

Políticas Públicas Educacionais em Educação a Distância: repensando a democratização do ensino público superior por meio das vivências de gestão em polos de apoio presenciais

ANA MARIA BLANCO TELES MOULIN

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO (IFMT)

GEORGIANA LUNA

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Políticas Públicas Educacionais em Educação a Distância: repensando a democratização do ensino público superior por meio de vivências de gestão em polos de apoio presenciais

1. Introdução

Na contemporaneidade temos observado transformações profundas com relevantes desdobramentos nas esferas tecnológica, política, social e econômica, afetando o comportamento humano, a sociedade, as organizações e as práticas sociais educacionais, que geraram uma revolução sem precedentes nos meios de produção, inaugurando a denominada sociedade da informação (CASTELLS, 2013). Neste sentido, Belloni (2012) enfatiza as exigências cada vez maiores na formação acadêmica dos indivíduos, influenciando diretamente a crescente procura por profissionais 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 para se manter competitivo no mercado de trabalho. Deste modo, 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).

Dessa forma, é fundamental refletir sobre 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 de alunos e demandas sociais (OLIVEIRA, 2010). A democratização da educação superior tem pautado os debates da educação em geral, e no cerne destas discussões situa-se a questão da educação como bem público e social como aponta Dias Sobrinho (2018). Para o autor, a educação de todos os níveis, particularmente a universidade e o sistema de ciência-tecnologia-inovação precisam recuperar seu papel público de formação humana, promover o conhecimento, o debate público e a autonomia de pensar para seguir abrindo de modo mais sustentável e informado os caminhos de uma sociedade plural. 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 e não como mercadoria, como aponta Dias Sobrinho (2010).

A democratização do ensino deve ser entendida sob dois aspectos: como política de extensão de oportunidades educativas para todos, e como prática pedagógica pautada na liberdade dos estudantes, de modo que ambas abordagens valorizem os aspectos quantitativos e qualitativos do processo. Assim, se torna importante ponderar que os diversos discursos que envolvem a educação veiculam valores e metas que orientam as ações (AZANHA, 2004). Esse desafio remete à necessidade de planejamento, pois, é preciso romper com a tradição normativa e tecnocrática e assumir um planejamento estratégico, democrático e dinâmico da educação. 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). A educação 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, afirma 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 (MILL, 2006).

Administrar sistemas de EaD é tarefa complexa, com muitos complicadores, envolvendo os princípios de concepção/planejamento, sistematização/organização, coordenação/direção e supervisão/controle dos processos; seja em configurações de gestão por objetivos, gestão de processos, gestão de sistemas ou diversas outras configurações anteriores ou paralelas a estas. Nesse sentido, os autores afirmam que, para a implementação de um sistema de EaD, é necessária a formulação de uma proposta pedagógica que leve em consideração as diretrizes e princípios institucionais e governamentais (SHELTON; SALTSMAN, 2005). O que nos levou a definir o **objetivo desse artigo, de identificar e analisar os elementos fundamentais da gestão de polos de apoio presenciais vinculados a educação superior à distância, no contexto do Programa UAB.** Nesse processo, é preciso unir aspectos gerais e 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. Portanto, 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.

2. Conduzindo processos pedagógicos e de gestão em educação a distância

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, afirmam 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 focar 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 (MILL; BRITO, 2017).

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, 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). O significado de qualidade na educação, embora complexo e frequentemente contestado, é inquestionável e se concentra essencialmente na aprendizagem, no ensino e na criação de uma estrutura, na qual essas atividades possam ser realizadas com o máximo de eficiência. Assim, em princípio, o propósito primeiro da instituição educacional é proporcionar aprendizado aos alunos, com prioridade às necessidades do estudante, e este deve ser o elemento precursor da identificação da qualidade (PREEDY; GLATTER; LEVACIC, 2006).

Nessa perspectiva, a qualidade da educação não como um tipo de *mais valia* que se consegue mediante esforços pontuais, mas na melhoria da qualidade que suscita questões que a sociedade atribui à educação e sobre a própria finalidade do sistema escolar. Nesse sentido, o autor aponta que os dispositivos legislativos e regulamentadores, bem como alterações estruturais, não são suficientes para determinar a qualidade do processo educacional. Entretanto, o estabelecimento de parâmetros mensuráveis e objetivos são fatores importantes para a tomada de decisão dos gestores, especialmente quando ligados ao tema educação (KISHIMOTO, 2006). 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 (MOORE; KEARSLEY, 2008). Nesse entendimento, a modalidade presencial e a EaD. Ambas possuem personalidade própria, com características particulares, acompanhadas de vantagens e limitações específicas (DINIZ, 2010). 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).

Sendo assim, a gestão da educação a 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. O coordenador do polo, como principal gestor do polo do programa UAB, é o profissional 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). Compreende-se, portanto, a 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. Além disso, 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). 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; GARCIA; ESPERANÇA; HARTWIG, 2011). Os autores destacam ainda 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.

