

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

Ana Maria Blanco Teles Moulin

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL: uma análise da gestão do programa na perspectiva dos coordenadores de polos presenciais de uma instituição pública de ensino superior do Estado do Mato Grosso**

Belo Horizonte  
2019

**Ana Maria Blanco Teles Moulin**

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL:** uma análise da gestão do programa na perspectiva dos coordenadores de polos presenciais de uma instituição pública de ensino superior do Estado do Mato Grosso

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Coorientadora: Profa. Dra. Georgiana Luna Batinga

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte  
2019

MOULIN, Ana Maria Blanco Teles.

M926u

Universidade aberta do Brasil: uma análise da gestão do programa na perspectiva dos coordenadores de polos presenciais de uma instituição pública de ensino superior do Estado do Mato Grosso. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2019.

96p.

Orientador: Dr. Jose Edson Lara

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Educação a distância – Gestão - EAD 2. Universidade aberta I. Ana Maria Blanco Teles Moulin. II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 370



Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): ANA MARIA BLANCO TELES MOULIN

Matrícula: 0770936

LINHA DE PESQUISA: Estratégia, Inovação e Competitividade

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Edson Lara

CO-ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Georgiana Luna Batinga

TÍTULO: **UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL: uma análise da gestão do programa na perspectiva dos coordenadores de polos presenciais de uma instituição pública de ensino superior do Estado do Mato Grosso**

DATA: 02/08/2019

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Edson Lara  
ORIENTADOR  
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Georgiana Luna Batinga  
CO-ORIENTADORA  
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Caissa Veloso e Sousa  
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

---

Rua Alvaranga Paixoto, 1.270 - São João Batista - CEP: 30.163-121  
Rua Paracatu 500 - Barro Preto - CEP 30.160-000  
Av. Sinhôrio Brochado, nº 1.251 - Barreiro de Baixo - CEP: 30640-000  
Telefones: (31) 3340-2300 - Site: <http://www.unihorizontes.br>  
Belo Horizonte - MG

# DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada  
**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL:** uma análise da gestão do programa na  
perspectiva dos coordenadores de polos presenciais de uma instituição pública de  
ensino superior do Estado do Mato Grosso

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes

como requisito parcial para obtenção do título de

## **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO**

de autoria de

**ANA MARIA BLANCO TELES MOULIN**

contendo 95 páginas

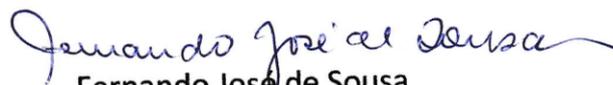
sob orientação de

**Prof.º Dr. JOSÉ EDSON LARA**

### **ITENS DA REVISÃO:**

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 27 de julho de 2019



Fernando José de Sousa

REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014

Licenciado em LETRAS

Centro Universitário de Belo Horizonte

UNI-BH

REVISADO

Ao meu esposo Marcelo, principal incentivador, pelo amor, paciência e apoio incondicional em todos os momentos, sobretudo nas dificuldades e incertezas comuns em novos desafios!

Agradeço a meus queridos pais Corina e Júlio, aos meus filhos e irmãos: Aline, Vinícius, Antônio, (*in memoriam*), Carmo, Célia, Emílio, Márcio e a todos os meus familiares que direta ou indiretamente me apoiaram e torceram para que eu pudesse concluir este trabalho com êxito.

Por toda felicidade, carinho, compreensão, apoio, incentivo, dedicação encontrada na minha querida família que sempre fará parte de cada vitória.

Sem vocês, nenhuma conquista valeria a pena!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre comigo, guiando-me, iluminando cada passo com muitas bênçãos! Sem essa força divina, nenhuma conquista seria possível!

Meus agradecimentos também à minha coorientadora, Professora Dra. Georgiana Luna Batinga, a quem sou grata pela amizade e ensinamentos para além da orientação e que foram essenciais para a superação dos desafios e para os resultados alcançados durante a trajetória, por ampliar significativamente a minha percepção e meus horizontes sobre a pesquisa científica.

À Professora Dra. Caíssa Veloso e Sousa pela oportunidade e ensinamentos compartilhados e por me orientar no passo a passo da pós-graduação. Sua acolhida, orientação e apoio foram fundamentais para a continuidade e conclusão deste mestrado com êxito.

Meu reconhecimento a todos os professores da Instituição pela dedicação e exemplo como profissionais, de forma especial ao professor Dr. José Edson Lara pelo notável carisma e competência profissional, com quem muito aprendi!

Aos funcionários do Centro Universitário Unihorizontes, por terem sido importantes para a realização deste trabalho, em especial à Nayara, Vera e Raquel, pela atenção e disponibilidade, especialmente nos momentos tensos da jornada.

Aos meus colegas de Mestrado, por terem tornado possível a concretização desse estudo, cuja amizade esteve presente em todos os momentos.

Aos amigos que sempre me acompanharam e continuam fiéis, independente do meu tempo restrito para estar com eles, a quem agradeço pela compreensão.

Este trabalho não teria sido possível sem o precioso incentivo e apoio da gestão na pessoa do Diretor Professor Mestre Claudir von Dentz e dos demais colegas

servidores da instituição da qual faço parte, IFMT- Campus Sorriso MT, a quem manifesto a minha sincera e eterna gratidão.

Em especial, o meu agradecimento a todos os coordenadores (as) de polos que se propuseram a colaborar na pesquisa, tornando-a ainda mais valiosa e significativa!

“A vida é construída nos sonhos e concretizada no amor!”

Chico Xavier

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi analisar como os coordenadores de polos presenciais vivenciam a gestão do programa UAB em uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES) do Estado do Mato Grosso. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, recorrendo-se ao estudo de caso como método de pesquisa. Os dados foram analisados à luz da análise de conteúdo, sendo consideradas quatro categorias definidas *a priori*: Gestão estratégica do programa UAB, Gestão dos Recursos Humanos e Materiais no Programa UAB, Gestão Pedagógica no programa UAB e Aspectos gratificantes e desafiadores no exercício da função dos coordenadores do programa. A pesquisa envolveu quinze entrevistas com os coordenadores que fazem parte do programa da UAB no Estado do Mato Grosso. As entrevistas foram gravadas por meio do *Skype* e por meio de vídeo chamada de telefone celular, para posterior transcrição, organização e análise dos dados coletados. Os resultados revelaram que o principal desafio da gestão estratégica do polo está relacionado ao papel mediador do coordenador e sua equipe para a manutenção e desenvolvimento das atividades pedagógicas, de recursos ou de estratégia. Quanto à gestão de recursos humanos e materiais para atender as demandas de infraestrutura do funcionamento dos cursos no programa UAB foi observado que a atuação da gestão é fundamental, tanto no cuidado com a manutenção do polo, quanto para o seu funcionamento e desenvolvimento dos cursos ofertados. A administração e a busca por recursos junto aos mantenedores são primordiais para a manutenção dos polos de apoio e atendimento do programa. No âmbito pedagógico, os dados apontam como fatores importantes para a permanência e êxito dos alunos no Programa UAB: estrutura física adequada para funcionamento dos polos para acolhimento ao aluno; equipe de apoio para a gestão; a importância da atuação no tutor como mediador, motivador, incentivador para permanência e êxito do aluno. Dentre os aspectos desafiadores, a constatação de escassos recursos e investimentos nos polos pelos governos federais, estaduais e municipais; a acentuada evasão escolar e em relação aos aspectos gratificantes, a superação dos desafios com a permanência e êxito do aluno no programa.

**Palavras-chave:** Educação a Distância (EaD). Gestão em EaD. Universidade Aberta do Brasil (UAB). Gestão da UAB. Coordenador de Polo Presencial.

## ABSTRACT

The purpose of this dissertation was to analyze how the coordinators of the classroom centers experimented with the management of the UAB program at a public higher education institution (IPES) in the state of Mato Grosso. Therefore, a descriptive investigation with a qualitative approach was realized, using the case study as method of investigation. The data will be analyzed in the light of containment analysis and a priori defined in four categories: strategic management of the UAB program Human resources and material management in the UAB program, pedagogical management in the UAB program and rewarding and challenging aspects in the role of Program Coordinators The investigation also included interviews with the coordinators who were part of the UAB program in the state of Mato Grosso. Interviews were grabbed through Skype and video-based cell phone calls for later transcription, organization and analysis of the collected data. The results will reveal that the main challenge of strategic management of the cluster is related to the coordinating role of the coordinator and his team for the maintenance and development of pedagogical, resource and strategic activities. As long as the management of human resources and materials to meet the infrastructure demands of the operation of the courses in the UAB program, it is observed that the performance of fundamental management, both in the care and maintenance of the center, as for its operation and development of the courses offered. . The administration and search of resources with the main support for the maintenance of the assistance posts and the assistance to the program. In the pedagogical context, the Indian data as important factors for the permanence and success of the students in the UAB Program: adequate physical structure for the functioning of the poles to receive the student; management support staff; The importance of acting as a mediator, motivator, motivator for the permanence and success of the student. Among the challenging aspects, the hall of scarce resources and inversions in the poles by the federal, state and municipal governments; The marked abandonment and rewarding aspects, overcoming the challenges with the permanence and success of the student in the program

**Keywords:** Distance Education (DE). E-learning management. Open University of Brazil (UAB). UAB management. On-site Polo Coordinator.

## RESUMEN

El objetivo de esta disertación fue analizar cómo los coordinadores de los centros de aula experimentan la gestión del programa UAB en una institución pública de educación superior (IPES) en el estado de Mato Grosso. Por lo tanto, se realizó una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, utilizando el estudio de caso como método de investigación. Los datos se analizaron a la luz del análisis de contenido y se definieron a priori cuatro categorías: gestión estratégica del programa UAB, gestión de recursos humanos y materiales en el programa UAB, gestión pedagógica en el programa UAB y aspectos gratificantes y desafiantes en el papel de los coordinadores del programa. La investigación incluyó quince entrevistas con los coordinadores que forman parte del programa de la UAB en el estado de Mato Grosso. Las entrevistas se grabaron a través de Skype y a través de videollamadas por teléfono celular, para su posterior transcripción, organización y análisis de los datos recopilados. Los resultados revelaron que el principal desafío de la gestión estratégica del clúster está relacionado con el papel coordinador del coordinador y su equipo para el mantenimiento y desarrollo de actividades pedagógicas, de recursos o estratégicas. En cuanto a la gestión de recursos humanos y materiales para satisfacer las demandas de infraestructura de la operación de los cursos en el programa de la UAB, se observó que el desempeño de la gestión es fundamental, tanto en el cuidado con el mantenimiento del centro, como para su operación y desarrollo de los cursos ofrecidos. La administración y la búsqueda de recursos con los mantenedores son primordiales para el mantenimiento de los postes de asistencia y la asistencia al programa. En el contexto pedagógico, los datos indican como factores importantes para la permanencia y el éxito de los estudiantes en el Programa UAB: estructura física adecuada para el funcionamiento de los polos para recibir al estudiante; personal de apoyo gerencial; La importancia de actuar en el tutor como mediador, motivador, motivador para la permanencia y el éxito del estudiante. Entre los aspectos desafiantes, el hallazgo de escasos recursos e inversiones en los polos por parte de los gobiernos federales, estatales y municipales; El marcado abandono y aspectos gratificantes, superando los desafíos con la permanencia y el éxito del estudiante en el programa.

**Palabras clave:** Educación a distancia (DE). Gestión del e-learning. Universidad Abierta de Brasil (UAB). Gestión de la UAB. Coordinador de Polo en el lugar.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> - Principais características da UAB.....	29
<b>Quadro 2</b> - Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Localização, segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES - 2016. ....	44
<b>Quadro 3</b> - Função das atividades dos profissionais da UAB .....	47
<b>Quadro 4</b> - Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados.....	59
<b>Quadro 5</b> - Perfil dos entrevistados .....	60
<b>Quadro 6</b> - Total de alunos atendidos pelo programa UAB na Instituição pesquisada, tipos de cursos ofertados e cidades contempladas com os polos de apoio presencial .....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	– Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EAD	Educação a Distância
TICs	– Tecnologias de Informação e Comunicação
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	– Ministério da Educação
UAB	– Universidade Aberta do Brasil
IPES	– Instituição Pública de Ensino Superior
IES	– Instituição de Ensino Superior
PNE	– Plano Nacional de Educação
DEaD	– Departamento de Educação à Distância
SciELO	– Scientific Electronic Library Online
SPELL	– Scientific Periodicals Electronic Library
MT	– Mato Grosso
TCLE	– Termos de Consentimento Livre e Esclarecido
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EPT	- Educação Profissional e Tecnológica
UNESCO	- Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDI	- Plano de Desenvolvimento Individual

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	Objetivos .....	21
1.1.1	Objetivo geral .....	22
1.1.2	Objetivos específicos .....	22
1.2	Justificativa.....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
2.1	A modalidade educação à distância.....	25
2.2	Programa Universidade Aberta do Brasil .....	27
2.2.1	Características dos polos e a coordenação do programa UAB .....	30
2.3	Gestão em Educação à Distância .....	34
2.3.1	Gestão Estratégica em Educação à distância.....	38
2.3.2	Gestão de recursos humanos e materiais em EaD.....	40
2.3.3	Gestão Pedagógica em EaD .....	41
<b>3</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	<b>44</b>
3.1	Contextualização do programa UAB na instituição .....	44
3.2	Características dos profissionais da Universidade Aberta do Brasil (UAB) que atuam na Instituição.....	46
3.3	Caracterização do polo de apoio presencial .....	48
3.4	Principais cursos ofertados pela instituição no programa UAB.....	49
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>51</b>
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa.....	51
4.2	Unidade de análise, de observação e sujeitos da pesquisa .....	53
4.3	Coleta de dados .....	55
4.4	Técnica de análise dos dados .....	58
4.5	Síntese da metodologia.....	59
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>60</b>
5.1	Caracterização do perfil dos pesquisados .....	60
5.2	Categorias de análise .....	62
5.2.1	Gestão estratégica do programa UAB .....	62
5.2.2	Gestão dos Recursos Humanos e Materiais no Programa UAB .....	68
5.2.3	Gestão Pedagógica no programa UAB.....	71
5.2.4	Aspectos gratificantes e desafiadores no exercício da função .....	75
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>87</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem vivenciado transformações profundas com desdobramentos nas esferas política, social e econômica. Dentre elas está a aceleração da competição, provocada pelo aparecimento de novas tecnologias que geraram uma revolução sem precedentes nos meios de produção, denominada era da informação. A base da competitividade organizacional e individual é o conhecimento cada vez mais profuso e difuso (CASTELLS, 2013).

Como exemplo de desdobramentos possíveis causados pelas mudanças tecnológicas, Belloni (2012) enfatiza as exigências cada vez maiores na formação acadêmica do indivíduo, influenciando diretamente a crescente procura por indivíduos competentes, flexíveis, críticos e criativos. Frente a essa demanda de formação, evidencia-se uma nova perspectiva de aprendizagem, onde o indivíduo não se restringe apenas à formação acadêmica inicial formal, mas busca uma formação crescente e continuada, aumentando a procura pela graduação e pós-graduação como formação elementar para se manter competitivo no mundo do trabalho.

Neste sentido, os avanços e as mudanças tecnológicas se configuram como um advento que favorece o suprimento dessa demanda crescente, uma vez que as tradicionais formas de ensinar já não parecem ser suficientes e têm sido desafiadas a se modificarem, exigindo revisão premente de práticas e teorias, fazendo surgir novas formas de aprendizado, que promovem a expansão das fronteiras da educação com abrangências antes inalcançáveis. Nesse cenário, a educação à distância (EaD) emerge como uma modalidade cada vez mais presente na educação contemporânea (MAIA; MATTAR, 2007). Desse modo, EaD funciona como catalisador, idealizadora e multiplicadora de conhecimento, onde pessoas sem condições de acesso à informações em ambientes físicos conseguem de maneira simples, rápida e dinâmica, acessar, consumir, produzir e compartilhar conteúdos cada vez mais personalizados (BELLONI, 2012).

Oliveira (2010), por seu turno, aponta que é fundamental e urgente a democratização do ensino superior público no Brasil, país de dimensões continentais extensas com desigualdades sociais evidentes, empregando outros meios de formação que não a educação presencial como alternativas de formação e qualificação profissional no atendimento aos diferentes perfis e demandas sociais.

Nesse sentido, a democratização da educação superior tem pautado os debates da educação em geral. No cerne destas discussões situa-se a questão da educação como bem público e social como aponta Dias Sobrinho (2010). Para o autor, democratizar não significa apenas ampliar o acesso e aumentar o número de vagas, mas garantir meios de permanência nas instituições de ensino para que os estudantes realizem seus estudos de maneira adequada.

Mill e Brito, (2017) destacam que a educação em geral, e a EaD em particular, constitui-se por quatro elementos básicos fundamentais, os processos de gestão, (gestores), as atividades de docência (educadores), os estudos dos discentes (estudantes) e as estratégias de mediação tecnológica (tecnologias). Nesse aspecto, apontam que, para analisar qualquer aspecto da educação no campo investigativo, esses quatro elementos devem ser considerados em conjunto e articuladamente, sob pena de entendimento parcial do fator pedagógico efetivo. Concomitante à expansão da EaD, os núcleos de ensino à distância precisam pensar nos aspectos legais, pedagógicos, administrativos, operacionais e no público que será atendido. Sob esse aspecto, é importante adotar uma gestão que atenda aos objetivos da EaD de forma eficiente

Nesse processo, o gestor não pode desprezar alguns aspectos gerais e outros mais específicos, tais como modelos pedagógicos de gestão da modalidade; recursos tecnológicos e humanos disponíveis na instituição, sistemas logísticos; produção de material didático em diferentes mídias e aspectos relacionados ao acesso e permanência de alunos na EaD, seja em termos de qualidade do processo e/ou de evasão escolar dessa modalidade (MILL; PIMENTEL, 2010)

Em se tratando de qualidade dos cursos ofertados à distância, essa modalidade tem sido alvo de discussões em diversos setores da sociedade, especialmente no âmbito

da gestão de políticas públicas educacionais. Carvalho (2014) destaca que é necessário seguir os parâmetros e referenciais estabelecidos, pois, somente desta forma é possível mensurar e comparar, com clareza, objetividade e equidade a qualidade em educação.

A preocupação com a garantia da boa qualidade constitui um dos princípios expressos na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206 e consubstanciados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96. A EaD foi oficialmente introduzida no sistema educacional brasileiro, preconizando o incentivo do Poder Público no desenvolvimento e na veiculação de programas de ensino à distância em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada (BRASIL, 1996).

Como parte desse processo de regulamentação, foi publicado pelo Ministério da Educação (MEC) em 2003 e atualizado em 2007, um documento denominado Referenciais de Qualidade para a Educação Superior à Distância, que, embora não contenha determinações com força de lei, constitui uma orientação para a concepção, organização e funcionamento dos cursos superiores em EaD em todo o Brasil. Entre os eixos norteadores de qualidade estão a concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; sistemas de comunicação; material didático; avaliação; equipe multidisciplinar; infraestrutura de apoio; gestão acadêmico-estratégica; sustentabilidade financeira.

Tal documento tem caráter norteador para subsidiar a legislação no que se refere aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da instituição, bem como apresentar concepções teórico-metodológicas e da organização de sistemas de EaD. O referido documento trata de um referencial básico, sem pretensão de esgotar a complexidade e abrangência de um projeto de curso à distância. No entanto, o documento traz possibilidades para que se possa investigar e aprofundar os norteadores da qualidade de cursos à distância. Portanto, a publicação dos referenciais de qualidade da EaD (2007), dentre outras diretrizes e normas para a oferta de programas e curso de educação superior, estabelece marcos referenciais importantes de indicadores de qualidade para EaD (MILL; BRITO, 2017).

Moore e Kearsley (2008) sugerem que todas as atividades estratégicas e acadêmicas podem ser avaliadas por meio da busca de dados relacionados à qualidade. Para esses autores entre os indicadores de qualidade em EaD figuram os seguintes tópicos: qualidade e quantidade de consultas e matrículas, sucesso dos alunos, satisfação do aluno, satisfação do corpo docente, reputação do programa e/ou da instituição e qualidade dos materiais do curso.

Nesse entendimento, Diniz (2010), aponta a modalidade presencial e a EaD em que ambas possuem personalidade própria, com características particulares, acompanhadas de vantagens e limitações específicas. Embora a EaD apresente limitações, tais como a falta de um processo de avaliação sistematizado que permita a correção de percursos e aperfeiçoamento de projetos, é preciso que os educadores, estudantes e gestores estejam atentos e busquem compreender esse cenário, uma vez que a utilização da modalidade da educação à distância está cada vez mais presente na educação superior, independentemente do histórico e caminhos estabelecidos (PIMENTEL, 2006).

