv. Terc. Pessoa Física			
33.90.30	Material de Consumo			
33.90.39	Passagens e Diárias			
33.90.20	Bolsa			

**6 - CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO (EM R\$1,00)**

**Concedente (SEED)**

Meta	Jan.	Fev.	Mar	Abr	Mai	Jun

Meta	Jul.	Ago	Set	Out	Nov	Dez

**Proponente (Entidade Solicitante)**

Meta	Jan.	Fev.	Mar	Abr	Mai	Jun

Meta	Jul.	Ago	Set	Out	Nov	Dez

<b>MEC/SEED</b>	<b>OUTROS PROJETOS DE INTERESSE DO MEC</b>	<b>ANEXO 4/4</b>
-----------------	--------------------------------------------	----------------------

**7 - DECLARAÇÃO**

Na qualidade de representante, DECLARO, para fins de prova junto à Secretaria de Educação a Distância, para os efeitos e sob as penas da Lei, que inexistem qualquer débito em mora ou situação de inadimplência com o Tesouro Nacional ou qualquer órgão ou entidade da Administração Pública, que impeça a transferência de recursos oriundos de dotações consignadas no orçamento da União, na forma deste Plano de Trabalho.

Pede deferimento

Local e Data

Assinatura do Proponente

## 8 - APROVAÇÃO PELO CONCEDENTE

Aprovado

Local e Data

Concedente

### PLANILHA FÍSICO-FINANCEIRA DETALHADA

A planilha financeira será o meio pelo qual entidade proponente irá detalhar todo o serviço/ produto solicitado no PTA.

PRODUTO/ SERVIÇO	Quantidade	VALOR	
		Unitário	Total
1. Material Permanente			
2. Outros Serviços Terceiros Pessoa Jurídica			
3. Outros Serviços Terceiros Pessoa Física			
4. Material de Consumo			
5. Passagens e Diárias			
6. Bolsas			

## Anexo 2 -Planilhas de Custos do MEC usado pelo PLAGEDER

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
SETOR ORÇAMENTARIO-FINANCEIRO

**DESPESAS DO NÚCLEO DA UAB DA INSTITUIÇÃO**  
(SEM DISCIPLINA DE EaD COMUM A TODOS OS CURSOS)

INSTITUIÇÃO:

QUANTIDADE DE CURSOS:

TOTAL DA DESPESA DO NÚCLEO R\$

R\$ 0,00

VAGAS TOTAIS:

PÓLOS: CIDADES:

### AÇÃO 1 – VISITA DE AVALIAÇÃO DOS PÓLOS

Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros
Diárias	Professor	-	-	R\$ 0,00
Passagens	Terrestres	-	-	R\$ 0,00
Combustível	-	-	-	R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>	

### AÇÃO 2 - DESPESAS COM A OFERTA DO CURSO PARA O 3º E 4º SEMESTRES

Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física		R\$ 1.200,00	R\$ 0,00	Solicitado 24 bolsas para 1 webdesing; 1 respopsável financeiro, por 12 meses
Despesas com Material de Divulgação		R\$ 1.000,00		Aprovado R\$ 1.000 por instituição
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>	

### AÇÃO 4 - SELEÇÃO DE TUTORES PRESENCIAIS PARA O 1º E 2º SEMESTRES

Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros
				De acordo com a planilha da instituição não haverá gastos para seleção de Tutores.
<b>TOTAL</b>				

### AÇÃO 6 - CAPACITAÇÃO DE TUTORES A DISTÂNCIA PARA O 1º E 2º SEMESTES

Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros
Material de Consumo		R\$ 50,00	R\$ 0,00	
Curso de Capacitação	-	-	-	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>	

### AÇÃO 7 - CAPACITAÇÃO DE TUTORES PRESENCIAIS PARA O 1º E 2º SEMESTES

Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros
Diárias	-	-	-	
Material de Consumo		R\$ 50,00	R\$ 0,00	
Passagens	Terrestres	-	-	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>	

### AÇÃO 8 - BOLSAS PARA O 1º E 2º SEMESTRES

Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros
Coordenador UAB e Suplente		R\$ 1.200,00	R\$ 0,00	Aprovadas 24 bolsas para pagamento do Coordenador da UAB e Suplente, durante 12 meses
Tutor Presencial		R\$ 500,00	R\$ 0,00	
Bolsa para Seleção de Tutores (ref. AÇÃO 4)	-	-	-	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>	

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL SETOR ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRO		PLANILHA CURSO - DESPESAS ESPECÍFICAS			
INSTITUIÇÃO:		CURSO:			
		VAGAS TOTAIS: DISCIPLINAS:			
		PÓLOS: CIDADES:			
		DURAÇÃO TOTAL DO CURSO:			
TOTAL DE DESPESA DO CURSO R\$		<b>R\$ 500,00</b>			
AÇÃO 2 - DESPESAS COM A OFERTA DO CURSO PARA O 1º E 2º SEMESTRES					
Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros	
Diárias	Professor	-	-		
Passagens	Terrestres	-	-		
Material de Consumo	Material de Expediente	R\$ 350,00	R\$ 0,00	Aprovado R\$ 350,00 por pólo	
	Combustível	-	-		
Despesas com postagem		-	-		
Aquisição de Bibliografia		R\$ 100,00	R\$ 0,00	Aprovado 2 exemplares por disciplina com valor unitário de R\$ 100,00	
Despesas de Reprografia		-	-		
Serviços de Terceiros - Pessoa Física		R\$ 700,00	R\$ 0,00	Aprovados 3 Pessoas, para o curso - valor máximo para cada: R\$ 700,00 + 20% de encargos, sendo: 1 secretária; 1 suporte de rede; 1 apoio administrativo. Pagos por 12 meses.	
		R\$ 140,00	R\$ 0,00		
Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica		-	-		
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>		
AÇÃO 3 - PRODUÇÃO E REPRODUÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO PARA O 1º E 2º SEMESTRES					
Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros	
Material de Consumo	Materiais	R\$ 100,00	R\$ 0,00	Aprovado R\$ 100,00 por disciplina, acrescido do valor de 2 tonners ao ano.	
	Tonners	R\$ 350,00	R\$ 0,00		
	Combustível	-	-		
Contratação de serviços de terceiros pessoa jurídica.	Livros	-	-		
		-	-		
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>		
AÇÃO 5 - SELEÇÃO DE TUTORES A DISTÂNCIA PARA O 1º E 2º SEMESTRES					
Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros	
Material de Consumo		R\$ 500,00	R\$ 500,00	Valor de R\$ 500,00 por Curso	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 500,00</b>		
AÇÃO 8 - BOLSAS PARA O 1º E 2º SEMESTRES					
Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Final	Indicadores e/ou Parâmetros	
Coordenador do Curso		R\$ 1.200,00	R\$ 0,00	Aprovado 1 Bolsa para pagamento do Coordenador do curso, durante 12 meses	
Professor Formador (ministra as aulas)		R\$ 1.200,00	R\$ 0,00		
Tutor a Distância		R\$ 600,00	R\$ 0,00		
Equipe Produção (referente a AÇÃO 3)		-	-		
Professor Conteudista (referente a AÇÃO 3)		R\$ 1.200,00	R\$ 0,00		
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 0,00</b>		