3. 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. 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. 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 (COELHO, 2009). 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. 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.

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 (MILL, 2012). Os referenciais de qualidade do MEC (BRASIL, 2007) 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 do Polo 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 (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.

4. Metodologia

Este estudo foi conduzido por uma abordagem qualitativa-descritiva, buscou compreender as percepções dos sujeitos pesquisados e estabelecer uma conexão entre o construto teórico, o método utilizado na pesquisa e os resultados encontrados. A abordagem qualitativa analisa os dados, buscando os significados, procurando entender os fundamentos e a percepção do fenômeno, a partir de seu contexto (TAKAHASHI, 2014), para esclarecer aspectos relevantes da discussão atribuindo significados, motivos, crenças, valores e atitudes. A opção pela abordagem qualitativa se justificou pela sua concepção epistemológica, permitindo um contato pessoal com os participantes da pesquisa durante o percurso de investigação, com a oportunidade de valorizar o ser humano em suas especificidades, diversidade e subjetividade. Essa pesquisa elegeu ainda, como unidade de análise o programa da Universidade Aberta do Brasil, (UAB), voltado a 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), vinculado a uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), que oferta, entre outros níveis e modalidades, a modalidade EaD, por meio do programa da UAB localizada na região Centro-Oeste do país.

No que se refere aos sujeitos da pesquisa foram os coordenadores de polos de apoio presencial que atuam na gestão pedagógica e de recursos humanos e materiais para o desenvolvimento dos cursos em sua comunidade acadêmica (FLICK, 2009). Dentre suas responsabilidades estão a de gerir e zelar pela infraestrutura física do polo, 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.

A coleta dos dados foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevistas. Os documentos consultados 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. Associada ao levantamento documental, foram realizadas entrevistas em profundidade guiadas por roteiros semiestruturados, que contemplou 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. Para Trivinhões (2009), as entrevistas 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. As entrevistas foram realizadas pela *internet*, por meio do Skype, em dias e horários agendados em acordo com os coordenadores. É importante considerar o uso do *Skype* como opção de tecnologia para coleta dos dados, pois os sujeitos da pesquisa se encontravam em diversas localidades e a flexibilidade de se fazer os encontros virtuais em qualquer local e horário foi uma importante vantagem para a entrevista *online*. Para atender aos propósitos desta pesquisa, a técnica de análise de conteúdo permitiu referenciar as respostas dadas pelos sujeitos envolvidos (BARDIN, 2011). 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.

5. Análise dos Dados

Seguidas as três etapas previstas por Bardin (2011), os dados analisados chegaram a três categorias temáticas, que representam os eixos centrais da discussão proposta nesse artigo: 1) A democratização do ensino superior por meio da presença de polos de apoio presenciais, 2) Vivências na gestão: conduzindo multitarefas e mediando conflitos e 3) Vivências pedagógicas: lutando pela permanência e êxito do aluno, e serão expostas a seguir.

5.1 A democratização do ensino superior por meio da presença de polos de apoio presenciais

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 100% 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 de gestão e de vivência, especialmente na área da educação, ou seja, área está coerente com as suas atribuições e responsabilidades nos polos de apoio presencial. O Quadro 1 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 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Formação profissional	Tempo na coordenação
E1	F	54	Professora	6 anos
E2	M	33	Professor	4 anos
E3	F	52	Pedagoga	2 anos
E4	F	43	Pedagoga	5 anos
E5	F	50	Pedagoga	Não informou
E6	F	55	Pedagoga	13 anos

E7	M	48	Pedagoga	10 anos
E8	F	48	Professora	5 anos
E9	M	42	Mestre em Educação	4 anos
E10	F	49	Pedagoga	3 anos
E11	F	54	Ciências biológicas	2 anos
E12	F	38	Pedagoga	1 anos
E13	F	41	Professora	2 anos
E14	F	40	Pedagoga	1 ano
E15	F	55	Pedagoga	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa

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 de os moradores da região cursarem 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 a essas comunidades uma universidade pública de qualidade, proporcionando a democratização do ensino superior, como evidenciado 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 Vivências na gestão: conduzindo multitarefas e mediando conflitos

Nesta categoria são analisados os aspectos referentes às principais atribuições do coordenador do polo presencial e sua função de gestor, passando pela descrição de sua atuação, planejamento das atividades de rotina e estratégica do polo. Buscou-se, primeiramente, identificar as principais atribuições da função, enquanto gestor estratégico do polo. Nesse sentido, os dados evidenciam que as principais atribuições estão relacionadas ao planejamento, administração e organização de todas as atividades inerentes ao funcionamento do polo. No entanto, para além das atribuições previstas em lei para o 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 tenta sintetizar 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 pequenas, 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 interesses e conflitos atribuídas ao 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 com 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. Mas também apontam que os coordenadores assumem responsabilidades, funções e papéis que extrapolam o que é previsto pela Capes, pois é o único responsável por todas as atividades do polo. Talvez essa seja uma peculiaridade do contexto deste estudo, em função da maioria dos polos estarem localizados em municípios pequenos e afastados de grandes centros, com poucos recursos, sendo essencial o apoio municipal local, por meio 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 a 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). 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.