Tendo em vista a importância desse debate na implementação das políticas públicas educacionais, o presente estudo elegeu como unidade de estudo e observação a Universidade Aberta do Brasil (UAB) no Estado do Mato Grosso. Programa este, criado para promover a democratização do ensino superior no país e ligada a uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), cujas atividades se concentram em 25 polos de apoio presencial distribuídos em diversos municípios do Estado, atendendo aproximadamente 5.200 alunos (SisUAB, 2018).

O programa UAB funciona exclusivamente na modalidade EaD e se estabelece em cinco eixos fundamentais: a expansão, o aperfeiçoamento, a avaliação, o estímulo e o financiamento do ensino superior. Seu objetivo principal é expandir e interiorizar o ensino superior no Brasil utilizando tecnologias e metodologias próprias da modalidade de EaD, para melhorar os indicadores socioeconômicos de regiões menos desenvolvidas, ofertando cursos em parceria com instituições públicas de ensino superior (CAPES, 2019).

O programa instituído por meio do Decreto nº 5800 de 08 de Junho de 2006 pelo Ministério da Educação é composto por universidades públicas que oferecem cursos de nível superior para camadas da população com dificuldades de acesso à formação universitária. Assim, o UAB se apresenta como um dos principais programas educacionais destinados à oferta de cursos gratuitos de Graduação e Pós-Graduação, promovidos pelas diversas IPES que compõe esse sistema, em todo o território nacional, com foco prioritário na formação de docentes, com convênios e parcerias para a criação de Polos de apoio presencial. (BRASIL, 2006).

Os autores Ferreira e Mill (2014) apontam que essa política pública foi constituída de um modelo em que Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) com atuação regular no ensino presencial, credenciam-se no Ministério da Educação (MEC) e aportam as Tecnologias da Informação e do Conhecimento (TIC) para o desenvolvimento e a oferta de cursos a distância.

Como o Brasil é um país que tem muitas diferenças econômicas e de acesso à educação entre suas regiões, existe a preocupação de se levar uma educação de qualidade para locais que ainda possuem dificuldades e limitações nessa área educacional, como se configura o Estado do Mato Grosso, objeto desse estudo.

Assim, a pesquisa apresenta, como perspectiva, o estudo e análise das especificidades e a importância do programa num contexto de educação em EaD representada por Instituições de Educação Públicas, Federais e Estaduais e por Instituições Privadas de Educação que se constituem em Universidades, Centro Universitários, Faculdades, CEFET e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Estado do Mato Grosso. As instituições públicas cadastradas no Programa UAB no Estado estão o IFMT - Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso; UFMT -Universidade Federal De Mato Grosso e UNEMAT - Universidade do Estado de Mato Grosso (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. INEP, 2017).

O programa UAB desenvolvido pelas Instituições em face ao cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE) que se constitui em um conjunto de metas destinadas

a estabelecer diretrizes e nortear as políticas públicas de educação no decênio 2014-2024, que tem entre elas, o crescimento significativo das matrículas em nível superior é inegável a significativa contribuição das Instituições para o alcance das metas do PNE (PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO- PNE- 2014-2024). Consequentemente a participação do Sistema UAB neste cenário é considerada estratégica e fundamental.

Mill (2012) destaca que o programa UAB tem promovido diversas possibilidades de repensar a prática pedagógica nas universidades públicas, de democratizar o conhecimento dos grandes centros brasileiros de produção científica e de mudar a cultura do ensinar e aprender. Kensky (2013), por sua vez, aponta que os investimentos materiais e humanos na educação à distância em decorrência da criação do Programa UAB impactaram positivamente a produção científica na educação superior nas universidades públicas, o que consolida a importância da pesquisa no desenvolvimento de uma educação plural em consonância com as demandas contemporâneas.

Com essa perspectiva, a presente pesquisa incorpora-se o tema da gestão e seus desdobramentos como centro de discussão para a compreensão das configurações da UAB, ao mesmo tempo em que se toma por objeto e interesse da pesquisa, ouvir os coordenadores de polos presenciais, como forma de analisar suas percepções sobre a gestão no âmbito do programa UAB no Estado de Mato Grosso.

Considera-se, neste contexto, a importância da atuação do gestor na tomada de decisões frente às necessidades identificadas e a escolha da melhor forma de executar as ações. A competência e preparação gerencial no sentido de lidar com as adversidades e possibilidades apresentadas pela EaD é imprescindível, pois a gestão em EaD, pressupõe, além das necessidades inerentes a modalidade, a compreensão de variáveis que compõem a EaD, seja nas relações de ensino aprendizagem mediada pelas tecnologias, os recursos humanos e materiais, seja na gestão estratégica para o desenvolvimentos do programa (AMARAL; AMARAL; ANNUNZIATA NETO, 2012).

O coordenador como gestor representante da Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), indicado pelos dirigentes da instituição, para a articulação entre a IPES e a Diretoria de Educação a Distância da CAPES tem como atribuição a proposição, mediação, acompanhamento e avaliação das ações do programa, recebendo e transmitindo as informações conforme as diretrizes estabelecidas (CAPES, 2019).

Com o entendimento de que o programa UAB tem a gestão como um processo fundamental no planejamento, execução e avaliação para oferta de cursos de forma eficiente, busca-se, dessa forma, analisar como os coordenadores de polos de apoio presenciais vivenciam a gestão do programa, a partir de três pilares: Gestão Estratégica, Estrutural e Gestão Pedagógica. Sendo assim, esta pesquisa se pautará nas perspectivas de gestão integrada, refletindo sobre os vários aspectos presentes no processo de planejamento, desenvolvimento e avaliação dos cursos, quais sejam: aspectos, físicos, tecnológicos, organizacionais e pedagógicos que permeiam a gestão e qualidade dos cursos em EaD (MILL, 2010; MOMO; BEHR, 2015).

Nesse aspecto, a evidência do debate acerca da educação na sociedade do conhecimento e inovação tecnológica, faz-se oportuna a discussão acerca da democratização, acesso e oportunidades educacionais, condições capazes de gerar seu alcance e contribuições sociais importantes que são elementos de interesse dessa pesquisa.

É fundamental, portanto, as reflexões acerca das contribuições do programa frente às demandas de acesso e formação, e especialmente compreender como a gestão se apresenta e contribui para as questões estratégicas, pedagógicas e estruturais dos cursos ofertados. Nesse sentido, considerando a gestão como fator fundamental nesse processo, elenca-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: **como os coordenadores de polos presenciais vivenciam a gestão do programa UAB em uma Instituição Pública de Ensino Superior do Estado do Mato Grosso?**

### **1.1 Objetivos**

Para responder a esse questionamento, foram elaborados os seguintes objetivos.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Descrever e analisar como os coordenadores de polos presenciais vivenciam a gestão do programa UAB em uma Instituição Pública de Ensino Superior do Estado do Mato Grosso.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Analisar os desafios e perspectivas da gestão estratégica para implementar e alcançar os objetivos do programa UAB.
- b) Analisar a gestão de recursos humanos e materiais para atender as demandas de infraestrutura do funcionamento dos cursos no programa UAB.
- c) Analisar os aspectos relacionados à gestão no âmbito pedagógico para a permanência e êxito dos alunos do programa UAB.
- d) Analisar os aspectos gratificantes e desafiadores do exercício da função de gestor de polo do programa UAB.

## **1.2 Justificativa**

Daudt e Behar (2013) defendem que ofertar cursos em programas de modalidade à distância demanda planejamento detalhado da organização e gestão do trabalho que atenda à atribuição de responsabilidades e tarefas. As autoras apontam ainda que é um envolvimento bastante complexo e, embora diferente do modelo presencial, precisa garantir educação de qualidade, através dos quais as pessoas desenvolvam suas competências cognitivas, emocionais, sociais e profissionais.

Portanto, para analisar as pesquisas já realizadas a esse respeito, foi feita uma consulta à base de dados nacionais compreendendo o período analítico de 2015 a 2019, no intuito de verificar o que tem sido produzido sobre a temática pesquisada.

A busca foi realizada com os termos chave: Gestão em Educação a Distância (EaD), Gestão da UAB e Coordenação de Polo. A consulta abrangeu as bases: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Portal de Periódicos da CAPES.

Nas bases de dados da Anpad não foram encontrados resultados referentes aos termos chave da pesquisa. No banco de dados da Scielo foi evidenciado apenas 05 publicações sobre a temática gestão em EaD. No que se refere ao Spell foram encontrados 28 resultados sobre a gestão em EaD, porém apenas um resultado sobre a gestão da UAB e nenhum sobre a coordenação de polo. Em relação ao Banco de Teses e Dissertações e no portal da Capes os resultados foram um pouco mais significativos. NO BDTD foram apresentados 214 resultados para gestão em Ead, 34 para gestão da UAB e 1 resultado para coordenação de polo. Próximo desses resultados, as publicações encontradas no portal da Capes foram 139 para gestão em EAD, 34 para Gestão da UAB e apenas uma para coordenação de polo.

Portanto, esta pesquisa se justificou pelo ponto de vista acadêmico, tendo em vista a quantidade de trabalhos, que, apesar de significativos, ainda são pouco expressivos quando conjugam a temática da gestão em EaD no programa UAB, e mais ainda, sob a perspectiva de ouvir os coordenadores de polo. Nesse aspecto, estudo feito por Silva e Bertoncetto (2012) que incorporou análise das áreas e tendências na pesquisa em EaD demonstrou a predominância de assuntos relacionados especialmente à administração e planejamento do curso, papéis de alunos, docentes e tutores, gerenciamento de recursos, processos de aprendizagem. Nesse sentido, os autores argumentam que, com base na evolução dos processos e experiência da prática da EaD, há muito a se investigar. Assim posto, “espera-se que a futuras publicações em EaD avancem e explorem cada vez mais as diferentes possibilidades, pesquisando novas proposições, novas áreas, ações inovadoras, trazendo distintas correlações entre elas” (SILVA; BERTONCELLO, 2012, p 419).

Sendo assim, propôs-se identificar e analisar os elementos fundamentais da EaD no universo do Programa UAB, com oportunidade de enriquecer a bibliografia de um tema relevante no conjunto das políticas públicas e, especialmente, no âmbito da

gestão em EaD das Instituições de Ensino Superior. Dessa forma, este estudo pode contribuir para o fomento das discussões sobre a gestão da Ead desenvolvida no programa e fornecer subsídios para a formulação de políticas mais efetivas voltadas para a gestão em EaD, além da valorização e reconhecimento do servidor público.

Assim, o programa UAB, enquanto política pública de estímulo e expansão da educação superior pública é um importante objeto de investigação tendo em vista a necessidade de analisar o percurso de tal política e seus efeitos na prática quanto ao acesso, formação, inclusão e desenvolvimento em diferentes contextos sociais, para além do território e centros universitários. Entende-se portanto, a importância dos estudos pois buscou-se contextualizar a implementação do programa UAB em uma IPES e as fundamentações legais para sua execução, bem como a vivência da gestão sob a ótica dos coordenadores de polo de apoio presencial em uma Instituição de Ensino Superior (IPES) com vistas a levantar indagações e reflexões sobre o tema em questão.

A experiências e vivência dos coordenadores de polo como tema central de discussão é fundamental para se compreender o processo de ensino-aprendizagem e suas especificidades e desafios, pois é nos polos que o aluno dos cursos em EaD encontra um ambiente acadêmico de apoio para os seus estudos e para a realização de suas atividades acadêmicas.

Posto isto, esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo a introdução, cuja finalidade é contextualizar o tema e apresentar o problema de pesquisa, objetivos e justificativa. No segundo, se desenvolve o referencial teórico, fundamentação teórica que embasa a pesquisa. No terceiro, se descreve a caracterização do cenário em que a pesquisa está inserida. No quarto, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No sexto e último capítulo, formulam-se as considerações finais, seguidas das referências e, por último, o Apêndice, composto pelos roteiros da entrevista e questionário aplicados na coleta dos dados da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento deste estudo. Os conteúdos apresentados são os seguintes: A modalidade EaD; Programa UAB; Gestão em EaD; Gestão Estratégica em EaD, de Gestão de Recursos Humanos e Materiais em EaD; Gestão Pedagógica em EaD;

### 2.1 A modalidade Educação à Distância

Bittar (2009) apresenta o termo educação, como oriundo do latim *educatio*, cuja prática se confunde com a origem da própria humanidade. Segundo a autora, é um conceito amplo que envolve, tanto a formação humana realizada na escola, quanto ao que se realiza fora dela como a civilidade, delicadeza, cortesia e boas maneiras.

No intuito de melhor elucidar a questão, a autora destaca que a palavra educar descende da raiz latina *ducis* (guia, chefe) e é calcada no verbo *ducere* (conduzir, comandar), que originou *educere* (conduzir para fora) e *educare* (criar, formar, instruir). Aponta, ainda, que a educação constitui tudo aquilo que é aprendido ao longo da vida do ser humano, ou seja, suas práticas sociais, a convivência do um com os outros, já que em sociedade não existe o *eu* desprovido do *nós*, segundo a autora (BITTAR, 2009).

Brandão (1985) afirma que educação é todo o conhecimento adquirido com a vivência em sociedade, seja qual for a sua origem. É dele a seguinte afirmação:

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou com várias: educação? Educações (BRANDÃO, 1985, p. 7).

Em se tratando de modalidade, existem sete modalidades de educação de acordo com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei n. 9394/1996, que prevê: educação de jovens e adultos, educação especial, educação profissional e tecnológica, educação escolar do campo, educação escolar indígena, educação

escolar quilombola, educação à distância (EaD). Logo, a EaD é um modelo específico de organizar o ensino-aprendizagem e, sendo uma modalidade, deve ser tratada no feminino, como educação e não como ensino à distância (MILL, 2017). Numa acepção mais ampla, o autor ressalta que essa modalidade de educação, também conhecida pela sigla EaD, pode ser considerada sob a perspectiva de modos ou tipos de configuração para o ensino: aprendizagem, formas de organização estratégica, técnica, logística e pedagógica da educação.

Quanto às questões legais, o art.1º do recente decreto 9057, de 25 de maio de 2017 (BRASIL, 2017), que regulamenta o art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), considera a educação à distância como 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 pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, e mais, com o desenvolvimento de atividades educativas por estudantes e profissionais da educação localizados em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Aretio (1996) conceitua a EaD como um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo, baseado na ação sistemática e conjunta de recursos didáticos, com apoio de uma organização e tutoria que, separados fisicamente dos estudantes, proporcionam a esses uma aprendizagem independente.

Litwin (2001), afirma que a EaD é caracterizada pelos ágeis mecanismos de: inscrição, distribuição eficiente dos materiais de estudo, informação precisa, eliminando as barreiras burocráticas do ensino convencional, atenção e orientação aos alunos, tanto no período inicial do estudo, como no seu transcurso.

Mill (2017) apresenta algumas definições sobre a definição de EaD, que pressupõem o esclarecimento de alguns pontos elementares que influenciam direta ou indiretamente a sua terminologia ou acepção e, também condicionam e são influenciados pela prática pedagógica à distância. Resumidamente, apresentam-se elencados, em síntese, as contribuições do autor:

[...] o termo deveria ser entendido como educação à distância: agrega-se a ele uma visão de maior de interatividade e interação entre educador e educando, destacando mais o processo de ensino – aprendizagem, o estudante e a construção compartilhada do conhecimento possível pelas interações dialógicas entre os diferentes participantes desse processo. Nesse sentido, a EaD é uma modalidade, um modo de ensino-aprendizagem que perpassa todos os níveis do sistema educacional brasileiro, da educação básica a superior e pode ser articulada com outras modalidades de ensino (MILL 2017, p. 220-221).

Ainda, segundo Mill (2017), outro ponto que embasa o conceito de EaD é o seu processo de evolução ao longo da sua história, passando por algumas gerações, caracterizada pelos tipos de tecnologia adotados para o processo de comunicação e interação entre educadores e educandos. Desse modo, se evidencia que a educação é um processo histórico e transitório, que sofre alterações de acordo com o contexto socioeconômico e as condições objetivas em que se realiza, sendo necessário se adaptar às peculiaridades e necessidades existentes. É primordial, portanto, segundo o autor, a contextualização teórica da problemática da EAD, frente às transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

## **2.2 Programa Universidade Aberta do Brasil**

O programa da Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi criado pelo Ministério da Educação em 2005 (ZUIN, 2006) e regulamentado pelo Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, constituindo parceria em três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com Instituições Públicas de Ensino Superior IPES), para oferecer cursos de Ensino Superior exclusivamente na modalidade à distância (ZUIN, 2006). Surge, segundo o autor, em um período em que os novos meios de informação e comunicação, sobretudo a *internet*, estão disponíveis, possibilitando as interações professor-estudante e estudante-estudante na rede.

De acordo com o Decreto 5800 de 08 de junho de 2006, o Programa UAB tem como base o aprimoramento da educação à distância, bem como expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior. Para isso, o sistema estabelece parcerias entre as esferas federais, estaduais e municipais do governo, cuja prioridade é oferecer formação inicial a professores em efetivo exercício da profissão na educação básica pública, porém ainda sem graduação, além de formação

continuada àqueles já graduados. Além disso, oferta cursos a dirigentes, gestores e outros profissionais da educação básica da rede pública. De acordo com o Decreto são objetivos do Programa 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 à distância;
- e
- VII – fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação à distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação (BRASIL, 2006).

O Sistema se fundamenta em cinco eixos fundamentais, de acordo com (BRASIL, 2006), apresentados a seguir:

- 1 Expansão pública da educação superior, considerando os processos de democratização e acesso.
- 2 Aperfeiçoamento dos processos de gestão das instituições de ensino superior, possibilitando sua expansão em consonância com as propostas educacionais dos estados e municípios.
- 3 A avaliação da educação superior à distância tendo por base os processos de flexibilização e regulação em implementação pelo MEC.
- 4 As contribuições para a investigação em educação superior à distância no país.
- 5 O financiamento dos processos de implantação, execução e formação de recursos humanos em educação superior à distância. (BRASIL, 2006).

Segundo o referido decreto, as IPES são responsáveis pela parte pedagógica dos cursos de forma autônoma, ou seja, cada IPES tem liberdade de adequar sua proposta de ensino aprendizagem, baseando-se no padrão mínimo de estruturação de cursos propostos pelo MEC.

Elencam-se no Quadro 1 uma síntese das principais características da UAB, de acordo com Almeida (2013).

**Quadro 1** - Principais características da UAB

<b>Princípios</b>	<b>Características da UAB</b>
Ênfase	Expansão e interiorização do ensino superior público.
Objetivos	Ampliar o acesso à educação superior.
Processo seletivo	Qualquer pessoa pode se matricular, desde que aprovada no vestibular.
Materiais do curso	Desenvolvidos por equipes de professores das IPES.
Investimentos	Fundos públicos.
Tecnologias	Ampla variedade de recursos tecnológicos.
Sistema integrado	Investimento conforme a responsabilidade de cada esfera governamental (federal, estadual e municipal) por meio de cooperação interinstitucional.
Unidade de apoio ao aluno	Polo de apoio presencial nos municípios que aderiram ao sistema
Tutoria	Exercício nas atividades típicas de tutoria
Coordenador de Polo	Responsável pela coordenação dos polos.

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2013).

As IPES são responsáveis pela coordenação dos cursos, professores e tutores à distância. Elas se comprometem com a formulação dos cursos, a formação da equipe de professores que organizará o material didático e que ministrará os conteúdos pela *internet*, por vídeos, *webconferência*, entre outros, assim como a orientação da equipe na condução do projeto político pedagógico dos cursos (ZUIN, 2006; BRANCO; PEIXOTO, 2015).

A expressão universidade aberta, segundo Mill (2012), é utilizada para descrever sistemas flexíveis de ensino superior. Por flexível, entende-se que o educando pode aprender em horário, local e ritmo que satisfaçam suas necessidades e condições de estudo. Segundo o autor, as universidades abertas apresentam metodologias e propostas pedagógicas diversas, que são elaboradas tendo em conta o professor, o aluno, a instituição e o contexto.

Para Coelho (2009), tal regulamentação permitiu que as instituições desenvolvessem cursos em diversas áreas, incorporando diferentes conteúdos, além de métodos e técnicas pedagógicas próprias, de forma a proporcionar prioritariamente para os docentes da educação básica cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada. Frente às prioridades da UAB, as instituições de ensino superior públicas passaram a se envolver massivamente com a educação à distância e as finalidades, os formatos, os modelos e o público-alvo dos cursos se diversificaram, exigindo a necessidade de investigações que permitissem analisar os

modelos construídos, principalmente quando os cursos de formação de professores constituem boa parte das experiências efetivadas (MILL, 2017).

Desse modo, por meio da UAB, tornou-se possível a oferta de cursos de formação inicial e continuada para a camada da população com dificuldade de acesso à formação universitária e por estar isolada em locais onde o ensino presencial não alcança, ou pela indisponibilidade de frequentar uma universidade diariamente. Cabe ressaltar a importância da UAB para atendimento da demanda prevista no plano nacional de educação PNE (2014-2024), que prevê metas específicas para a política nacional de formação dos profissionais de nível superior, por meio de licenciatura na área de atuação da educação, assegurando a formação de todos os professores da educação básica (BRASIL, 2014).

A demanda dos cursos superiores por meio de articulação entre o governo e as instituições públicas é um grande avanço, uma vez que a educação é percebida como de caráter mercadológico. Contudo, o avanço não deverá acontecer somente de forma quantitativa, mas também qualitativa, tendo em vista que os profissionais formados pelos novos programas do governo federal serão responsáveis pela formação dos adolescentes que irão fazer parte do país no futuro (FREITAS, 2007).

Com a institucionalização da UAB, bem como dos demais programas integrantes do conjunto de política de educação à distância, criou-se o Departamento de Educação à Distância (DEaD) como responsável pela gestão das políticas de educação. Assim, a integração do curso com os polos ocorre através da intermediação do Departamento de Educação à Distância e dos parceiros, a quem cabe celebrar os termos de parceria e compromissos com os respectivos polos.

### **2.2.1 Características dos polos e a coordenação do programa UAB**

O polo UAB se caracteriza como uma estrutura acadêmica de apoio pedagógico, tecnológico e administrativo para as atividades de ensino e aprendizagem dos cursos e programas de Educação à Distância de responsabilidade das Instituições de Ensino Superior (CAPES, 2018). Os polos UAB podem ser tipificados como efetivos ou associados: polos efetivos - quando a entidade mantenedora,

responsável pela infraestrutura física, tecnológica e de recursos humanos for um governo estadual ou municipal e polos associados; polos associados - quando a entidade mantenedora for uma IPES integrante do Programa UAB.

Mill (2012) afirma que o trabalho da equipe multidisciplinar é fundamental para o alcance dos objetivos institucionais do curso EaD. O autor identifica, ainda, que, em virtude da natureza da participação dos atores pedagógicos na construção do conhecimento, professores e tutores compartilham de uma parceria de colaboração que merece destaque.

Os referenciais de qualidade definem que, para qualquer configuração desenhada para o curso, deve-se indicar uma equipe de pessoas específicas para a equipe multidisciplinar, dotada de funções de: planejamento, implementação e gestão dos cursos à distância devidamente qualificados. Desta forma, se apresentam três categorias profissionais essenciais para a manutenção da qualidade dos cursos EaD: docentes, tutores e pessoal técnico-administrativo (BRASIL, 2007).

Dentre eles últimos, destacam-se: o coordenador de Polo (indicação do mantenedor do polo); assistente à docência (de acordo com a quantidade de alunos no polo) (indicação das IPES ofertantes de curso no polo); secretária (o) ou apoio administrativo; técnico (s) de informática; bibliotecário ou auxiliar de biblioteca; técnico (s) para laboratórios pedagógicos, desde que exista laboratório de biologia (biologia), química (química), física (física), ateliê de artes (artes), ou quadra poliesportiva (educação física); pessoal de segurança, opcional no caso de existirem equipamentos e segurança; pessoal de manutenção e limpeza.

O coordenador do polo, como principal gestor do polo do programa UAB, é o profissional graduado que atua no Polo, com o objetivo de administrar, zelar por sua infraestrutura física e dar suporte às atividades de ensino, no acolhimento e manutenção dos alunos, assegurar o bom funcionamento do polo e manter diálogo com o mantenedor (CAPES, 2018).

De acordo com as diretrizes da Capes, o coordenador possui atividades típicas de gestão e administração, relacionadas ao espaço do Polo implantado no município no

âmbito do Programa UAB, sendo que suas obrigações e a vigência das bolsas são restritas ao período de execução dos cursos ou programas aprovados, a partir dos editais da Universidade Aberta do Brasil (CAPES, 2018).

Pinho *et al.* (2011) destacam que os coordenadores dos núcleos de EaD são os principais colaboradores na gestão da equipe organizacional e do espaço físico, assim como na promoção dos serviços de educação a distância. As funções do gestor ainda estão em fase de institucionalização, por isso se faz necessária a instrução dos coordenadores, do suporte e da universidade para o sucesso no desempenho destas funções.

De acordo com as diretrizes instituídas pela Capes, os coordenadores de Polo têm como atribuições desenvolver suas atividades no polo de educação à distância no município para o qual ele foi selecionado para atuar, tendo suas tarefas voltadas para atividades típicas de gestão e administração do espaço do polo no âmbito do Programa UAB, sendo elas:

- I. Apoiar as ações gerenciais da Capes e as acadêmicas das IPES;
- II. Acompanhar, executar e coordenar as atividades administrativas do polo;
- III. Orquestrar junto as IPES presentes no polo, a distribuição e o uso das instalações para a realização das atividades dos diversos cursos;
- IV. Garantir a prioridade de uso da infraestrutura do polo às atividades da UAB quando for o caso;
- V. Articular-se com o mantenedor do Polo com o objetivo de prover as necessidades materiais de pessoal e de ampliação do polo;
- VI. Acompanhar as atividades de ensino presenciais, no que diz respeito às necessidades administrativas;
- VII. Acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no polo;
- VIII. Dialogar e trabalhar de forma integrada e colaborativa com o assistente à docência, os tutores e os alunos;
- IX. Em parceria com o assistente à docência, atuar na organização de toda a estrutura de atendimento da tutoria presencial incluindo definição de horários e escala das sessões, coordenação, aplicação das avaliações e atividades presenciais e posterior acompanhamento.
- X. Orquestrar junto as IPES presentes no polo a distribuição e o uso das instalações para a realização das atividades dos diversos cursos;
- XI. Articular com os respectivos sistemas dos municípios de atuação do polo as ofertas e reofertas dos editais vigentes;
- XII. Planejar, em conjunto com as IPES, a edição e reedição de cursos;
- XIII. Realizar eventos acadêmicos e de integração do polo à comunidade;
- XIV. Conhecer a estrutura de funcionamento do polo e das IPES atuantes no mesmo;
- XV. Participar das atividades de Capacitação e atualização conforme a competência de cada ator;
- XVI. Elaborar e encaminhar à COAP/DED/CAPES e a IPES relatórios periódicos de acordo com definições da Diretoria de Educação a Distância - DED;

- XVII. Relatar problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador de curso e a Capes;
- XVIII. Organizar, a partir de dados das IPES presentes no polo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades nos diversos cursos;
- XIX. Receber e prestar informações no que couber aos órgãos do MEC ou correspondente no caso de polos estaduais;
- XX. Promover ações de permanência dos estudantes no curso, visando o aproveitamento e a diminuição da evasão;
- XXI. Participar e colaborar com o processo de acolhimento dos alunos nos Polos UAB;
- XXII. Estabelecer contato permanente com os alunos, divulgando as ações sob sua responsabilidade no polo, buscando saber suas dificuldades e razão de ausências, a fim de promover a sua permanência e aproveitamento no curso;
- XXIII. Estar ciente do calendário e dos cronogramas das disciplinas e das atividades no polo a cada semestre;
- XXIV. Articular-se com a DED/CAPEES com o objetivo de realizar a gestão do polo de acordo com suas orientações (BRASIL, 2018).

Compreende-se, portanto, a grande importância do papel do Coordenador de Polo, cuja função é estratégica, não apenas pedagógica e ou estrutural, atuando como gestor do polo no apoio às atividades da educação à distância. Assim sendo, o coordenador deve exercer sua função em equipe, ter competência para gerenciar a unidade, dominar com facilidade as tecnologias, deve ter visão de longo prazo, criatividade e conscientização de oportunidades (LIBÂNEO, 2004).

Ainda, segundo o autor, o coordenador deve atuar como gestor e, assim, estimular a participação e o envolvimento dos tutores na instituição, pois, esses também são parte do processo de gestão, uma vez que atuam como docentes e como apoio às aulas e lidam diretamente com as questões pedagógicas e com as necessidades dos estudantes.

Além disso, Alves (2012) aponta outras competências que os gestores que atuam na modalidade à distância devem possuir: Informação sobre o potencial das tecnologias em ambos os modelos de ensino; avaliação de forma clara sobre as tecnologias inovadoras; identificar possíveis parceiros nas áreas pública e privada; participação no desenvolvimento técnico dos cursos; impulsionar sua equipe a realizar mudanças quando necessárias; trabalhar com parâmetros preconizados pelas teorias de gestão de conhecimento da pesquisa.

### 2.3 Gestão em educação à Distância

De acordo com Amaral e Rosini (2008), projetar um sistema de gestão de educação à distância (EaD) que decorra numa prática pedagógica inovadora, de viabilidade acadêmica, depende de competência técnica e da decisão dos gestores acadêmicos em implementá-lo. Para Bof (2005), a clara definição dos objetivos, das atividades, da estrutura de apoio à aprendizagem, das tecnologias a serem empregadas e dos processos educacionais são imprescindíveis para garantir que o sistema funcione de forma eficiente. Para a autora, depois de definidos os objetivos educacionais e toda a modelagem das atividades a serem realizadas, faz-se necessário o estabelecimento de estratégias e mecanismos para que seja possível a efetividade desse sistema conforme o planejamento elaborado.

Aretio (2001), ao tratar sobre gestão e suas interdependências, descreve determinados subsistemas como componentes estratégicos de um sistema de EaD. O primeiro deles é o estudante, objeto básico de toda a ação educacional e alvo de todas as diversificadas metodologias. O segundo é o docente, presente desde a concepção do projeto do curso até a avaliação de aprendizagem dos alunos, com a incumbência de alcançar os meios para garantir a eficiência e a eficácia da ação educativa. Em seguida, considera a comunicação bidirecional como elemento relevante na integração dos sujeitos que compõem os subsistemas. Esta visão integrada admite ainda outros componentes como a estrutura, organização e gestão, manifestas em seus aparatos de natureza estratégica.

Nesse sentido, partindo-se do pressuposto de que a qualidade na educação superior, independente de sua modalidade, está ligada à participação coletiva de toda a comunidade acadêmica. Infere-se daí que o conceito de qualidade tem sido utilizado como sinônimo de excelência, abrangendo várias instâncias dentro das IES, pois, segundo os princípios da UNESCO:

A qualidade em educação superior é um conceito multidimensional que deve envolver todas as suas funções e atividades: ensino e programas acadêmicos, pesquisa e fomento da ciência, provisão de pessoal, estudantes, edifícios, instalações, equipamentos, serviços de extensão à comunidade e o ambiente acadêmico em geral. Uma autoavaliação interna transparente e uma revisão externa com especialistas independentes, se

possível com reconhecimento internacional, são vitais para assegurar a qualidade. [...] As novas tecnologias de informação são um importante instrumento neste processo, devido ao seu impacto na aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (UNESCO, 2013, art. 11º).

Desta forma, no intuito de normatizar a educação superior à distância, considerando a demanda para esta modalidade de ensino e a necessidade de acesso e permanência primando pela qualificação, o Ministério da Educação publicou os Referenciais de qualidade da EaD (BRASIL, 2007). Segundo o documento, não há um modelo único de educação à distância e os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos.

Na perspectiva dos Referenciais de Qualidade na EaD, a natureza do curso e as reais condições do cotidiano e necessidades dos estudantes são os elementos que irão definir a melhor tecnologia e metodologia a serem utilizadas (BRASIL, 2007). No entanto, devido à complexidade e à necessidade de uma abordagem sistêmica, os referenciais de qualidade compreendem categorias que envolvem, fundamentalmente, aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Sendo assim, preconiza-se a definição de princípios e diretrizes para que a educação à distância seja de qualidade, São eles:

- Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem: o projeto político pedagógico deve apresentar uma opção clara de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem e do perfil de estudante que deseja formar.
- Sistemas de Comunicação: o acesso às tecnologias de informação e de comunicação em todo o mundo tem promovido a popularização e democratização do saber. Sendo assim, esse acesso deve estar apoiado em uma filosofia que proporcione uma efetiva interação no processo de ensino aprendizagem, respeitando as suas relações entre diferentes culturas e construção do conhecimento.
- Material didático: deve ser concebido de acordo com os princípios metodológicos e políticos apresentados no projeto pedagógico, devendo passar por rigoroso processo de avaliação, com o objetivo de identificar necessidades de ajustes, visando o seu aperfeiçoamento. Deverá desenvolver habilidades e competências específicas, compatível com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo.
- Equipe multidisciplinar: equipe necessária à estruturação e funcionamento de cursos na modalidade Ead. Devem ser representadas com funções de planejamento, realização e gestão

dos cursos EaD, com três categorias profissionais, que devem estar em constate qualificação, sendo: os docentes, os tutores e o apoio técnico administrativo.

- Infraestrutura de apoio: é exigida uma infraestrutura material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançado, o que representa um significativo investimento para a instituição. Fazem parte da estrutura física: uma coordenação acadêmico-operacional; um polo de apoio presencial; uma secretaria de polos; salas de tutoria; biblioteca; laboratórios de informática e laboratório de ensino.
- Gestão Acadêmico-Administrativa: deve estar integrada aos demais processos da instituição. É de fundamental importância que o aluno de um curso à distância tenha as mesmas condições e suporte que o presencial, no sentido de oferecer a este matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais, secretaria, tesouraria, etc.
- Sustentabilidade financeira: envolve uma série de investimentos iniciais elevados, para a produção de material didático, na capacitação das equipes multidisciplinares, na inserção de pólos de apoio presencial e na disponibilização dos demais recursos educacionais, assim como estabelecer uma gestão do sistema de educação à distância.
- Avaliação: há duas propostas de avaliação na EaD, são elas:
  - a) Avaliação da aprendizagem: deve ajudar o aluno a desenvolver graus mais complexos de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos, no intuito de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e resolvê-las durante o processo de ensino aprendizagem.
  - b) Avaliação institucional: deve ser planejada e realizada pelas instituições, incluindo ouvidoria, com intuito de produzir efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico. Essa avaliação envolve diversos participantes, como: estudantes, professores, tutores, e quadro técnico administrativo (BRASIL, 2007, p.17).

Portanto, nos Referenciais de Qualidade para Educação à Distância do Ministério da Educação é definida uma organização para a oferta dos cursos de EaD que envolve aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura. Essas dimensões se complementam e são complexas e flexíveis para atender às necessidades dos cursos de EaD. Pode-se classificar a concepção do curso como a parte estruturante que determina todas as outras dimensões.

Nessa vertente, Figueiredo (2016) compreende um sistema de gestão de qualidade em EaD como um conjunto de atividades coordenadas, empregadas para

administrar e controlar um programa de EaD em uma Instituição de ensino ou universidade corporativa, com bases políticas e diretrizes estabelecidas para o alcance dos objetivos determinados no planejamento estratégico. Nessa compreensão, a implantação de um sistema de gestão da qualidade em EaD deve ser uma decisão estratégica das instituições que pretendam oferecer uma gestão eficiente para que os resultados educacionais sejam plenamente alcançados.

Portanto, para que um bom modelo de gestão da qualidade na modalidade de ensino à distância, faz-se importante, antes de tudo, partir do princípio básico dos elementos estratégicos, bem como definir os objetivos e missão clara que essa Instituição de ensino se pressupõe a realizar a favor da sociedade local, regional e até mesmo global (CISLAGHI *et al.*, 2015).

No modelo pedagógico do programa, sistemas de apoio à aprendizagem, mídias utilizadas, sistema de avaliação, procedimentos acadêmicos e o sistema de funcionamento estabelecem um conjunto de forças que constituem o arcabouço fundamental na definição e no estabelecimento de suas estratégias que asseguram um sistema efetivamente funcional conforme o projeto instituído (CASTRO; AMARAL, 2006).

A esse respeito, Arnold (2002) classifica o processo de enfoque sistêmico como um tratamento interligado de processos vinculados à concepção, produção e desenvolvimento de programas à distância que inclui a escolha do modelo conceitual de ensino/aprendizagem e os procedimentos gerenciais que garantem a realização do projeto. Ao entender a Gestão como necessária e como um fator de sucesso na implantação e execução de cursos na modalidade à distância Tavares e Gonçalves (2012) apresentam essas três perspectivas, numa visão sistêmica de gestão, identificadas principalmente por Ribeiro, Timm e Zaro (2007), Moore e Kearley (2008), Retamal, Behar e Maçada (2009), Santos (2008), Mill (2010, 2012), Momo e Behr (2015).

Dessa forma, essa pesquisa se pautará nas perspectivas desses autores referenciados que compreendem a gestão de EaD como um processo de envolvimento de todos aos atores institucionais durante o planejamento, execução e

avaliação dos cursos, refletindo sobre os vários aspectos, (físicos, tecnológicos, organizacionais, pedagógicos) que permeiam a gestão estratégica, pedagógica e de recursos humanos e materiais, visando a qualidade dos cursos oferecidos na modalidade EaD.

### **2.3.1 Gestão Estratégica em Educação à distância**

Com relação à gestão de sistemas de EaD, Moore e Kearsley (2008), argumentam que a extensão e a complexidade das atividades estratégicas variam de acordo com o tipo de sistema de EaD. Assim, cabe às organizações programar formas diferenciadas de gestão. Esses autores, por sua vez, propõem uma visão sistêmica para a EaD fundamentada em vários artigos na literatura a ela relacionada, segundo Mill (2017).

Para o autor, a gestão estratégica da educação à distância, em uma abordagem ampla, se define como um conjunto de decisões tomadas pelos diversos atores sobre como mobilizar os recursos à sua disposição, a fim de cumprir de forma satisfatória os objetivos traçados, a fim de atingir os resultados esperados. Portanto, a gestão, nesse aspecto, é entendida como gestão de recursos de planejamento e desenvolvimento, com critérios claros de planejamento, bem como a utilização de instrumentos para acompanhar e coordenar cada etapa do trabalho (RIBEIRO; TIM; ZARO, 2007).

Implantar novas estratégias de gerenciamento nas instituições normalmente resulta em estruturas bastante robustas e dispendiosas, que envolvem ações, como serviços de apoio ao acadêmico, políticas institucionais de formação docente e desenvolvimento de modelos pedagógicos que facilitem a aprendizagem *on-line* e estimulem a convivência em rede. Trata-se de um sistema de premissas teóricas que representa, explica e orienta a forma como se aborda o currículo e que se concretiza nas práticas pedagógicas e nas interações instituição/professor/aluno (RETAMAL; BEHAR; MAÇADA, 2009). Ou seja, a gestão em si é um sistema que envolve aspectos contingenciais, de modo que sua eficácia e eficiência dependem dos objetivos, dos princípios pedagógicos, características dos alunos, modalidade de aprendizagem e do meio social em que a instituição atua. Rumble (2003) afirma que

a gestão, requer a atenção cuidadosa para a tomada de decisão em relação a relevantes aspectos fundamentais, como: planejamento estratégico, recursos tecnológicos, formação de equipes, previsão orçamentária, controle, avaliação de resultados, entre outros.

A vinculação da educação ao paradigma da sociedade em rede faz com que as instituições busquem adotar políticas de gestão descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas, ou seja, a migração de uma cultura individualista para outra mais colaborativa, interligada e baseada no trabalho coletivo. Assim, a gestão estratégica é um processo que envolve o gerenciamento de todos os recursos de uma organização, a fim de alcançar seus objetivos e metas. Esse gerenciamento, segundo Rumble (2003), envolve as etapas de planejamento, execução e controle que geram informações que auxiliam na tomada de decisão frente às necessidades identificadas, assim como a escolha, com discernimento, da melhor forma de executar ações que permitam o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia.

Na perspectiva de Sartori e Roesler (2005) a estrutura organizacional de um programa de educação à distância é constituída por unidades com diferentes responsabilidades: a administração acadêmica e de recursos humanos e materiais como; produção e distribuição de materiais didáticos; apoio pedagógico aos alunos e professores; suporte técnico; pesquisa e avaliação de todos os processos instituídos; elaboração de novos projetos pedagógicos. Ainda de segundo as autoras a configuração hierárquica pode agrupar ou subdividir tais unidades conforme a opção pelo modelo de gestão, que poderá ser tradicional, colaborativa e integrada.

Esse desafio remete à necessidade de se romper com a tradição normativa e tecnocrática e assumir um planejamento estratégico, democrático e dinâmico da educação. Nogueira (2004), acrescenta que a gestão participativa deve ser capaz de incorporar a participação com decisão, execução, avaliação e controle, fazendo com que suas operações básicas fiquem articuladas, alimentando-se umas às outras.

Portanto para (MILL; BRITO, 2009), a gestão de EaD deve levar em consideração a complexidade de uma realidade socialmente construída, que é fundamental,

contínua e mutuamente influenciada pelas pessoas, suas tecnologias e pelas organizações. Nesse sentido, a abrangência do conceito deve contemplar questões pedagógicas, estratégicas e tecnológicas. Identificar o ponto de equilíbrio na gestão do virtual e do presencial é tão importante quanto caminhar na direção da ampliação de propostas pedagógicas mais adequadas para o ensino e a aprendizagem.

### **2.3.2 Gestão de recursos humanos e materiais em EaD**

A associação da gestão de recursos ao conceito de EaD parte da premissa de aquisições e uso de recursos para efetivar o processo ensino-aprendizagem nessa modalidade. Sendo assim, a gestão pode ser entendida como um conjunto de decisões para o emprego otimizado dos recursos captados para atingir os objetivos propostos (MOORE; KEARSLEY, 2008).

Para Behar (2009), a disponibilidade de recursos materiais e humanos está na base do processo de formação de qualidade pela EaD e, além disso, a preocupação com os recursos disponíveis para infraestrutura tecnológica é crucial para o sucesso do modelo de gestão. A autora afirma, ainda, que se a instituição concebe a educação à distância de forma profissional. Portanto, é importante injetar investimentos na equipe multidisciplinar que contemplem a contratação de especialistas e recursos necessários para o desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas e dos cursos, com profissionais habilitados nas áreas pedagógica e tecnológica com foco na EaD.

Mill e Brito (2009) considera a gestão de recursos humanos e materiais como uma série de atividades, incluindo o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a tomada de decisão em relação aos recursos, tanto de pessoal como de custos e investimentos, cujas decisões são diversificadas, porém agrupadas em duas frentes principais: aspectos relacionados à aquisição de recursos, de formas e estratégias de captação e ao seu uso e aplicação, formas de emprego e distribuição racional nas diversas atividades do processo de gestão.

O financiamento do Programa UAB e o gerenciamento do processo financeiro são efetivados por meio de editais, promovendo a descentralização de recursos para execução de planos de ações. Nesse aspecto, difere do financiamento da educação

presencial, pois os recursos estruturais da EaD dependem da execução (ou não) das ações previstas, o que afeta drasticamente a noção de instituição universitária e o processo pilar de institucionalização da EaD (MILL; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2014).

Em termos gerais, Rumble (2003) aponta que a gestão não se limita a certas categorias da organização, mas sim a atividade comum das organizações, e a educação não é uma exceção. O autor destaca que é fundamental a gestão eficiente e eficaz do ensino, por meio do equilíbrio entre os gastos e os produtos, minimizando os custos ao máximo, com o intuito de atingir os objetivos propostos.

Segundo Menezes e Santos (2002), a gestão educacional diz respeito à ação específica de organizar e mobilizar as condições humanas e materiais disponíveis e necessários para o sucesso do processo educativo. É interessante observar que a organização e implementação de um curso à distância implicam na necessidade de gerenciar dimensões por vezes antagônicas ou até mesmo incompatíveis, como, por exemplo, a interação na aprendizagem e o atendimento em larga escala (MORAN, 2011).

### **2.3.3 Gestão Pedagógica em EaD**

Junto à metodologia, ao material e à tecnologia de comunicação, bem como a avaliação da aprendizagem do aluno, situam-se as decisões de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar os recursos, humanos e materiais, com vistas ao ensino-aprendizagem do aluno (MILL, 2006; BELLONI, 2012). Sendo assim, o planejamento e a gestão pedagógica são fundamentais para o sucesso desta modalidade.

A gestão pedagógica pode ser entendida como a responsabilidade por ações educativas, tais como a concepção do curso, composição e formação do quadro docente, como os tutores, formadores e autores, elaboração do projeto pedagógico, apoio da equipe multidisciplinar, elaboração de materiais didáticos, acompanhamento, organização e avaliação dos estudantes, entre outros (MILL; PIMENTEL, 2010).

Moore e Kearsley (2008), destacam a importância de garantir a gestão da qualidade na EaD, indicando que a equipe deve estar atenta ao desenvolvimento do curso e à definição de regras para constituição das fontes de conhecimento que envolvem as diretrizes para criação, desenvolvimento e veiculação do cursos; materiais de instrução, análise e avaliação dos aluno sobre o programa e o curso; além da execução e orientação teórico-pedagógica e do acompanhamento e avaliação e trabalho docente e equipe.

Nesse sentido, a gestão da qualidade abrange uma dimensão muito maior que apenas a mensurável, pois sua efetividade e eficácia se baseiam na formação humana de todos os envolvidos no processo educativo. Portanto, deve ser democrática e participativa, pois tem como ponto crucial os aspectos pedagógicos que promovem a transformação do outro pelo conhecimento (MILL; BRITO, 2009).

Assim, a qualidade do processo educativo depende da motivação e envolvimento do aluno, da qualidade dos materiais veiculados, da estrutura e qualidade de formação e qualificação de professores, tutores, monitores e das ferramentas e recursos tecnológicos utilizados no ambiente de forma satisfatória (PEREIRA; SCHIMITT; DIAS, 2007). Portanto, segundo Moore e Kearsley (2008), se torna imprescindível estabelecer estratégias metodológicas que certifiquem o bom funcionamento do sistema de gerenciamento, compreendendo: os objetivos educacionais, a escolha da mídia a ser utilizada, a definição do modelo pedagógico, o método de apoio à aprendizagem e as ferramentas de avaliação.

Assim, é importante adotar uma gestão que atenda aos objetivos da EaD de forma eficiente. Aspectos pedagógicos (auxiliados pelas Tecnologias da Informação e Comunicação que contribuem com o desenvolvimento cognitivo do aluno matriculado nos cursos à distância) possuem relação íntima com a questão Estratégica e operacional da modalidade na instituição ou seja a gestão de EaD é um desafio e, ao mesmo tempo, a garantia da qualidade de ensino nesta modalidade (PIANESSER *et al.*, 2014).

Embora cada setor envolvido no funcionamento da EaD nas instituições tenha sua especificidade e importância, as ações desenvolvidas devem ser entendidas como

sistêmicas, inter-relacionadas e interdependentes. A eficácia de uma implicará na eficácia das outras e, por isso, não podem ser entendidas ou executadas de forma isolada (BEHAR, 2009).

Villard e Carvalheira (2016) apontam que, apesar do expressivo e recente progresso da educação à distância e dos diversos estudos dedicados ao tema, alguns de seus principais eixos teórico-metodológicos precisam ser discutidos com profundidade. Dentre eles, pode-se destacar como pontos ainda controversos na EaD: os seus objetivos, sua forma de transmissão, a população-alvo dos cursos ofertados e os métodos de avaliação de aprendizagem, monitores e das ferramentas e recursos tecnológicos utilizados no ambiente (PEREIRA; SCHIMITT; DIAS, 2007).

### 3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a instituição onde estão inseridos os participantes da pesquisa, os principais elementos da estrutura e gestão do Programa da Universidade Aberta do Brasil no Estado e na uma Instituição de Ensino Superior, com um total de 25 unidades (polos de apoio presenciais) localizados no Estado de Mato Grosso.

#### 3.1 Programa UAB e os Instituições no Estado de Mato Grosso

O Programa UAB, instituído pelo decreto 5.800 de 8 de junho 2006, tem como objetivo fomentar a modalidade de educação à distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como apoiar pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação. Além disso, incentiva a colaboração entre a União e os entes federativos e estimula a criação de centros de formação permanente, por meio dos polos de educação à distância em localidades estratégicas (CAPES, 2006).

##### 3.1.1 Instituições cadastradas no Programa UAB são as seguintes:

- IFMT - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO
- UFMT -UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
- UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

**Quadro 2** – Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Localização, segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES - 2016.

		Total Geral	Universidade	Centro Universitário	Faculdade	Ífes e CEFET
			Total	Total	Total	Total
		59	3	2	53	1
Pública		3	2		.	
	Federal	2	1		.	
	Estadual	1	1		.	.
	Municipal	.	.		.	.
	Privada	56	1		53	

**Fonte:** <https://www.ead.com.br/faculdades-a-distancia/universidade-aberta-do-brasil-uab.html>

Os dados apresentados constituem-se por Universidade, Centro Universitários, Faculdades, CEFETs e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia que se referem às IES privadas e as IES públicas no Estado do Mato Grosso. Dentre as públicas, à UFMT, à UNEMAT e ao Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT). O levantamento realizado 2016, demonstra diferença significativa no número de instituições da Ead no setor privado em relação a Ead no setor pública no Estado do Mato Grosso.

### **3.2 Programa UAB na instituição pesquisada**

A instituição pesquisada está vinculada ao Ministério da Educação e Cultura e possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentora de autonomia administrativa, patrimonial, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008). Como função estratégica no processo de desenvolvimento socioeconômico do Estado, a instituição desenvolve, além da qualificação profissional, o incentivo à pesquisa, aos projetos e às ações direcionados ao aumento da produtividade, inovação nas formas de produção e gestão, melhoria da renda dos trabalhadores e na qualidade de vida da população em geral (BRASIL, 2008).

A Instituição tem como objetivo expandir suas atividades em EaD, socializando a informação nos municípios mais distantes do Estado, construindo conhecimentos e concretizando a sua missão. Oferta cursos em diversas modalidades, com diversas parcerias voltadas para a formação profissional e elevação da escolaridade, conforme previsto no Estatuto da Instituição em relação à promoção da inclusão social e da acessibilidade estabelecidas como metas fundamentais da Instituição (BRASIL, 2008).

Desse modo, o programa na Instituição é desenvolvido em parceria com 25 municípios são eles: Água Boa, Alto Araguaia, Arenápolis, Barras do Bugre, Aripuanã, Campo Verde, Canarana, Colíder, Comodoro, Cuiabá, Cáceres, Diamantino, Guarantã do Norte, Jauru, Juara, Júina, Lucas do Rio Verde, Nova Xavantina, Pedra Preta, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Ribeirão Cascalheiras, Sapezal, Sorriso e São Félix do Araguaia (SISUAB/CAPES, 2019). Esses polos de apoio presencial formam a base para o desenvolvimento do

processo ensino-aprendizagem à distância, incorporando as demais atividades e projetos no âmbito do programa da educação à distância da Instituição.

Em termos gerais, a instituição apresenta em seu Plano de Desenvolvimento Institucional a integração do ensino pesquisa e extensão, definindo os objetivos fundamentais do Programa EaD, dentre eles o programa UAB:

- Ministrar cursos de graduação compreendendo principalmente licenciaturas na modalidade à distância;
- Ministrar cursos de pós-graduação na modalidade à distância, compreendendo programas de especialização, mestrado e doutorado, inclusive através do programa UAB;
- Criar cursos de extensão, abertos aos candidatos que atendam os requisitos estabelecidos no Regulamento da UAB; produzir e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais; associar a pesquisa ao ensino e à extensão como meio de desenvolver o pensamento crítico;
- Viabilizar ações pedagógicas e administrativas que possam garantir o acesso e a permanência dos alunos; garantir condições necessárias para o crescimento qualitativo das ações acadêmicas no âmbito da EaD;
- Promover a produção científica, garantindo meios que permitam o alcance da Missão Institucional: Educar para a vida e para o trabalho (PDI-2014-2018).

Com a institucionalização da UAB, bem como dos demais programas integrantes do conjunto de política de educação à distância, a Instituição criou o Departamento de Educação à Distância (DEaD) como responsável pela gestão das políticas de educação. Assim, a integração do curso com os polos ocorre através da intermediação do Departamento de Educação à Distância e dos parceiros a quem cabe celebrar os termos de parceria e compromissos com os respectivos polos. (CAPES, 2006). Um dos objetivos é a ampliação da EAD e a democratização do acesso, levando a Educação Superior a locais mais longínquos das capitais e acesso à tecnologia, proporcionando aos alunos o acesso à educação e apoiando os polos presenciais (BRASIL, 2006).

### **3.2.1 Profissionais da UAB na Instituição.**

A contratação, função e demais atividades dos profissionais no âmbito da UAB são estabelecidas em editais específicos, em conformidade com a legislação vigente, seguindo os critérios e exigências, conforme demonstrados no quadro Coordenação

de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), conforme Quadro 2 a seguir:

**Quadro 3 – Função das atividades dos profissionais da UAB**

<b>Função</b>	<b>Atuação</b>
Coordenador Geral	Coordenação e apoio aos polos presenciais e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos e programas
Adjunta	Auxílio à coordenação geral nas suas atividades atinentes, assim como desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos e programas
Coordenador Curso I	Coordenação de curso e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos
Coordenador Curso II	Coordenação de curso no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos
Coordenador Tutoria I	Coordenação de tutores dos cursos no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos
Coordenador Tutoria II	Coordenação de tutores dos cursos e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos
Coordenador de Polo	Coordenação do polo de apoio presencial
Professor Formador I	Atuação nas atividades típicas de ensino, de desenvolvimento de projetos e de pesquisa, atividades relacionadas aos cursos e programas
Professor Formador II	Atuação nas atividades típicas de ensino, de desenvolvimento de projetos e de pesquisa, atividades relacionadas aos cursos e programas implantados
Tutor	Exercício nas atividades típicas de tutoria
Professor Conteudista I	Nas atividades de elaboração de material didático, de desenvolvimento de projetos e de pesquisa, relacionadas aos cursos e programas implantados no âmbito do Sistema
Professor Conteudista II	Elaboração de material didático, de desenvolvimento de projetos e de pesquisa, relacionadas aos cursos e programas
Assistente à Docência	Atividades típicas de ensino, de desenvolvimento de projetos e de pesquisa

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas diretrizes da Capes (2006).

De acordo com as orientações da Capes, a equipe é composta de: Coordenador de Polo (indicação do mantenedor do polo); Assistente à docência (de acordo com a quantidade de alunos no polo) (indicação das IPES ofertantes de curso no polo); Secretária (o) ou apoio administrativo; Técnico (s) de informática; Bibliotecário ou auxiliar de biblioteca; Técnico (s) para laboratórios pedagógicos, desde que exista laboratório de biologia (biologia), química (química), física (física), ateliê de artes (artes), ou quadra poliesportiva (educação física); Pessoal de segurança, opcional

no caso de existirem equipamentos e segurança; Pessoal de manutenção e limpeza. (CAPES, 2018).

O coordenador do polo, como o principal gestor dos polos do programa UAB, é um profissional graduado que atua no polo com o apoio de um assistente e tem o objetivo de administrar, zelar pela infraestrutura física do polo e dar suporte às atividades de ensino, no acolhimento e manutenção dos alunos, assegurar o bom funcionamento do polo e manter diálogo com o mantenedor (CAPES, 2018).

Compreende-se, portanto a grande importância do papel do coordenador de polo, cuja função é estratégica, não apenas pedagógica e estrutural, mas na gestão do polo e de apoio às atividades da educação à distância. Deve exercer sua função com competência para gerenciar a unidade, desenvolver com facilidade as tecnologias, ter visão de longo prazo, criatividade e conscientização de oportunidades (LIBÂNEO, 2004). Ainda atuar como gestor e estimular a participação e o envolvimento dos tutores na instituição, pois esses também são parte do processo de gestão, uma vez que atuam como docentes e apoio às aulas e lidam diretamente com as questões pedagógicas e com as necessidades dos estudantes.

### **3.2.2 Polo de apoio presencial**

O polo UAB se caracteriza como uma estrutura acadêmica de apoio pedagógico, tecnológico e administrativo para as atividades de ensino e aprendizagem dos cursos e programas de Educação à Distância, de responsabilidade das Instituições de Ensino Superior (CAPES 2018). Os polos UAB podem ser tipificados como efetivos ou associados: polos efetivos - quando a entidade mantenedora, responsável pela infraestrutura física, tecnológica e de recursos humanos for um governo estadual ou municipal e polos associados - quando a entidade mantenedora for uma IPES integrante do Programa UAB.

Para implantar ou manter um Polo UAB, a instituição interessada deverá dispor de espaços com mobiliário apropriado às suas finalidades, além de condições adequadas de conforto ambiental, iluminação, acústica e ventilação. Em relação aos

polos considerados associados não é necessária a comprovação dos recursos humanos destinados ao polo, porém, faz-se obrigatório atender às orientações da CAPES quanto à indicação do Coordenador do Polo, que deverá ter dedicação exclusiva ao polo, estritamente vedada sua utilização ou compartilhamento dos espaços e equipamentos com entidades privadas ou com fins lucrativos.

Deve-se ressaltar que a escolha da localização dos polos e sua estruturação devem respeitar “[...] as peculiaridades de cada região e localidade, bem como as particularidades dos cursos ofertados e suas respectivas áreas de conhecimento”. Porém, essa escolha deve considerar “[...] a vinculação entre os cursos ofertados e as demandas locais em favor do desenvolvimento social, econômico e cultural da região” (BRASIL, 2007).

### **3.2.3 Cursos ofertados pela instituição.**

No documento norteador do Programa UAB, o público em geral pode ser atendido, mas a prioridade se direciona aos professores que atuam na educação básica como primeira ou segunda formação, seguindo-se os dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos estados, municípios e do Distrito Federal. (BRASIL, 2006). Os Cursos ofertados nos cursos pela Instituição no Programa Universidade Aberta do Brasil são: Licenciaturas, Tecnologias, Especializações, dentre eles os cursos.

- Licenciaturas: Cursos: Artes Visuais; Ciências Biológicas; Ciências Naturais E Matemática; Pedagogia (rede); Geografia; História; Letras, Espanhol; Letras Inglês; Matemática; Pedagogia; Pedagogia – EPT; Química; Tecnologia Educacional.
- Tecnologias: Tecnologia em Sistema para *Internet*.
- Especializações: Saberes e Práticas na Educação Infantil; Gestão Pública; Libras e Educação Especial; Informática na Educação; Gestão Pública Municipal; Impactos da Violência na Escola; Educação à Distância; Desenvolvimento Humano; Educação e Inclusão Escolar; Gestão Universitária (SISUAB/CAPES, 2019).

O destaca- se também a formação de uma rede composta por 10 Instituições de Ensino Superior (IPES) para oferta de cursos de formação de professores. Assim, os cursos de Licenciatura em Pedagogia em Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e a Formação Pedagógica para Graduados não Licenciados, ambos ministrados a distância, subsidiados pelo programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), em atendimento ao Plano Nacional de Educação (PNE) com a oferta de 366 vagas em 2018 para ambos os cursos. (Relatório Gestor 2018 – Pró-reitoria de Ensino).

Distribuição entre as cidades de Água Boa, Alto Araguaia, Arenópolis, Barras do Bugre, Aripuanã, Campo Verde, Canarana, Colíder, Comodoro, Cuiabá, Cáceres, Diamantino, Guarantã do Norte, Jauru, Juara, Juína, Lucas do Rio Verde, Nova Xavantina, Pedra Preta, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Ribeirão Cascalheiras, Sapezal, Sorriso e São Félix do Araguaia. (SISUAB/CAPES, 2019).

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia é uma forma instrumental para estabelecer os procedimentos lógicos que foram utilizados na investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade (GIL, 2008). É um processo intelectual para adquirir conhecimentos através da investigação de uma realidade e a busca de novas verdades sobre um determinado fato. Assim, o objetivo primordial de uma pesquisa é descobrir respostas para os problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos (FACHIN, 2006).

Neste capítulo, portanto, descreve-se a metodologia aplicada no desenvolvimento deste estudo, envolvendo o tipo, a abordagem e o método de pesquisa; unidade de análise, unidade de observação e os sujeitos da pesquisa; a estratégia de coleta e análise dos dados e, por fim, a síntese da metodologia.

### **4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

O tipo de pesquisa é descritiva, que segundo Gil (2010), tem por finalidade descrever as características de determinado fenômeno. Segundo o autor, busca descrever um fenômeno ou situação em detalhes, permitindo, assim, analisar as características de um indivíduo ou grupo. Para Andrade (2008), a pesquisa descritiva tem como meta principal observar os fatos, registrá-los, analisá-los e ainda classificá-los, sem que haja interferência do pesquisador.

Portanto, essa pesquisa buscou descrever e analisar como os coordenadores de polo, enquanto gestores de EaD, percebem a gestão dos cursos ofertados no programa UAB, em uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES) de Mato Grosso.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa realiza uma função importante na busca dos dados e na análise dos seus resultados. O seu objetivo principal é esclarecer o fenômeno a partir do ponto de vista do entrevistado. Essa abordagem permite ao pesquisador um contato direto com a situação

estudada, pois envolve acesso aos dados descritivos sobre os sujeitos pesquisados (GODOI; MELO; SILVA, 2010).

Este estudo, de abordagem qualitativa, buscou compreender as percepções dos sujeitos pesquisados e estabelecer uma conexão entre o construto teórico, o método utilizado na pesquisa e os resultados encontrados. Segundo Takahashi (2014) a abordagem qualitativa analisa os dados, buscando o seu significado, procurando entender por meio de fundamentos a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. Tem por objetivo esclarecer aspectos relevantes da discussão que não são identificados em pesquisa quantitativa, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes.

A opção pela abordagem qualitativa se justificou pela ligação entre pesquisadora e o tema, bem como a concepção metodológica, permitindo um contato pessoal com o pesquisado durante o percurso da investigação, com a oportunidade de valorizar o ser humano com suas especificidades, diversidades, subjetividade, respeitando o contexto histórico-social em que os sujeitos estão envolvidos e as informações nele contidas.

Nessa perspectiva, o método de pesquisa utilizou o estudo de caso que, segundo Yin (2014, p. 32) trata-se de “uma investigação empírica que procura estudar um fenômeno contemporâneo em seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Quanto à sua aplicação, o autor aponta que se obtém melhor resultado com o desenvolvimento de um estudo de caso, quando se deseja entender um fenômeno social complexo.

Para Yin (2014), tal complexidade pressupõe maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e empresas, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos. O autor ressalta que a utilização do estudo de caso também é recomendada, quando se deseja responder questões que podem esclarecer diversos processos da empresa, ou o fenômeno pesquisado. Assim, o estudo em questão analisou a complexidade e especificidades de um programa na perspectiva dos coordenadores, enquanto gestores em uma instituição de ensino superior. Campomar (1991) sugere que o estudo intensivo de

um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos por analogia de situações.

O estudo de caso como método não se refere a uma escolha procedimental apenas, mas à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência (STAKE, 1994). A principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca a “compreensão de um particular caso, em sua idiosincrasia, em sua complexidade” (STAKE, 1994, p.256).

#### **4.2 Unidade de análise, de observação e sujeitos da pesquisa**

Para definir a unidade de análise é necessária uma definição quanto ao interesse do estudo, podendo ser uma organização, um grupo ou vários subgrupos em um determinado contexto ou, até mesmo, determinado indivíduo (COOPER; SCHINDLER, 2016). Para Collis e Hussey (2005) a unidade de análise é aquilo a que se refere ao fenômeno a ser estudado, assim como ao respectivo problema de pesquisa.

Essa pesquisa elegeu como unidade de análise o programa da Universidade Aberta do Brasil, (UAB), que, de acordo com o relatório gestor de 2017 da instituição, compõe-se de 25 polos de apoio presencial com aproximadamente 5.200 alunos, distribuídos em diversas regiões do Estado do Mato Grosso. O programa consiste em expandir e interiorizar o ensino superior no Brasil, utilizando tecnologias e metodologias próprias da modalidade de EaD, como ferramenta para melhorar os indicadores socioeconômicos de regiões menos desenvolvidas, através da oferta de cursos em instituições públicas de ensino superior (CAPES, 2019).

Quanto à unidade de observação, Creswell (2014) classifica como aquela que se refere à unidade na qual os dados serão coletados, ou seja, unidade de observação é o local onde se obtém os dados a serem analisados. Assim, a unidade de observação na qual a informação foi coletada denomina-se como uma Instituição

Pública de Ensino Superior (IPES), que oferta, entre outros níveis e modalidades, a modalidade EaD, por meio do programa da UAB no Estado de Mato Grosso.

No que se refere aos sujeitos da pesquisa, Flick (2009) aponta que são aqueles cujas informações proporcionam contribuições e a solução do problema de pesquisa. Neste estudo, os sujeitos pesquisados foram os coordenadores de polo de apoio presencial que atuam na gestão estratégica, pedagógica e dos recursos humanos e materiais para o desenvolvimento dos cursos em sua comunidade acadêmica.

Dentre suas responsabilidades estão a de gerir, zelar pela infraestrutura física do polo, no acolhimento e manutenção dos alunos, assegurar o bom funcionamento do polo e manter diálogo com o mantenedor. Cabe destacar que os polos UAB podem ser tipificados como efetivo ou associado. Polo efetivo: quando a entidade mantenedora, responsável pela infraestrutura física, tecnológica e de recursos humanos for um governo estadual ou municipal. Polo associado: quando a entidade mantenedora for uma IPES integrante do Programa UAB (CAPES, 2019). Sendo assim, para implantar ou manter um polo UAB, a instituição interessada deverá dispor de espaços com mobiliário condizente com as suas finalidades, além de condições adequadas de conforto ambiental, iluminação, acústica e ventilação.

De acordo com as diretrizes da Capes, este profissional é o responsável pelo pleno funcionamento dos polos. É o principal articulador entre o programa da UAB e comunidade acadêmica de sua região, portanto um importante e fundamental colaborador com os estudos da gestão do programa e com os objetivos dos estudos em questão.

Mediante contato e agendamento prévio, foram realizadas 15 entrevistas com os coordenadores de polos que fazem parte do programa da Universidade Aberta do Brasil da instituição pública de ensino superior de Mato Grosso. Nesse sentido, os sujeitos participantes receberam informações sobre a pesquisa sobre os objetivos e procedimentos para a entrevista, sendo informados também sobre os termos formais de autorização, denominados Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

### 4.3 Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevistas em profundidade, que se constituíram nos principais instrumentos utilizados na pesquisa para obtenção dos dados pertinentes aos objetivos da pesquisa. Deste modo, a coleta de dados se iniciou por meio de pesquisa documental, que, de acordo com Flick, (2009) é uma forma de produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos. Nesse aspecto, como fonte de coleta de dados foram utilizados: registros institucionais, documentos internos, *sites* e publicações oficiais divulgadas na *internet* e também o plano de desenvolvimento institucional e relatório de gestão da instituição.

Esses documentos possuem as disposições gerais e básicas da unidade pesquisada, bem como dos demais órgãos às quais o programa está vinculado, tanto nos aspectos pedagógicos, estruturais e administrativos e estão disponibilizados em *sites* de órgãos oficiais como MEC, SISUAB, UAB, CAPES e outros. As leituras desses documentos serviram de base conceitual e teórica para composição do referencial teórico e para a análise dos dados, oferecendo detalhes inerentes e relevantes estabelecidos como objetivos da pesquisa.

Aliadas ao levantamento e análise documentais, realizaram-se as entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados, que, para Triviños (2009), se caracterizam como um dos principais meios para a realização da coleta de dados na abordagem qualitativa, pois permite que o investigador descubra as perspectivas do entrevistado. Ainda, segundo o autor, é um instrumento que se inicia com questionamentos básicos, alicerçados em teorias e, em seguida, apresenta um campo de questões que evoluem no transcorrer do processo (TRIVIÑOS, 2009). Respeitando o caráter interativo e dialético da pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada proporciona maior liberdade na relação entre os sujeitos da pesquisa, além de fazer emergir questões que não estão previamente definidas e permitir esclarecimentos, correções e adaptações na busca das informações desejadas (LÜDKE; ANDRÉ 2005).

Assim, o roteiro das entrevistas foi norteado pelos princípios do Programa UAB, que são: expansão, aperfeiçoamento, avaliação, estímulo e financiamento do Ensino Superior por meio da EaD, cujas categorias norteadoras foram: a gestão, estratégica, a gestão dos recursos humanos e materiais e a gestão pedagógica na percepção dos coordenadores, enquanto gestores do programa UAB, em seus polos de apoio presencial.

A construção do roteiro de entrevista elencou quatro eixos fundamentais: I) perfil dos entrevistados, II) gestão estratégica, III) gestão de recursos humanos e materiais e IV) gestão pedagógica do programa UAB na instituição pesquisada. Na introdução, com o objetivo de melhor conhecer o perfil do coordenador atuante no programa UAB, indagou-se sobre sua idade, formação, naturalidade, tempo de coordenação no polo e formação profissional.

A primeira seção de perguntas focalizou a gestão estratégica, no intuito de buscar dados e informações sobre quais seriam os desafios e perspectivas da gestão estratégica para desenvolvimento do Programa UAB na instituição. Na segunda seção, foi perguntado sobre a gestão dos recursos humanos e materiais no atendimento às necessidades de infraestrutura dos *campi* e sobre a oferta dos cursos no âmbito do programa UAB na instituição. Na terceira seção de perguntas se questionou sobre as principais decisões da gestão no âmbito pedagógico voltadas à permanência e êxito dos estudantes do Programa UAB na instituição. Na quarta seção, foram abordados os aspectos gratificantes e desafiadores do exercício da função de gestor de polo do programa UAB.

Além disso, houve um espaço para o participante informar eventuais particularidades relacionadas aos assuntos pertinentes ao programa que não foram contemplados pela entrevistadora. Nesse sentido, Hernández, Fernández e Baptista (2006) afirma que as entrevistas qualitativas se desenvolvem em função de vários assuntos e perguntas, onde o entrevistador tem a liberdade de introduzir perguntas adicionais. Isso ajuda a definir com maior precisão determinados conceitos ou obter maior informação sobre os temas. Essa flexibilidade permitiu a existência de um diálogo aberto com os participantes.

Dessa forma, e mediante contato e agendamento prévio, foram realizadas quinze entrevistas com os coordenadores que fazem parte do programa da UAB no Estado do Mato Grosso. As entrevistas foram gravadas por meio de *Skype* e por meio de vídeo chamada de telefone celular, para posterior transcrição, organização e análise dos dados coletados. Importante considerar o uso do *Skype* como opção de tecnologia para coleta dos dados, pois os sujeitos da pesquisa se encontravam em diversas regiões do estado e a flexibilidade de se fazer os encontros virtuais em qualquer local e horário foi uma importante vantagem para a entrevista *online*.

A opção pelo *Skype* foi por se tratar de um programa acessível, gratuito, restrito a uma conta de usuário pessoal e que pode ser instalado em computadores ou telefones celulares, preservando a confiabilidade na coleta e conservação dos dados para análise e arquivo. Quanto à gravação, além do computador, utilizou-se um gravador externo para obtenção de cópia de segurança. Assim, depois de obter a resposta com o aceite de participação, foi retornado para cada participante em contato direto, principalmente por *e-mail* e mensagens de celular.

É importante mencionar também que todo conteúdo e a identificação do respondente foram tratados com absoluta segurança no sentido de garantir a confidencialidade, privacidade e anonimato em todas as etapas do estudo. Cabe realçar que, inicialmente estavam previstas 25 entrevistas, ou seja, a participação de todos os coordenadores dos polos das cidades de Água Boa, Alto Araguaia, Arenópolis, Barras do Bugre, Aripuanã, Campo Verde, Canarana, Colíder, Comodoro, Cuiabá, Cáceres, Diamantino, Guarantã do Norte, Jauru, Juara, Juína, Lucas do Rio Verde, Nova Xavantina, Pedra Preta, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Ribeirão Cascalheiras, Sapezal, Sorriso e São Félix do Araguaia, pertencentes ao estado de Mato Grosso.

Entretanto, foram coletadas um total de 15 entrevistas, sendo 12 entrevistas coletadas via *Skype*. Em função da dificuldade de contato com os demais coordenadores, três entrevistas foram respondidas por *e-mail*. O roteiro de entrevista foi encaminhado via *Google Forms*. A esse respeito, ressalta-se o que Luke e André (1986, p. 22), explicam que o estudo de caso não parte de uma visão

predeterminada da realidade; por meio dele “se aprendem os aspectos, riscos e imprevistos que envolvem uma determinada situação”.

#### **4.4 Técnica de análise dos dados**

Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa contemplou sua análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados (GIL, 1995).

Para atender aos propósitos desta pesquisa, a técnica de análise de conteúdo permitiu referenciar as respostas dadas pelos sujeitos envolvidos, obtendo, por meio da entrevista, o conteúdo das mensagens, o que permitiu a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2011). Segundo a autora, o termo análise de conteúdo é designado como:

...um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Sob a perspectiva de Bardin (2011) a organização dos dados foi procedida em três fases: a) pré- análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase compreendeu a escolha dos documentos analisados, a formulação de hipóteses e de objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. A fase de exploração do material, da análise propriamente dita, representou a aplicação sistemática das decisões tomadas na fase anterior. Já na terceira fase os resultados foram tratados de maneira a serem significativos, para que se possa “[...] propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos - ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 2011, p. 131).

Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2011), consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos

diversos e a todas as formas de comunicação, qualquer que seja a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração.

#### 4.5 Síntese da metodologia

Por meio do Quadro 4 a seguir, apresenta-se a síntese da metodologia.

**Quadro 4** – Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados

<b>Elementos da metodologia</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Tipo de pesquisa	Descritiva	Andrade (2008); Gil (2010).
Abordagem	Qualitativa	Godoi Melo e Silva (2010); Yin (2014); Takahashi (2014).
Método	Estudo de Caso	Yin (2014).
Unidade de análise	Universidade Aberta do Brasil, (UAB)	Collis e Hussey (2005).
Unidade de observação	Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), situada no Estado de Mato Grosso.	Creswell (2014); Flick (2009).
Sujeitos da pesquisa	25 Coordenadores de polo de apoio presencial do Programa Universidade Aberta de Mato Grosso.	Cooper e Schindler (2016).
Coleta de dados	Pesquisa documental Entrevista semiestruturada	Flick (2009); Triviños (2010)
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Godoy (1995); Gil, (1999); Bardin (2011);

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente, descreve-se o perfil dos sujeitos pesquisados; total de alunos atendidos pelo Programa UAB na Instituição pesquisada; tipos de cursos e cidades contempladas com os polos de apoio presencial e em seguida, analisa-se o conteúdo dos depoimentos colhidos nas entrevistas.

### 5.1 Caracterização do perfil dos pesquisados

O Quadro 5 apresenta o perfil dos entrevistados. Ressalta-se que os sujeitos foram identificados pela inicial “E”, abreviação da palavra entrevistado, seguido do número referente a cada participante da pesquisa.

**Quadro 5 - Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Formação profissional	Estado civil	Tempo na coordenação
E1	F	54	Professora	Casada	6 anos
E2	M	33	Professor	Casado	4 anos
E3	F	52	Pedagoga	Casada	2 anos
E4	F	43	Pedagoga	Casada	5 anos
E5	F	50	Pedagoga	Casada	Não informou
E6	F	55	Pedagoga	Casada	13 anos
E7	M	48	Pedagoga	Casado	10 anos
E8	F	48	Professora	Casado	5 anos
E9	M	42	Mestre em Educação	Casado	4 anos
E10	F	49	Pedagoga	Divorciada	3 anos
E11	F	54	Ciências biológicas	Não informou	2 anos
E12	F	38	Pedagoga	Não informou	1 anos
E13	F	41	Professora	Casada	2 anos
E14	F	40	Pedagoga	Casada	1 ano
E15	F	55	Pedagoga	Casada	10 anos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

O Quadro 4 demonstra que os entrevistados são, em sua maioria, do sexo feminino, têm idade variando entre 38 a 55 anos, são casados, possuem formação na área específica da educação e o tempo de educação na coordenação do polo entre 1 a 13 anos.

Ainda que as diretrizes para oferta dos cursos na modalidade EaD nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) sejam determinadas pela Universidade Aberta do Brasil (UAB), cada instituição é única, com suas nuances que lhe são próprias. Nesse aspecto os dados trazem evidências de coordenadores experientes, com a maioria deles com formação na área específica da educação, com tempo de coordenação de polo considerado, entre 02 e 13 anos, sendo apenas dois com o tempo de 1 ano de coordenação. Idades que variam entre 38 e 55 anos apontam, portanto, que a maioria possui experiência na área da educação, ou seja, a área está coerente com as suas atribuições e responsabilidades nos polos de apoio presencial.

**Quadro 6** – Total de alunos atendidos pelo programa UAB na Instituição pesquisada, tipos de cursos ofertados e cidades contempladas com os polos de apoio presencial

<p>5.200 alunos atendidos pelo Programa UAB na Instituição.</p> <p>Sendo 31.142 alunos matriculados no total de suas 278 opções de cursos presenciais, semipresenciais e à distância;</p> <p>Este universo conta com 66 cursos de Graduação, 02 de Pós Graduação <i>stricto sensu</i>; 12 de Pós Graduação <i>lato sensu</i> e 175 cursos técnicos de nível médio, ofertados na forma integrada ao ensino médio, concomitante, subsequente, PROEJA e FIC</p>	<p>Cursos ofertados entre graduações, tecnologia, especializações</p> <p>Licenciaturas: Cursos: Artes Visuais; Ciências Biológicas; Ciências Naturais E Matemática; Pedagogia (rede); Geografia; História; Letras, Espanhol; Letras Inglês; Matemática; Pedagogia; Pedagogia – EPT; Química; Tecnologia Educacional.</p> <p>Tecnologias: Tecnologia em Sistema para <i>Internet</i>. Saberes e Práticas na Educação Infantil; Gestão Pública; Libras e Educação Especial; Informática na Educação; Gestão Pública Municipal; Impactos da Violência na Escola; Educação à Distância; Desenvolvimento Humano; Educação e Inclusão Escolar; Gestão Universitária</p>	<p>Cidades contempladas: 25 polos de apoio presencial na comunidade local.</p> <p>Água Boa, Alto Araguaia, Arenópolis, Barras do Bugre, Aripuanã, Campo Verde, Canarana, Colíder, Comodoro, Cuiabá, Cáceres, Diamantino, Guarantã do Norte, Jauru, Juara, Juína, Lucas do Rio Verde, Nova Xavantina, Pedra Preta, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Ribeirão Cascalheiras, Sapezal, Sorriso e São Félix do Araguaia, pertencentes ao estado de Mato Grosso.</p> <p>Em um total de 141 Municípios pertencentes ao Estado de Mato Grosso.</p>
--	---	---

**Fonte:** Relatório Gestor da Instituição Pesquisada e o portal da SISUAB/CAPES, 2019 e IBGE 2018.

No tocante aos dados do quadro 5, constata-se que o programa UAB oferta diversos tipos de cursos tanto de graduação, licenciatura, bacharelado e pós-graduação para a comunidade, levando diversas possibilidades de cursos como primeira e segunda formação e ou qualificação profissional a aproximadamente 5.200 alunos de 25 cidades distribuídas em diversas regiões do Estado de Mato Grosso. O programa UAB se apresenta como um conjunto de oportunidades às comunidades distantes e menos favorecidas, para além dos grandes centros urbanos.

O programa UAB desenvolvido pelas Instituições em face ao cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE) que se constitui em um conjunto de metas destinadas a estabelecer diretrizes e nortear as políticas públicas de educação no decênio 2014-2024, que tem entre elas, o crescimento significativo das matrículas em nível superior é inegável a significativa contribuição das Instituições para o alcance das metas do PNE. (PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO- PNE- 2014-2024). Consequentemente a participação da UAB neste cenário é considerada estratégica e fundamental.

## **5.2 Categorias de análise**

Para a análise dos resultados, foram utilizadas quatro categorias de análise, a saber: Gestão estratégica do programa UAB, Gestão dos Recursos Humanos e Materiais no Programa UAB, Gestão Pedagógica (ensino-aprendizagem) e Aspectos Gratificantes e Desafiadores no exercício da função (coordenador, enquanto gestor do polo).

### **5.2.1 Gestão estratégica do programa UAB**

Nesta categoria são analisados os aspectos referentes às principais atribuições do coordenador do polo enquanto gestor, descrição de sua atuação, planejamento das atividades de rotina e estratégica da gestão para manutenção e funcionamento do polo na comunidade.

Buscou-se, primeiramente, analisar as principais atribuições do coordenador, enquanto gestor estratégico do polo em sua região de atuação. Nesse sentido, os

dados apresentam que as principais atribuições estão relacionadas, de um modo geral, ao planejamento, administração e organização de todas as atividades inerentes ao funcionamento do polo. No entanto, para além das atribuições próprias do gestor, os coordenadores se envolvem em uma multiplicidade de tarefas em seu cotidiano, conforme pode ser observado no trecho do depoimento de (E2), quando exemplifica as atividades com as quais se envolve: “aulas, grupos de estudos de alunos, aplicações de provas, [...] preservar a estrutura física do polo, mediar a comunicação”. Outro coordenador sintetiza suas atribuições ao dizer “a gente acaba fazendo de tudo um pouco”, e repete “a gente faz de tudo um pouco” o que sugere o perfil do gestor multitarefa, próprio de organizações onde o líder assume várias atribuições, e conclui com propriedade ao dizer: “a gente está aqui à disposição” (E4).

Coordenar e organizar: aulas, grupo de estudo de alunos, aplicações de provas, atividades em geral desenvolvidas no polo, preservar a estrutura física do polo e mediar a comunicação entre as IPES, mantenedor, tutores e alunos. (E2)

Então assim, a gente acaba fazendo de tudo um pouco né, não só trabalhando na parte de administração do polo, mas também na parte pedagógica do polo, enfim, a gente faz de tudo um pouco, atendimento ao público, no que for necessário a gente está aqui à disposição. (E4)

Os relatos evidenciam uma intensa atividade relacionada à comunicação e mediação de diversas atribuições do coordenador que assume a responsabilidade por manter o fluxo de comunicação entre mantenedores, tutores e alunos, envolvendo questões pedagógicas e do funcionamento do polo. No relato de E10 vemos que ele é responsável pela integração de três instituições de ensino superior, e precisa organizar e gerir as demandas e interesses dessas instituições, dos alunos e dos tutores, sempre com a finalidade de manter as diretrizes das unidades, para garantir a eficiência de seu funcionamento, o que pode ser comprovado no depoimento a seguir:

A minha função é gerir mesmo, nós trabalhamos com três instituições. Quando a universidade iniciou, ela só trabalhava com a UFMT, hoje a gente tem parceria ainda com a UFMT, com a UNEMAT e com o IFMT. Então a gente tem que fazer toda a logística de atendimento pra esses tutores e abrigar e receber os alunos, toda a logística de atendimento na questão de estar organizando, porque os atendimentos são todos no final de semana né. (E10)

Nesse sentido, ressalta-se que o coordenador do polo, segundo informações da Capes (2019), é o principal gestor dos polos e atua simultaneamente na gestão estratégica, pedagógica, em recursos humanos e materiais no desenvolvimento dos cursos nos polos de sua comunidade acadêmica. Desse modo, os achados da pesquisa corroboram as atribuições previstas pela Capes, tendo em vista que dentre suas responsabilidades estão a de gerir, zelar pela infraestrutura física do polo, no acolhimento e manutenção dos alunos, assegurar o bom funcionamento do polo e manter diálogo com o mantenedor.

Porém, apontam também que os coordenadores assumem responsabilidades, funções e papéis que extrapolam o que é previsto pela Capes, pois configura como o principal responsável por todas as atividades do polo, sendo a gestão do polo um grande desafio que exige do gestor um conjunto de características e habilidades que permeiam o processo da gestão.

Talvez essa seja uma peculiaridade do contexto deste estudo, em função da maioria dos polos estarem localizados em municípios com poucos recursos, sendo essencial o apoio municipal através do uso da própria infraestrutura disponibilizada pela prefeitura.

Para Bof (2005), a clara definição dos objetivos, das atividades, da estrutura de apoio à aprendizagem, das tecnologias a serem empregadas e dos processos educacionais são imprescindíveis para garantir que o sistema funcione de forma eficiente. Para a autora, depois de definidos os objetivos educacionais e toda a modelagem das atividades a serem realizadas, faz-se necessário o estabelecimento de estratégias e mecanismos para que seja possível a efetividade desse sistema conforme o planejamento elaborado.

Em seguida, analisa-se a percepção dos entrevistados no que se refere ao planejamento das atividades do polo. Identificou-se que tal planejamento ocorre de forma conjunta, com a participação das equipes de trabalho, composta por tutores presenciais e equipe de apoio, por meio de um diálogo diário, flexível e informal, pois não há uma agenda separada para essas reuniões. As decisões são tomadas à medida que as demandas vão surgindo, “eu aproveito pra gente conversar sobre o

que a gente vai ter durante a semana, quem vai vir trabalhar no final de semana, quem vai abrir o polo, quem vai fechar o polo”, então assim, “não é um momento específico pra nós conversamos” (E5).

Em relação à importância da organização das tarefas, esta foi apontada como um fator relevante para que o planejamento estratégico, pedagógico e de recursos aconteçam de maneira eficiente. Os depoimentos a seguir relatam esse detalhamento.

É realizado em conjunto com tutores presenciais e equipe de apoio do polo com intuito de atender com qualidade as atividades a ser desenvolvida. (E2)

A gente conversa com todos os dias, porque nós estamos sempre no mesmo horário e eu aproveito pra gente conversar sobre o que a gente vai ter durante a semana, o que a gente vai ter no final de semana, quem vai vir trabalhar no final de semana, quem vai abrir o polo, quem vai fechar o polo, então assim, não é um momento específico pra nós conversamos. (E5)

Diariamente a gente tem entrado em contato com os gestores UAB das universidades, na busca da qualidade, como organizar cronograma, estruturar o polo tecnologicamente pra atender os cursos né. (E9)

Nesse sentido, reporta-se às colocações de Nogueira (2004) quando este remete à necessidade de planejamento, estratégico, democrático e dinâmico, no que se refere à educação em EaD. Percebe-se que estruturas menores abrem espaço para uma gestão mais próxima, com maior flexibilidade e informalidade no planejamento e tomada de decisões. O autor acrescenta ainda que a gestão participativa deve ser capaz de incorporar a participação com decisão, execução, avaliação e controle, fazendo com que suas operações básicas fiquem articuladas, alimentando-se umas às outras (NOGUEIRA, 2004).

Para as instituições é fundamental criar mecanismos capazes de propiciar o planejamento, organização e capacitação da direção e de controle das atividades desenvolvidas. O desenvolvimento de programas e projetos baseados nos resultados do planejamento, deve ser uma atividade normal, mesmo que apresente certa deficiência, principalmente com relação ao desdobramento dos objetivos do planejamento em questão.

Aretio (2001), ao tratar sobre gestão e suas interdependências, descreve-as como componentes estratégicos de um sistema de EaD. O primeiro deles é o estudante, objeto básico de toda a ação educacional e alvo de todas as diversificadas metodologias. O segundo é o docente, presente desde a concepção do projeto do curso até a avaliação de aprendizagem dos alunos, com a incumbência de alcançar os meios para garantir a eficiência e a eficácia da ação educativa. Em seguida, considera a comunicação bidirecional como elemento relevante na integração dos sujeitos que compõem os subsistemas. Esta visão integrada admite ainda outros componentes como a estrutura, organização e gestão, manifestas em seus aparatos de natureza estratégica.

Fazendo uma síntese das discussões apresentadas nesta categoria, os resultados permitiram observar que a gestão está relacionada, de um modo geral, à administração e organização de grande parte das demandas do polo. No planejamento das atividades recorre-se à gestão participativa, onde são planejados aspectos estratégicos pedagógicos, orçamentais e de infraestrutura, de maneira informal e flexível na maioria das vezes. A função de mediador e articulador também ficou muito evidente na rotina do coordenador, que busca equalizar os interesses de todos, tendo em vista alcançar os objetivos do programa UAB. Ficou evidente a importância do polo para a região, pois possibilita à comunidade, assim como aos professores do ensino básico, a formação de qualidade na modalidade EaD.

Evidenciou-se nesse contexto a percepção da gestão quanto à importância da articulação e parcerias estratégicas com o município e com outras IES públicas, pois, nessas localidades ela se configura como a única possibilidade dos moradores da região cursar uma faculdade superior na modalidade à distância em uma instituição de qualidade, além de oferecer aos professores da região a oportunidade de fazer um curso superior e se qualificarem como docentes. Sendo assim, o foco principal consiste em oferecer à essas comunidades uma universidade pública de qualidade, proporcionando a democratização do ensino superior, como observado nos relatos a seguir:

É questão do sistema UAB proporcionar às pessoas que moram aqui no interior cursar uma faculdade porque quem tá cursando um curso da UAB são pessoas que não poderiam estar presencialmente cursando um curso

no grande centro. Então eles estão aqui no interior e têm a oportunidade de estar cursando o ensino superior sem ter que sair do seu emprego. E a maioria são pessoas que não podem estar presencialmente todos os dias na faculdade. Então a UAB ela vem pra facilitar e superar essa deficiência aí de não ter oportunidade (E7)

Com o advento da educação à distância, houve um crescente, eu vou falar da formação docente, então a gente tinha muitos profissionais que atuavam nas nossas escolas sem formação. A formação de nível médio né. Então de impacto imediato aconteceu isso, a capacitação, um profissional adequado pra trabalhar com os alunos. E aí gera um bolo de neve positivo: professor melhor preparado prepara melhor o aluno. O maior impacto realmente é na educação básica. (E9)

Professores que atuam nas nossas escolas tanto públicas quanto particulares que se graduaram e pós graduaram aqui nesse polo da UAB em letras, pedagogia, e em diversas pós-graduações tiveram, e muitos hoje já tá atuando tanto na prefeitura quanto em outros locais ligados à área de administração porque também foi oferecido aqui vários cursos relacionados à questão de gestão, gestão pública, administração pública, informática, redes, enfim, vários outros que não são exatamente ligados à educação. Então o impacto mesmo é na questão que é o foco da UAB que é trazer a universidade pública de qualidade pra onde não tem universidade, a universalização do ensino superior. (E12)

Esses depoimentos vão ao encontro do pensamento de Coelho (2009) que afirma que a regulamentação do programa UAB permitiu que as instituições desenvolvessem cursos em diversas áreas, incorporando diferentes conteúdos, além de métodos e técnicas pedagógicas próprias, de forma a proporcionar prioritariamente para os docentes da educação básica cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada.

Frente às prioridades da UAB, as instituições de ensino superior públicas passaram a se envolver massivamente com a educação à distância e as finalidades, os formatos, os modelos e o público-alvo dos cursos se diversificaram, exigindo a necessidade de investigações que permitissem analisar os modelos construídos, principalmente quando os cursos de formação de professores constituem boa parte das experiências efetivadas, conforme afirma (MILL, 2017).

Assim, o programa UAB, enquanto política pública de estímulo e expansão da educação pública superior é um importante objeto de investigação, tendo em vista a necessidade de analisar o percurso de tal política e seus efeitos na prática quanto ao acesso, formação, inclusão e desenvolvimento em diferentes contextos sociais, para além do território e centros universitários.

### 5.2.2 Gestão dos recursos humanos e materiais no programa UAB

Nesta categoria são analisados os aspectos relacionados à composição da equipe de apoio à gestão do polo, à gestão de recursos humanos e materiais e de orçamentos para atendimento dos cursos e manutenção dos polos, bem como a importância da rede de mantenedores e das parcerias para o funcionamento do programa.

Quanto à composição da equipe de apoio à gestão, observou-se que cada polo possui sua particularidade. Em sua maioria, a equipe é formada por funcionários públicos efetivos do município, que atuam como tutores, secretários, auxiliar de laboratório, auxiliar de informática, auxiliar de biblioteca, auxiliar administrativo, zeladores e gestor de polo, o que demonstra a importância da parceria do polo UAB com os municípios onde estão localizados, de acordo com o que ficou evidenciado nos depoimentos a seguir:

Composta por: um coordenador de polo, uma secretaria acadêmica, uma técnica de informática, duas continua e dois guardas noturnos. (E1)

Tem a pessoa do coordenador, temos o apoio administrativo, secretária né, temos o apoio técnico, auxiliares deles, da organização, temos um auxiliar de laboratório de informática que também é conciliado com a secretaria de educação e vem aqui quando precisa né, temos o guarda noturno que cuida aqui também do polo, seis pessoas né. E todos os funcionários públicos da prefeitura. (E7)

Então, eu tenho aqui uma equipe até assim que vamos dizer que diferente de alguns polos que eu tenho tido conhecimento agora eles não contam com todos os funcionários que deveriam como prevê a CAPES, eu tenho um secretário, auxiliar administrativo, auxiliar de biblioteca, tem outro auxiliar administrativo, tem uma zeladora, então assim, a minha equipe é bem completa, e eu tenho os tutores, 4 tutores, pelos cursos que eu tenho aqui, cinco tutores que atuam diretamente aqui com os acadêmicos. (E12)

Nesse sentido, Mill (2012) salienta que o trabalho da equipe multidisciplinar é fundamental para o alcance dos objetivos institucionais do curso EaD. O autor identifica ainda que, em virtude da natureza da participação dos atores pedagógicos na construção do conhecimento, professores e tutores compartilham de uma parceria de colaboração que merece destaque.

Quanto à gestão de materiais e de orçamentos para atendimento dos cursos e manutenção dos polos, observou-se que o mantenedor (em sua maioria as

secretarias municipais de educação ligadas ao município onde o polo funciona) é responsável por ceder a infraestrutura, local onde funciona o polo e o pessoal de apoio, como, por exemplo, serviços de limpeza, segurança, equipe técnica. As questões pedagógicas, como a responsabilidade com professores, ficam sobre o comando da CAPES, como ficou claro nos depoimentos de E1, E2 e E5:

Através do Mantenedor. No nosso caso, a Prefeitura. (E1)

A gestão é feita pela Secretaria de educação do município e o repasse de acordo com a demanda de materiais necessários para atender às atividades do polo. (E2)

O polo tá bem, aí o município dá uma quebra aí logicamente que tem tudo isso aí. Aí eles são responsáveis pela infraestrutura, o mantenedor é responsável pela infraestrutura e pela parte humana, manutenção, limpeza, vigia, é a equipe técnica pra secretaria e o coordenador. A parte universitária não, esses são mantidos pela CAPES através da sua IES (E5).

Nesse contexto, para Behar (2009) a disponibilidade de recursos materiais e humanos está na base do processo de formação de qualidade pela EaD e, além disso, a preocupação com os recursos disponíveis para infraestrutura tecnológica é crucial para o sucesso do modelo de gestão. É importante destacar, ainda, que a gestão financeira inclui o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a tomada de decisão em relação aos recursos tanto de pessoal, como de custeio e investimentos, cujas decisões são diversificadas, porém agrupadas em duas frentes principais, segundo o autor: aspectos relacionados à aquisição de recursos, de formas e estratégias de captação e ao seu uso e aplicação, formas de emprego e distribuição racional nas diversas atividades do processo de gestão (MILL; BRITO, 2009).

Buscou-se analisar, ainda, a importância dos mantenedores e das parcerias para o funcionamento do programa UAB na região. Observou-se que os mantenedores e parceiros são de extrema importância para o programa. Os entrevistados afirmaram que, mesmo diante a alguns problemas de infraestrutura, seria difícil a continuidade das atividades, tendo em vista que questões relacionadas à infraestrutura e de pessoal são de responsabilidades dos mantenedores. Tais achados podem ser observados nos depoimentos a seguir:

De suma importância. Sem o mantenedor não tem como o polo ter suas atividades diárias normalmente. (E1)

Para o sistema UAB, então o prédio que temos aqui é de uso exclusivo das IES, para o sistema UAB. E assim, se não fosse realmente a prefeitura abraçar essa causa, abraçar esse programa, ele não seria possível. Então assim, a prefeitura tem uma contribuição muito grande com relação à essa parceria e com relação à manutenção do polo da UAB [...] (E4)

Então, aqui é um polo né e ele fez a parceria com o município. Então o município mantém o polo aqui na cidade, ele entra com a reforma, a estrutura, já pedi mais uma pintura e a reforma a gente tá aguardando, produtos de limpeza pra manter o polo organizado é a prefeitura que mantém e nós sete funcionários aqui que é mantido pelo prefeito da cidade. (E5)

Nesse sentido, a importância do mantenedor é inquestionável, tendo em vista que ele, em parceria com a coordenação, possui o objetivo de prover as necessidades materiais e de pessoal, além de proporcionar possíveis ampliações do polo (BRASIL, 2018). Mill (2012) corrobora ao afirmar que um fragmento da rede de organizações, fundamental para o bom funcionamento do sistema UAB, é a articulação entre as Instituições de ensino superior e os polos de apoio presencial. Essa rede de organizações traz aspectos e desafios antes inexistentes na oferta de cursos presenciais, pois segundo ele, a UAB trouxe uma situação completamente nova às IES - tratar um ambiente “estranho” ao *campus* universitário como parte da instituição.

O Brasil é um país que tem muitas diferenças econômicas e dificuldade de acesso à educação entre suas regiões. Existe a preocupação de se levar uma educação de qualidade para locais que ainda possuem sérias restrições nessa área. Cabe ressaltar a importância da UAB nas falas dos entrevistados como mola propulsora no atendimento da demanda prevista no plano nacional de educação PNE (2014-2024), que prevê metas específicas para a política nacional de formação dos profissionais de nível superior, por meio de licenciatura na área de atuação da educação, assegurando a formação de todos os professores da educação básica (BRASIL, 2014).

Fazendo uma síntese desta categoria, foi possível observar que os polos operam com equipes multidisciplinares, com apoio fundamental dos mantenedores na cessão do local, de todo o material utilizado no polo, assim como do pessoal de

apoio, para o alcance dos objetivos institucionais do programa UAB. Evidenciou-se ainda que as questões materiais e de orçamentos são gerenciados pelos mantenedores, representados principalmente por prefeituras, e que estes, segundo os entrevistados, possuem fundamental importância para a realização e manutenção das atividades no programa.

### **5.2.3 Gestão pedagógica no programa UAB**

A categoria gestão pedagógica no programa UAB buscou analisar os fatores importantes para a permanência e êxito do aluno da EaD.

Inicialmente os dados evidenciados pelas falas dos coordenadores, que, em relação ao perfil do aluno da UAB, em sua maioria são jovens e jovens adultos, casados e com filhos e procuram os cursos em busca de melhoria salarial e qualidade de vida. Este grupo de pessoas está exposto a uma extensa rotina de trabalho e sem boas condições financeiras para buscar por cursos presenciais. A opção por uma universidade pública de qualidade e que oferece cursos na modalidade EaD é uma escolha que atende aos seus interesses, permitindo melhor gerenciamento do tempo, conforme consta nos relatos a seguir:

São pessoas que não tem condições atualmente de, por exemplo, ingressarem em uma universidade particular. São alunos que a maior parte deles são alunos e alunas casados, tem famílias né, que tem o seu trabalho, no caso são os homens os que mantém a família, então pra ele entrar em uma universidade particular é inviável e optam em vir pra UAB justamente por ela ser gratuita, por ela ser de qualidade, é o que eles me falam, que é muito bom ter um diploma de uma UNEMAT, de uma IFMT, de uma UFMT. (E4)

A maioria são funcionários, pessoas que trabalham no comércio, que trabalham no município, alguns particulares que ofertam emprego no município, e tem pessoas também que atuam na área rural, são pessoas que a maioria trabalha, tem um emprego fixo e tem como a UAB, universidade aberta à distância essa oportunidade de cursar o ensino superior sem perder o tempo do seu emprego. (E7)

Na maioria, pelo menos assim os que são os cursos ligados à educação, são pessoas que tem a idade um pouco mais avançada vamos dizer assim, que já passou um pouco, não são adolescentes que estão saindo do ensino médio agora, são pessoas que já na maioria são casadas, já tem filhos, ou que já trabalham na rede e querem se aprimorar na questão acadêmica, querem se formar até pra continuar exercendo os seus cargos ou pra ter uma elevação de nível, alguma coisa nesse sentido. (E12)

Nesse aspecto, a gestão pedagógica na EaD para Amaral *et al.* (2012), o contexto global deve ser levado em conta para planejar a EaD, às condições concretas de oferta, quais tecnologias estão disponíveis e a necessidade de capacitação prévia do público alvo para o uso destas tecnologias principalmente em relação ao perfil do público a ser atendido e aos objetivos estabelecidos.

Assim, é importante adotar uma gestão que atenda aos objetivos da EaD de forma eficiente, considerando os aspectos pedagógicos, auxiliados pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que contribuem com o desenvolvimento cognitivo do aluno matriculado nos cursos à distância, possuem relação íntima com a questão estratégica e operacional da modalidade na instituição, segundo Pianesser *et al.* (2014).

Ao analisar, o fator importante sob a ótica da gestão, para a permanência e êxito do aluno da EaD, observou-se que os polos precisam ter estabelecidos, uma boa estrutura física e profissional para o acolhimento do aluno. É observado que os alunos de EaD, mesmo estudando em uma modalidade a distância, sentem falta da figura presencial do professor, dessa forma, o papel do tutor é de fundamental importância para a permanência desses alunos no curso, sendo que os tutores precisam ser bem preparados e treinados para desenvolver um bom relacionamento com os alunos, pois eles, em sua maioria, representam a figura do professor e transmite ao aluno apoio, incentivo e motivação, conforme expresso nos relatos a seguir:

*Feedback*, apoio e incentivo dos tutores, acolhimento no polo, acessibilidade aos materiais didáticos e à informática. (E1)

Então assim, eu acredito que é fator de sucesso do acadêmico no EAD é a presença do tutor porque através dele que o acadêmico começa a entender que é um processo individual, sou eu que tenho que estudar, sou eu que tenho que fazer, o acadêmico do EAD ele entende que como é à distância é mais fácil e na verdade não é fácil, é bem mais complicado porque ele precisa ter isso muito bem organizado na sua cabeça. Então assim, pelo pouco tempo que eu estou aqui eu percebo que os tutores que trabalham aqui nos cursos e os tutores à distância, que a UAB e as IES têm os tutores à distância e os tutores presenciais nos cursos e esses tutores à distância também orientam isso para os acadêmicos, que eles precisam ler, que eles precisam de estudar, que eles precisam buscar que eles tem que entender

como que é o funcionamento de um processo de ensino à distância, que hoje é cada vez mais presente até mesmo nas escolas presenciais (E12)

A gente liga, pergunta o quê tá acontecendo, geralmente eu chamo aqui, eu incentivo, falo do valor de ter a oportunidade de cursar um curso de graduação, universidade a nível de estado ou federal como a UFMT, pra eles valorizarem. Do jeito que as coisas andam a gente não sabe se nós vamos ter isso por muito tempo, né. Então isso é pra eles darem valor, não desanimar, pra pedir ajuda, pra vir pro polo independente eu tô aqui pra ajudar, mas é dessa forma, tem uns que caminham porque os tutores carregam, mas tem aqueles que são dedicados mesmo, os dedicados estão sempre por aqui. (E14)

Os trechos acima transcritos corroboram as afirmações de Libâneo (2004), ao evidenciar a participação e o envolvimento dos tutores na instituição, pois, para o autor, os tutores são parte do processo de gestão, uma vez que atuam como docentes e apoio às aulas e lidam diretamente com as questões pedagógicas e com as necessidades dos estudantes.

Em relação à evasão, o termo foi mencionado pelos entrevistados como fator importante que ocorre no programa UAB. Foram observados aspectos como a falta da presença do professor. Muitas vezes o aluno exige do tutor a boa conduta de um professor presencial, bem como relatam a falta de atividades e contatos presenciais, pouco apoio dos familiares, além da exigência dos cursos. Eles ainda evidenciaram que os alunos esperam do curso uma resposta imediata e muitas vezes se frustram, por não obterem os resultados esperados. Tudo isso pode ser observado nos relatos a seguir:

Falta de apoio e incentivo da família e/ou mudança de cidade para outra muito longe. A falta de atividades mais presenciais e também por motivos pessoais, ainda infelizmente tem muito tutor despreparado (E2)

Primeiro motivo na minha perspectiva é porque nós brasileiros estamos acostumados com a aula presencial, a aula com a presença de um professor. Então o primeiro impacto é a hora que não tem a presença diária desse professor. Ele fica querendo o aluno, aquilo que eu te disse, depende muito do tutor, o aluno fica querendo porque aluno é aluno a qualquer tempo, lá no ensino médio, lá no fundamental, lá na faculdade. Ele fica querendo que o tutor fique fazendo chamamento a ele igual o professor de sala de aula faria: olha, tem que fazer isso, e o tutor, tem tutor que faz, mas ele faz porque ele quer, não porque ele é obrigado, não faz parte da função dele, a função do tutor é facilitar o envio das atividades *online* até o professor da disciplina, é essa a função do tutor. (E10)

Quando realmente ele está indo estudar, ele vê que aquilo não era exatamente o que ele estava pensando. Às vezes ele acha que de repente o curso é mais fácil, que o curso não é tão difícil, ou que ele acha que o

curso tem uma outra linha, por exemplo, a gente tem aluno que faz um curso de tecnologia em sistemas para internet e na cabeça dele ele acha que vai mexer só na internet, que ele vai navegar só, e quando ele começa a estudar ele vê que tem matemática e aí isso assusta um pouco eles, eles acabam desistindo. Muitas vezes também a questão de ele não ter uma resposta rápida, imediata daquilo que ele tá precisando, isso também faz com que ele evada. (E4)

Diante dos achados, é importante salientar que ações precisam ser desenvolvidas com vista à permanência desses alunos, assim como garantir condições necessárias para o crescimento qualitativo das ações acadêmicas no âmbito da EaD. Segundo as diretrizes da Capes, a coordenação do polo deve estar atenta para promover ações de permanência dos estudantes no curso, visando o aproveitamento e a diminuição da evasão, além de estabelecer contato permanente com os alunos, divulgando as ações sob sua responsabilidade no polo, buscando saber as suas dificuldades e razão de ausências, a fim de promover a sua permanência e aproveitamento no curso (CAPES, 2018).

Mill e Pimentel (2010) chamam a atenção para a importância do papel do gestor, tendo em vista seu apoio pedagógico, no que se refere ao acompanhamento, organização e avaliação dos estudantes, entre outros. Nesse processo, o gestor não pode desprezar alguns aspectos gerais e outros mais específicos, tais como modelos pedagógicos de gestão da modalidade; recursos tecnológicos e humanos disponíveis na instituição, sistemas logísticos; produção de material didático em diferentes mídias e aspectos relacionados ao acesso e permanência de alunos na EaD, seja em termos de qualidade do processo e/ou de evasão escolar nessa modalidade.

Fazendo uma síntese das informações encontradas nos relatos dos coordenadores, os achados permitiram observar o perfil dos acadêmicos atendidos pelo programa UAB: são adultos que buscam por ensino de qualidade e flexibilidade de tempo devido às demais atividades do seu cotidiano. Eles permanecem no curso, na maioria das vezes, devido aos incentivos e o bom relacionamento com tutores, assim como o acolhimento presencial do polo.

Os coordenadores destacam a evasão como fator de preocupação, pois é motivado por múltiplos fatores, como a dificuldade na compreensão do curso, falta de apoio

familiar, a visão de que a Ead é mais fácil que a educação presencial. Mas uma questão que chama a atenção é a adaptação desse público na modalidade de educação à distância, pois, em seus relatos, os alunos atribuem a desistência do curso pela falta da presença do professor, o que levanta uma discussão que passa pela questão desta geração: a dificuldade de adaptação com as tecnologias da informação e do conhecimento, entre outros.

#### **5.2.4 Aspectos gratificantes e desafiadores no exercício da função**

Nesta dimensão, discutem-se os aspectos gratificantes e desafiadores dos coordenadores, enquanto gestores do programa UAB.

Os coordenadores relataram suas vivências e experiências no exercício da função, enquanto gestores do polo. Experiências de ex-alunos que, com a oportunidade de ingressarem no programa UAB, puderam evoluir no âmbito acadêmico, profissional, financeiro e até mesmo emocional. Com isso, os entrevistados consideram que o programa tem atingido seu objetivo de formação de pessoas que antes não tiveram a oportunidade de estudar, levando-os a conquistar uma formação superior. O que pode ser confirmado nos depoimentos a seguir:

[...] só através deste programa de educação à distância que podemos dar oportunidade aquele trabalhador a dona de casa que sempre sonhou ter seu curso superior, o jovem que não tem condições de sair da sua cidade ou do campo para estudar fora da sua cidade porque tem que trabalhar e sustentar sua família, esse programa vem trazer essa oportunidade que todos querem e sonham. Quanta gente está sendo beneficiado com esse programa! (E3)

[..] eu teria algumas experiências bem exitosas no polo né, de pessoas que começaram aqui e que evoluíram emocionalmente e de trabalho também, passou a questão financeira também, então assim, eu creio que a UAB tá sim cumprindo seu papel de formação do cidadão que não tem acesso a uma outra forma de estudar. (E4)

[..] a procura é muito grande, diariamente nós temos pessoas aqui perguntando quando vai ter vestibular, entendeu? Você percebe nas pessoas uma preocupação em buscar estudar, mas tem umas pessoas que você olha assim tão simples e vem aqui saber quando vai ter vestibular porque quer estudar. O polo dá oportunidade pra quem não pode se deslocar e enfrentar uma universidade. (E14)

Freitas (2007) reforça as observações dos respondentes quando pontua que a demanda por cursos superiores, por meio de uma articulação entre o governo e as instituições públicas, é um grande avanço. Contudo, o avanço não deverá acontecer somente de forma quantitativa, mas também qualitativa, tendo em vista que os profissionais formados pelos novos programas de governo federal serão responsáveis pela formação dos adolescentes que irão fazer parte do país no futuro.

Em seguida, os entrevistados apontaram as principais contribuições do programa UAB para a região. Observou-se que além do programa conseguir atender pessoas de municípios vizinhos, por ser um programa de educação à distância de uma universidade pública, possibilita a formação de pessoas sem condições financeiras e sem tempo para o ensino presencial, assim como a oportunidade de melhoria profissional e salarial, como demonstram os relatos a seguir:

Oportunidade para ampliar e melhorar estudos e currículos e, conseqüentemente, seu trabalho e seu salário. (E1)

Não tem acesso por questões financeiras, não tem acesso por questões de tempo, não tem acesso por questões de espaço também, de morarem longe de um local da cidade, a gente tem um que vem do interior pra estudar, a gente tem alunos de outras cidades que fazem o curso aqui na UAB. Então educação à distância é viável sim e cumpre o seu papel com certeza. (E4)

No meu ponto de vista a contribuição é muito grande porque nós temos ali dentro do nosso polo, nós temos muitos alunos que vem dos municípios vizinhos, alunos da área de contábeis, alunos da área de direito que mudaram pra cá pra poder estudar. De um modo geral eu acredito que acontece em toda região porque muitos vão terminar, vão voltar e vão trabalhar nos seus municípios, então contribui com a formação e com o conhecimento do povo de um modo geral. Eu vejo que é muito proveitoso. (E14)

Os achados corroboram os objetivos do programa, uma vez que este visa ampliar as atividades em EaD, socializando a informação nos municípios mais distantes do estado, construindo conhecimentos. Para isso, oferta cursos em diversas modalidades, com diversas parcerias voltadas para a formação profissional e elevação da escolaridade, conforme previsto no Estatuto da Instituição em relação à promoção da inclusão social e da acessibilidade como metas fundamentais da Instituição (BRASIL, 2008).

Por fim, os entrevistados apresentaram os principais aspectos desafiadores e gratificantes enquanto gestores do polo. Quanto aos aspectos desafiadores, pode-se observar a conscientização e valorização dos atores envolvidos, ao possibilitar que a distância não seja um fator limitador, mas sim uma oportunidade para se conseguir profissionais qualificados para suas atividades, como pode ser verificado nos depoimentos de E7, E9 e E14:

Olha, essa conscientização e essa disciplinização do público envolvido, porque enquanto essa conscientização, enquanto essa disciplina não vem à tona dificilmente a gente consegue sucesso naquilo que está fazendo. Então, hoje o maior desafio é isso. (E7)

Eu sou um defensor da educação à distância, mas eu acho que o grande desafio é fazer com que a distância não seja um limitador, fazer com que a distância seja algo irrelevante, mas ainda não é. Por termos de logística no estado, dimensões continentais num país desse, o professor às vezes vem de muito longe, chega cansado, tem pouco tempo para trabalhar com esses alunos porque ele tem que retornar. (E9)

O outro desafio que nós temos é que, quando um tutor desiste e a remuneração dele que é de R\$ 754,00 a gente tem dificuldade pra encontrar pessoas que se inscrevam, é muito desafiador, quando alguém se inscreve eu fico muito feliz, agradeço pela pessoa ter a coragem de abraçar uma causa né, porque na verdade ele não pode chamar isso de salário, é uma contribuição. (E14)

Quanto aos aspectos gratificantes, estes se relacionam com a oportunidade de acompanhar os alunos ao longo do curso, o desejo e a força de vontade deles em alcançar a formação superior, vivenciar os alunos chegando ao final do curso, assim como acompanhar o crescimento deles, o conhecimento científico sendo atingido, conforme verbalizado por E8, E9 e E10, constitui algo que gera um sentimento de gratificação, por parte dos coordenadores.

Eu vejo aqui muitos alunos com dificuldades, que vêm de longe, que traz as suas crianças, que ficam por aqui às voltas com esses meninos, traz o marido pra cuidar das crianças. Então, essa vontade, esse desejo de ter uma formação que vai fazer a diferença na sua vida porque eu vejo muitos alunos que já se formaram aqui que hoje são gestores que estão, que tem cargo comissionado por causa da formação que eles tiveram e que valorizam isso. Nos depoimentos que a gente tem de alunos nossos eles tem isso como uma coisa muito importante na vida deles. (E8)

A colação de grau é maravilhosa. Porque naquele momento da colação de grau você está em uma prestação de contas, aqui estamos devolvendo pra comunidade pessoas na qual formamos com os impostos pagos por eles né, e a partir de então daquele momento eles são fiscalizadores da nossa

qualidade, daquele produto que entregamos ao mercado. Então a coisa mais gratificante é o final do curso que mistura tipo assim, com aquele ar de que aquele pessoal talvez volte pra cursar uma especialização. (E9)

É ver o crescimento, o conhecimento científico sendo atingido, eu não falo nem só por questão de parcelas da sociedade que são detentoras de um poder financeiro baixo, de uma classe menos favorecida da sociedade, mas por pessoas ficar tantos anos longe da escola, 10, 15 anos, é muito difícil a gente pegar jovens, pessoa que terminou o ensino médio e vem pra UAB. (E10)

Diante dos achados, é importante ressaltar a necessidade de planejamento para que o programa atinja os objetivos almejados, pois, é preciso romper com a tradição normativa e tecnocrática e assumir um planejamento estratégico, democrático e dinâmico da educação (NOGUEIRA, 2004). Portanto corroborado por Pianesser *et al.* (2014) a gestão de EaD é um desafio e, ao mesmo tempo, a garantia da qualidade de ensino nesta modalidade.

Sendo assim, ao mesmo tempo em que a gestão em EAD é um grande desafio, ela é também uma garantia da qualidade de ensino no Brasil, ao mesmo tempo em que os cidadãos têm acesso ao ensino superior ou tecnológico e também aos cursos de pós-graduação, as instituições de ensino superior (IES), para ofertarem tanto os cursos presenciais quanto os cursos de EAD, necessitam pensar em todos os aspectos envolvidos em todo o processo educacional. Para Tavares e Gonçalves (2012) os aspectos legais, pedagógicos, administrativos, operacionais e também o público que será atendido deverão ser considerados nesse processo.

Dentro desta perspectiva, verifica-se a necessidade de se ter um polo de apoio presencial bem estruturado para dar suporte adequado a estudantes, professores, tutores e técnicos (PINHO *et al.* 2011; RIBAS *et al.*, 2011). Pois, segundo os autores ao analisar a gestão de polos é possível estabelecer as necessidades de capacitação específicas, visando a formação de um gestor de polo munido de ferramentas e elementos imprescindíveis à boa administração.

Ainda de acordo com os autores, o papel do gestor de polos “ainda está em processo de constituição, por ser uma atividade criada recentemente para atender

as demandas da EAD”. Assim é importante a formação continuada dos coordenadores de polo, o suporte e a parceria da universidade para colaborar no desempenho destas funções. Sendo, os coordenadores de polo os principais responsáveis pela gestão da equipe e do espaço físico, assim como a organização, administração e promoção das ações de EAD em âmbito local.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas representa os relatos e depoimentos dos coordenadores do programa Universidade Aberta do Brasil, enquanto principais gestores de polos presenciais do programa, localizados em vários municípios do Estado do Mato Grosso. Percebe-se que não existe um único caminho, método ou programa para se promover a educação, tendo em vista as diversas possibilidades e perspectivas no âmbito dos programas educacionais voltados à formação humana. Nesse sentido, observou-se que o programa da Universidade Aberta do Brasil se destaca pela sua importante contribuição frente a democratização e a expansão do conhecimento, levando a educação aos mais diversos contextos e espaços sociais, conforme enfatizado pelos entrevistados.

Esta dissertação teve por objetivo analisar como os coordenadores de polos, enquanto gestores de EaD, percebem a gestão no programa UAB desenvolvido por uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES) de Mato Grosso. Dessa forma, esse capítulo se propõe a apresentar as principais conclusões a respeito dos dados analisados, assim como alinhar as expectativas traçadas por meio dos objetivos estabelecidos por este estudo, sendo eles: Analisar os desafios e perspectivas da gestão estratégica para implementar e alcançar os objetivos do programa UAB; Analisar a gestão de recursos humanos e materiais para atender as demandas de infraestrutura do funcionamento dos cursos no programa UAB; Analisar os aspectos relacionados à gestão no âmbito pedagógico para a permanência e êxito dos alunos do programa UAB e Analisar os aspectos gratificantes e desafiadores do exercício da função de gestor de polo do programa UAB.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, recorrendo-se ao estudo de caso como método de pesquisa. Os dados foram analisados à luz da análise de conteúdo, sendo consideradas quatro categorias definidas *a priori*: Gestão estratégica do programa UAB, Gestão dos Recursos Humanos e Materiais no Programa UAB, Gestão Pedagógica no programa UAB e Aspectos gratificantes e desafiadores no exercício da função. A pesquisa envolveu quinze entrevistas com os coordenadores que fazem parte do programa da UAB no

Estado do Mato Grosso. As entrevistas foram gravadas por meio do Skype e por meio de vídeo chamada de telefone celular, para posterior transcrição, organização e análise dos dados coletados.

Em relação aos objetivos da pesquisa foi constatado que os principais desafios da gestão estratégica do polo estão vinculados ao papel mediador do coordenador junto à sua equipe para a manutenção e desenvolvimento do polo no desenvolvimento das atividades pedagógicas, de recursos ou estratégicas. De um modo geral, a atuação da gestão no planejamento, quanto à administração e organização, se caracteriza pela multiplicidade de tarefas cotidianas para além das suas atribuições para implementar e alcançar os objetivos do programa UAB. Com o apoio de sua equipe, a gestão estratégica do polo, além da preocupação e zelo pela manutenção do polo, cuida também da comunicação entre a equipe, organização das atividades acadêmicas, contato e mediação entre os mantenedores, parceiros e comunidade local, gestores e universidades. Além do trabalho diário junto à equipe pela busca de qualidade dos cursos ofertados pelo programa.

Quanto ao terceiro objetivo: Analisar a gestão de recursos humanos e materiais para atender as demandas de infraestrutura do funcionamento dos cursos no programa UAB, foi averiguado que a atuação da gestão é fundamental no cuidado com a manutenção do polo e o funcionamento e desenvolvimento dos cursos ofertados. A busca por recursos junto aos mantenedores é primordial na percepção da gestão para o funcionamento dos polos de apoio presencial, o que demonstra a importância da parceria entre o polo UAB e os municípios abrangidos, conforme os depoimentos. Foi constatado também pelo gestor a importância da equipe e sua composição no apoio à gestão do polo.

Quanto aos objetivos relacionados à gestão no âmbito pedagógico para a permanência e êxito dos alunos do programa UAB os dados apontam, como fatores importantes sob a ótica da gestão: a estrutura física adequada para funcionamento dos polos na comunidade para acolhimento do aluno; equipe adequada de apoio para a gestão, pois, na percepção do coordenador, é fundamental para o desenvolvimento das atividades diárias no polo; a importância da atuação no tutor como mediador, motivador, incentivador para permanência e êxito do aluno, pois, o

papel do tutor é de fundamental importância para a permanência desses alunos no curso, sendo que os tutores precisam ser bem preparados e treinados para desenvolver um bom relacionamento com os alunos. Evidenciou-se a preocupação da gestão quanto à evasão do aluno de EaD, como aspecto importante a ser considerado, ou seja, a falta de adaptação, a questão da disciplina, o conceito errôneo de que a EaD é uma modalidade mais fácil que a presencial, as ausências dos tutores, de domínio e adaptação às tecnologias foram os principais aspectos mencionados pelos coordenadores como motivadores da evasão do programa UAB.

Quanto aos aspectos desafiadores, pode-se observar a conscientização e disciplina do público envolvido ao sinalizar que a distância não é um limitador, mas uma oportunidade para se conseguir profissionais qualificados, valorização dos profissionais pelo programa, a questão da evasão, mais investimentos no programa por parte das autoridades, entre outros.

Quanto aos aspectos gratificantes, esses se relacionam com: a oportunidade de acompanhar os alunos ao longo do curso, participar da conclusão do curso; o desejo e a força de vontade de alcançar a formação superior; vivenciar os alunos chegando ao final do curso para a colação de grau, assim como acompanhar seu crescimento intelectual. Esses foram apontados pelos coordenadores como os principais aspectos gratificantes.

Através da análise dos documentos, do apoio teórico dos autores utilizados no referencial e dos relatos das entrevistas, constatou-se que a compreensão predominante de gestão de qualidade em educação à distância está ligada diretamente às estratégias de planejamento, organização e controle dos objetivos e metas do programa, cuidado com a infraestrutura e com os recursos tecnológicos e equipe técnica, o atendimento à comunidade acadêmica e parcerias entre as instituições para o êxito do programa UAB no Estado do Mato Grosso.

Em termos da percepção dos gestores de EaD, destaca-se o entendimento do programa UAB como fundamental para a profissionalização, qualificação e inserção profissional das pessoas da comunidade onde o programa atua. Assim sendo, considera-se que a referida expansão se constitui em uma perspectiva de educação

voltada para necessidades da qualificação profissional e melhoria da qualidade de vida da população onde os polos se apresentam.

Os dados da pesquisa revelaram também que o programa UAB é um modelo consolidado pela instituição como uma dinâmica articuladora de política educacional. Nesse sentido, o programa assume a centralidade das políticas de formação de professores da educação básica e de funcionários públicos administrativos, revelando-se um programa fundamental para a educação, apesar de sua natureza e origem emergencial para atendimento da formação de professores da educação básica.

Porém, mesmo com esses desafios, os gestores apontam o esforço e a dedicação junto ao programa como um fator fundamental, pois além de várias ofertas de cursos de graduação, especialização e aperfeiçoamento de formação inicial e continuada, apresenta experiências positivas e integradoras, mediante projetos envolvendo a comunidade acadêmica. Observou-se por meio da fala dos coordenadores, a diversidade cultural, étnica e social dos seus alunos, formada por donas de casa, servidores públicos, servidores da iniciativa privada, alunos indígenas e trabalhadores rurais que compõe a miscigenada população discente destas instituições.

De modo geral, a pesquisa mostra o programa UAB como uma política pública da educação superior no estado, referendado por iniciativas governamentais que buscam o crescimento e institucionalização da educação à distância. A adesão dos municípios ao programa tem sido apresentada como fundamental no apoio para manutenção e funcionamento dos polos da região. É importante observar que o programa é uma política pública de formação em nível superior do Governo Federal, em parceria com instituições de ensino superior e governos estaduais e municipais. Como meta e missão, A UAB se articula com universidades públicas já existentes e com prefeituras e governos estaduais.

Ao analisamos as metas do PNE, constata-se que o Sistema UAB vem ao encontro de outro ponto importante e uma das principais metas do Plano Nacional de Educação: que o segmento público seja o principal responsável por novas

matrículas no ensino superior. Isso reforça o seu papel decisivo no alcance das metas para a Educação no nosso país. No entanto, verifica-se que processo de afirmação da Universidade Aberta do Brasil, enquanto programa, depende diretamente de políticas de financiamento público, especialmente de editais da Capes, sendo necessária, segundo os coordenadores, a institucionalização das políticas de investimentos para a efetividade no cumprimento dos princípios e finalidades estabelecidos para o programa.

Apesar desses entraves, é inegável que o setor público representa um papel significativo para o avanço da Educação à Distância no Brasil. É reconhecida a importância da Universidade Aberta do Brasil para a formação superior dos brasileiros, sobretudo aqueles em condições desvantajosas para o acesso à educação superior pública e gratuita para além dos grandes centros urbanos. Nesse cenário, embora a UAB apresente desafios, há grande esforço para que a eficiência e eficácia no atendimento do programa à comunidade sejam plenamente alcançadas, porém precisa vários aspectos de sua implementação, tanto no âmbito pedagógico, quanto em relação aos recursos e estratégias de gestão têm de ser melhor abordados e debatidos por se tratar da UAB com importante programa para o avanço e cumprimento das metas das políticas educacionais brasileiras.

Assim, as discussões realizadas nesse trabalho possuem, como fator propulsor, a percepção da diversidade e complexidade de práticas de gestão no campo da educação à distância no programa UAB. Nesse sentido, é fundamental ressaltar a importância da atuação do gestor na tomada de decisões frente as necessidades identificadas e a escolha da melhor forma de executar as ações e as metas estabelecidas. A competência e preparação gerencial, no sentido de lidar com as adversidades e possibilidades apresentadas pela EaD é imprescindível, pois a gestão em Ead, pressupõe, além das necessidades inerentes a modalidade, a compreensão de variáveis que compõem a EAD, seja nas relações de ensino aprendizagem mediada pelas tecnologias, os recursos humanos e materiais, seja na gestão estratégica para o desenvolvimentos do programa. A gestão analisada nesse perspectiva envolvem elementos e nova dinâmica em um contexto de EAD, visto que os modelos normalmente presentes na educação presencial não apresentam a

mesma organização e dinâmica da educação a distância, o que demanda a formação continuada dos gestores em Ead.

Nesse aspecto os estudos levantados demonstram que há poucos investimento em termos de qualificação e aperfeiçoamento gerencial dos coordenadores para atuação na gestão da modalidade em EAD em vista a estratégias e demandas diferenciadas da modalidade. Porém, a maioria dos coordenadores, possuem formação e experiência e formação em educação e denota-se portanto, os esforços para lidar com as dificuldades e situações as vezes antagônicas que envolvem as relações, principalmente em se tratando de interações virtuais entre pessoas geograficamente distantes.

Isso posto, a construção de novos modelos e concepções teóricas nesse segmento se constitui um tema instigante para esta modalidade de ensino, ainda carente de estudos relacionados ao campo da gestão. Torna-se importante o levantamento de novos indicadores para melhor compreensão de como são estruturados e gerenciados os seus sistemas de ensino diante dos desafios apresentados.

Por fim, restam ainda inquietações quanto à verificação e análise sobre a efetividade das políticas públicas focalizadas na EaD para a ampliação de oportunidades, igualdade e êxito dos aluno da EaD. Como novos temas de estudos, sugere-se como objeto de pesquisa, o aprofundamento de estudos de outros aspectos que possam contribuir com o aprimoramento e excelência de gestão do programa UAB, notadamente nas áreas da própria gestão em EaD, formação docente, políticas de apoio e atendimento ao aluno, o uso de novas tecnologias. Segundo os entrevistados, é necessário repensar algumas práticas relevantes tanto no planejamento, quanto no desenvolvimento e na avaliação do programa que induzam e fortaleçam ações voltadas para a permanência e o sucesso do programa UAB e da educação à distância.

Importante considerar que o presente estudo possui limitações que podem ser visualizadas como oportunidade para futuras pesquisas. Nesse sentido, não foi possível adentrar em outros universos como a qualidade da EaD ofertada pelo Programa UAb, de forma a destacar os pontos convergentes e divergentes que

possibilitem enriquecer os conhecimentos e a análise desse tema trazendo novas perspectivas e aprimoramentos à universidade aberta.

Assim, por mais rigor metodológico que se empregue na definição do método e na sua execução, por diferentes razões imprevisíveis, não se consegue eliminar as limitações dos estudos. Esta investigação se deparou com um conjunto dessas limitações, a saber: impossibilidade de realizar as entrevistas com todos os sujeitos definidos no projeto à época da coleta de dados da pesquisa; a dificuldade de contato e a agenda dos coordenadores para entrevistas, tendo em vista a demanda das atividades dos coordenadores. Dos quinze entrevistados, três solicitaram o roteiro da entrevista por *e-mail*, como forma de colaborar com a pesquisa, pois se encontravam sem tempo, devido ao encerramento do período letivo e novas matrículas nos polos. Mesmo não tendo impacto negativo para se atingir os objetivos, ajustes foram necessários no decorrer da pesquisa, exigindo a criação de novas estratégias na coleta de dados.

Em relação uso das tecnologias, a princípio foi previsto as entrevistas por meio do *Skype*, no entanto surgiram dificuldades de conexão ao longo da coleta de dados, sendo assim, como alternativa, foi adotada em parte das entrevistas, o uso do celular para que as entrevistas ocorressem sem prejuízo. Analisando uma conjuntura maior, as limitações dos meios de comunicação, como a *internet*, acentuada pela logística entre as cidades foi um fator importante a ser considerado como limitador no processo da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, O C S. **Gestão das organizações complexas**: o caso do sistema Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília. 2013. 254f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, Brasília: FE/UNB, 2013.

ALVES, C. **GESTÃO Em EaD**: aspectos didático-pedagógicos e administrativos. Diretoria de Extensão e Pós-Graduação. Anhanguera Educacional, 2012.

AMARAL, R. C. B. M.; MELLO, M.; AMARAL, M.C.; ANNUNZIATA, L. Gestão das Práticas Pedagógicas na EaD: Construção do Material Didático, Mídias Integradas e Conteúdos Educacionais, como Elementos Centrais de Apoio ao Aluno. **Revista Científica Internacional em EaD**, v.2 p.11-24, 2012.

AMARAL, R. C. B. M.; ROSSINI, A. M. Gestão Estratégica em Programas de Educação a Distância: O impacto do processo de aprendizagem na construção do conhecimento. *In*: Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 14, 2008, Santos. **Anais...** São Paulo: ABED, 2008.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.156 p.

ARETIO, L. G. **Educación a Distancia hoy**. Madrid: UNED, 1996.

ARETIO, L. G. **La educación a distancia**: De la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel Educación, 2001.

ARNOLD, S. B. Planejamento em Educação a Distância. *In*: ARNOLD, S. B. T.; MOREIRA, M. (Orgs.). **Educação a distância**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEHAR, P. A. **Modelos pedagógicos em educação a distância**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 6. ed. São Paulo: Autores Associados, 2012.

BITTAR, M. **História da educação**: da antiguidade à época contemporânea. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

BOF, A. M. Gestão de sistemas de educação a distância. *In*: ALMEIDA, M. E. B.; MORAN J. M. (Org). **Integração das tecnologias na educação**: salto para o futuro: Brasília: Ministério da Educação, 2005. p.150 –153.

BRANCO, J. C. S.; PEIXOTO, M.C.L. Modelos de oferta de licenciatura a distância em universidade federais da UAB. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 37, 2015, Santa Catarina. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015.

BRANDÃO, C. R. **A educação como cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez.1996. Ano CXXXIV, n. 248

BRASIL. Edital nº 1, de 20 de dezembro de 2005. Chamada Pública para Seleção de Polos Municipais de Apoio Presencial e de Cursos Superiores de Instituições Federais de Ensino Superior a Distância para o Sistema UAB. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, DF: Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância**, Agosto de 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refEaD1.pdf>>. Acesso em 10 de dez 2018

BRASIL. Câmara dos Deputados. Decreto nº9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art.80 da Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, DF: Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, DF: Brasília, 2008

BRASIL. Ministério da Educação. PORTARIA Nº 153, DE 12 DE JULHO DE 2018. Estabelece atribuições, forma de ingresso e parâmetros atinentes aos Coordenadores de Polo UAB regulamentados pela Portaria CAPES nº183, de 21 de outubro de 2016, e Portaria CAPES nº15, de 23 de janeiro de 2017 e pela Portaria CAPES nº 139 de 13 de julho de 2017. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, DF: Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação – PNE**. Brasília, DF: INEP, 2014.

BRASIL. Decreto n. 5.622, de 19 de Dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional referente ensino à distância. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Resumo Técnico: Censo da Educação Superior 2016**. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: ([http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2016/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2016.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2016/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2016.pdf)). Acesso em: 01 Jun 2019.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CAPES. **O que é o Sistema UAB**. 2006. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/pt/acessoainformacao/informacoes-classificadas/93-conteudo-estatico/7836-o-que-e-uab>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2019.

CAPES. **Polos UAB**. 2018. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/pt/uab/polos-uab>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

CAPES. **Sistema de Disseminação de Informações**. 2019. Disponível em: <<http://sdi.capes.gov.br/>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

CARVALHO, A. Reflexões sobre educação a distância no Brasil: questão social, qualidade e expansão. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR*, 2014, São Paulo. **Anais...** Sorocaba: Universidade de Sorocaba - UNISO, 2014.

CASTRO, L. V.; AMARAL, R. C. B. M. A construção de um modelo de gestão do programa de educação a distância da Unisuam: A experiência com os cursos de Gestão Educacional e Psicopedagogia Institucional. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, v.11, n.22, Ago. 2006.

CASTELLS, M. **Poder da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2013

CISLAGHI, R.; NASSAR, S. M.; WILGES, B.; LEONARDI, J.; LONGO, D. H. Gestão de qualidade de cursos a partir da percepção de estudantes egressos. **Renote**, v. 13, n. 1, p. 1-10, 2015.

COELHO, M. de L. Reflexões sobre a expansão universitária através dos programas UAB e REUNI, no uso da modalidade educacional à distância. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA*, 15, 2009, Fortaleza **Anais...** Fortaleza: ABED, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Artmed, 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre as cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2014.

DAUDT, S. I. D.; BEHAR, P. A. A gestão de cursos de graduação a distância e o fenômeno da evasão. **Educação (Porto Alegre)**. Porto Alegre, RS. v. 36, n. 3 p. 412-421, set./dez. 2013.

DIAS SOBRINHO, J. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223-1245, out./dez. 2010.

DIAS SOBRINHO, J. University in times of precariousness and uncertainties. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 23, n. 3, p. 736-753, 2018.

DINIZ, E. Estado, Variedades de Capitalismo e Desenvolvimento em Países Emergentes. **Desenvolvimento em Debate**. v. 1, n. 1, p. 7-27, jan./abril, 2010.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, M.; MILL, D.. Institucionalização da educação a distância no Ensino Superior público brasileiro: desafios e estratégias. In: REALI, A. M. de M. R.; MILL, D.(Org.). **Educação a distância e tecnologias digitais: reflexões sobre sujeitos, saberes, contextos e processos**. São Carlos: EdUFSCar, 2014, p. 81-102

FIGUEIREDO, M. A. A. Educação a distância: Desafios para a qualidade. In: SIED: ENPED-SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UFSCar, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FREITAS, H. C.L. A (nova) política de formação de professores: a prioridade postergada. **Educação & Sociedade**, v. 28, n.100, p.1203-1230, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 2008

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 178p.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 440 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

HERNÁNDEZ, R. S.; FERNÁNDEZ, C. C.; BAPTISTA, L. P. **Metodología de la Investigación**. México: MC Graw Hill, 2006.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da População**. Rio de Janeiro, IBGE: 2018.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e o ensino presencial e a distância**. 12 ed. Campinas: Papirus, 2010.

KISHIMOTO, T. M. Concepções e práticas sobre a formação em contexto. Na busca de uma educação de qualidade. In: JOLY, M.C.R.A.; VECTORE, C. (orgs). **Questões de pesquisa e prática em psicologia escolar**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. pp. 241-260.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LITWIN, E. Das tradições a virtualidade. In: LITWIN, E. **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**. Tradução Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 9. ed. São Paulo: EPU, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EaD: a educação a distância hoje**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MENEZES, V.; SANTOS, H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

MILL, D. **Educação a distância e trabalho docente virtual: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia**. 2006, 322f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MIL, D.; BRITO, N. D. Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle em EaD. **Vertentes. (UFSJ)** v. 35, n. 1, p. 9-23, 2009.

MILL, D.; PIMENTEL, N. **Educação a distância: desafios contemporâneos**. São Carlos: EdUFScar, 2010.

MILL, D. A Universidade Aberta do Brasil. In: LITTO, F.M; FORMIGA, M.M.M (Orgs). **Educação a distância: O estado da arte**, v.2. São Paulo. Pearson, 2012.

MILL, D. OLIVEIRA, M. R. G. RIBEIRO, L. R. C. **Poli docência na Educação a Distância: múltiplos enfoques**. São Carlos: EdUFSCAR, 2014.

MILL, D.; BRITO, N. D. **Gestão pedagógica em Educação a Distância**. São Carlos: Pixel, 2017.

MOMO, F. S.; BEHR, A. Afinal, qual o significado da Gestão da Educação a Distância (EaD)? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 12, 2015, Salvador. **Anais**. Salvador: ESUD, 2015.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação à Distância**: Uma visão integrada. São Paulo. Thompson, 2008.

MORAN, J. M. Desafios da educação a distância no Brasil. In: VALENTE, J. A.; MORAN, J. M.; ARANTES, V. A. (Org.). **Educação a distância**: pontos e contrapontos. São Paulo: Summus, 2011

NOGUEIRA, M. A. **Um estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. A. Trabalho Docente. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, Livia M. F. (Orgs.) **Dicionário Trabalho, Profissão e Condição Docente**. Belo Horizonte: Secretaria de Educação Básica do MEC, 2010.

PEREIRA, A. T. C.; SCHMITT, V.; DIAS, M. R. A C. Ambientes Virtuais de Aprendizagem. In: PEREIRA, A. T. C. (orgs). **AVA - Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Diferentes Contextos**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2007.

PIANESSER, R. BRENNER, F.; MACHADO, K.S.; PINTO, I.; MUSA, M.; GOUVEIA, A.; GALOON, R. F.; ESPINDOLA, D. B. Educação a Distância: Um panorama baseado no modelo da Universidade Aberta do Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 11, 2014, Santa Catarina. **Anais...** Florianópolis: CBESD, 2014.

PIMENTEL, N. M. **Educação aberta e a distância**: análise das políticas públicas e da implementação da educação a distância no ensino superior do Brasil a partir das experiências da Universidade Federal de Santa Catarina e da Universidade Aberta de Portugal. 2006, 193f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, 2006.

PINHO, D. S.; GARCIA, N. M.; ESPERANÇA, J. A.; HARTWIG C. Contribuições do núcleo de apoio aos polos para a gestão em EaD. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 8, 2011, Minas Gerais. **Anais...** Ouro Preto: ESUD, 2011.

PREEDY, M.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. **Gestão em educação**: estratégia, qualidade e recursos. Trad. Gisele Klein. Porto Alegre. Artmed, 2006.

RETAMAL, D. R. C.; BEHAR, P. A.; MAÇADA, A. C. G. Elementos de Gestão para Educação a Distância: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão Baseada em Recursos. **RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 7, n. 1, P. 1-10, 2009.

- RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I.; ZARO, M. A. Gestão de EaD: A importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para escolha de modelos adequados. **Revista Novas Tecnologias na Educação**. v. 5, n. 1, p. 1-13, jul. 2007.
- RUMBLE, G. A **gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.
- SANTOS, A. J. R. **Gestão Estratégica** - Conceitos, Modelos e Instrumentos. São Paulo: Escolar Editora, 2008.
- SARTORI, A. ROESLER, J. **Educação Superior a Distância**: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line. Tubarão: Editora Unisul, 2005.
- SILVA, W. V., BERTONCELLO, L. Crescimento bibliográfico na EaD. In: LITTO, F. M., FORMIGA, M. (orgs.). **Educação a Distância**: o estado da arte. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. p. 410-420.
- STAKE, R. E. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.
- TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa qualitativa em administração**: fundamentos, métodos e uso no Brasil. São Paulo: Atlas, 2014. 392 p.
- TAVARES, V.; GONÇALVES, A. L. Gestão da EaD no Brasil: desafio ou oportunidade? **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, n. 1, p. 970-984, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2009.
- UNESCO. **Situación educativa de América Latina y el Caribe**: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Chile: Unesco, 2013.
- VILLARDI, M. L.; CARVALHEIRA, A. P. P. Educação à Distância: perspectivas e avanços. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Federal de São Carlos, 2016.
- VELOSO, T. C. M. A.; SILVA, M. G. M.; BERARDO, T. M.. Expansão no ensino superior noturno em Mato grosso: um processo democrático? In: SILVA, Maria das Graças Martins da (Org.) **Políticas educacionais**: faces e interfaces da democratização. Cuiabá: EdUFMT, 2011, p. 39-68.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- ZUIN, A. A. S. Educação a distância ou educação distante? O Programa Universidade Aberta do Brasil, o tutor e o professor virtual. **Educação & Sociedade**, v. 27, n. 96, p. 935-54, out. 2006

## APÊNDICES

### APENDICE A – Matriz de relação: objetivos, categorias de análise e questões da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	QUESTÕES DA PESQUISA
Analisar quais são os desafios e perspectivas da gestão estratégica para desenvolvimento do Programa UAB na instituição;	Gestão estratégica do programa UAB	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quase são as suas principais atribuições enquanto gestor do polo de atuação?</li> <li>2. Como é feito o planejamento das atividades no dia a dia da gestão do polo?</li> <li>3. Qual a importância do polo para a região?</li> </ol>
Analisar como é a gestão dos recursos humanos e materiais para atender as necessidades e ofertas dos cursos no âmbito do programa UAB na instituição	Gestão dos Recursos Humanos e Materiais no Programa UAB	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Como é a composição da equipe de apoio à gestão do polo?</li> <li>5. Como é a gestão materiais e de orçamento para atendimento dos cursos e manutenção dos polos?</li> <li>6. Qual é a importância dos mantenedores e das parcerias para o funcionamento do programa UAB na região?</li> </ol>
Analisar quais são as principais decisões da gestão no âmbito pedagógico para a permanência e êxito dos estudantes do Programa UAB na instituição;	Gestão Pedagógica, (ensino-aprendizagem) no programa UAB	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Qual é o perfil dos acadêmicos atendidos pelo programa UAB em sua região?</li> <li>8. Quais são os fatores importantes para a permanência e êxito do aluno da EaD?</li> <li>9. Em relação a evasão quais são os fatores importantes que motivam a desistência do aluno no curso na sua percepção?</li> <li>10. Você acredita que o programa consegue atender a demanda de formação na região? Poderia justificar</li> </ol>
Analisar os aspectos gratificantes e desafiadores do exercício da função de gestor de polo do programa UAB.	Aspectos desafiadores e gratificantes da gestão do polos	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Quais são os principais aspectos desafiadores e gratificantes para você gestor (a) do polo?</li> <li>12. Além do que conversamos, existe alguma outra questão que você considera importante mencionar?</li> </ol>

**Fonte:** elaborado pela autora (2019).

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de consentimento livre e esclarecido

PREZADO (A) COORDENADOR (A)

Eu, **Ana Maria Blanco Teles Moulin**, aluna do mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário UNIHORIZONTES, situado na cidade de Belo Horizontes, MG, estou desenvolvendo uma pesquisa intitulada em: **GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: um estudo com os/as coordenadores(as) do programa da Universidade Aberta do Brasil (UAB) de Mato Grosso, orientada pela professora Dra Georgiana Luna Batinga**. A pesquisa tem como objetivo analisar como os coordenadores de polos, enquanto gestores de EaD, percebem a gestão com vistas à qualidade dos cursos ofertados no programa UAB, em uma instituição pública de ensino superior (IPES) de Mato Grosso.

Nesse sentido e para que o objetivo seja alcançado, gostaria de convidá-lo a para participar da pesquisa tendo em vista a importância de sua atuação frente ao programa da Universidade Aberta do Brasil em Mato Grosso.

Caso aceite, o procedimento adotado para a coleta de dados da pesquisa, será por meio de entrevistas por Skype, semiestruturadas e gravadas para posterior transcrição. Gostaríamos de ressaltar que todo conteúdo e a identificação do respondente serão tratados com absoluta segurança no sentido de garantir a confidencialidade, privacidade e anonimato em todas as etapas do estudo.

Enfatizamos também que os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins científicos e após o decorrer de cinco anos todo o material coletado será destruído.

Lembramos também que a qualquer momento, você terá a liberdade para recusar, interromper e se retirar da entrevista, ficando a seu critério a decisão de retirar seu consentimento a qualquer momento ou fase de estudos.

Peço ciência,

Assinatura do (a) entrevistado (a) \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_

Belo Horizonte, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_