5.3 Vivências pedagógicas: lutando pela permanência e êxito do aluno

Essa categoria buscou analisar os fatores importantes para a permanência e êxito do aluno da EaD. Inicialmente os dados evidenciaram que em relação ao perfil do aluno da UAB, em sua maioria são jovens e jovens adultos, casados e com filhos, que 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 em instituições privadas. 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:

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.* (2011), em um contexto global deve ser levada em consideração, principalmente em relação ao perfil do público a ser atendido, os objetivos estabelecidos, as condições concretas de oferta, quais tecnologias estão disponíveis e se há ou não a necessidade de capacitação prévia do público alvo para o uso destas tecnologias (SCHNEIDER; URBANETZ, 2010). 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. E possuem relação íntima com a questão estratégica e operacional da modalidade na instituição, segundo Pianesser *et al.* (2014). 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 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 com Libâneo (2004), ao evidenciar a participação e o envolvimento dos tutores na instituição, pois, para o autor, os tutores são parte do processo de ensino-aprendizagem, 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 evidenciado pelos entrevistados como fator importante que ocorre no programa UAB, foi 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.

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 da qualidade 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 de apoio. 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, entre outros. Mas uma questão que chama a atenção é a falta de compreensão desse público acerca da 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. É uma pauta a ser trabalhada futuramente.

6. Considerações Finais

A análise conjunta dos dados desta pesquisa permite concluir 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 à democratização e a expansão do conhecimento, levando a educação aos mais diversos contextos e espaços sociais, conforme enfatizado pelos entrevistados. Na linha de frente do programa estão os coordenadores de polos de apoio presenciais, sujeitos da pesquisa, que compartilharam suas vivências e relataram em seus depoimentos os desafios e perspectivas da gestão de polos presenciais para implementar e alcançar os objetivos do programa UAB; as demandas relacionadas ao funcionamento dos cursos no programa UAB; os aspectos relacionados à gestão no âmbito pedagógico para a permanência e êxito dos alunos do programa.

Em resposta ao objetivo proposto nesta pesquisa, **identificar e analisar os elementos fundamentais da gestão de polos de apoio presenciais vinculados a educação superior à distância, no contexto do Programa UAB**, percebe-se que os principais desafios da gestão do polo estão vinculados ao papel de mediador do coordenador junto à sua equipe e parceiros, para a manutenção do polo, no desenvolvimento das atividades pedagógicas, na gestão de recursos e no planejamento das atividades. De modo geral, a atuação do gestor inclui o planejamento, administração e organização, e se caracteriza pela multiplicidade de tarefas cotidianas, para além das suas atribuições, a fim de implementar e alcançar os objetivos do programa UAB. A gestão pauta-se ainda pela preocupação e o zelo na manutenção do polo, a comunicação com a equipe, organização das atividades acadêmicas, contato e mediação com mantenedores, parceiros e comunidade local, gestores e universidades, além do trabalho diário junto à equipe na busca pela qualidade dos cursos ofertados pelo programa.

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. 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 importância de uma estrutura física adequada para funcionamento dos polos, para garantir o acolhimento do aluno; uma equipe motivada e adequada para apoio a gestão; a importância da atuação no tutor como mediador, motivador e incentivador para permanência e êxito do aluno. Com isso, a preocupação da gestão quanto à evasão provocada, na percepção dos coordenadores, é orientada pelos seguintes fatores: pela falta de disciplina, o conceito errôneo de que a EaD é uma modalidade mais fácil que a presencial, as ausências dos tutores, falta

de domínio e adaptação às tecnologias foram os principais aspectos mencionados como motivadores da evasão.

Nas vivências compartilhadas no desempenho da função, os coordenadores relatam que, para além dos desafios, há a oportunidade de acompanhar os alunos ao longo do curso, dividir o momento de conclusão/formatura do curso; testemunhar o desejo e a força de vontade do aluno ao alcançar a formação superior; vivenciar com os alunos os momentos que antecedem o final do curso e a colação de grau, assim como acompanhar seu crescimento intelectual e pessoal. Apesar dos desafios inerentes ao exercício da função, é inegável que as políticas públicas educacionais exercem um papel significativo para o avanço e consolidação 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.

Sendo assim, este estudo teve como objetivo identificar e analisar os elementos fundamentais na gestão de polos de apoio presenciais da EaD, no contexto do Programa UAB, com oportunidade de enriquecer a bibliografia de um tema relevante, no conjunto das políticas públicas educacionais, especialmente, no âmbito da gestão em EaD das Instituições Públicas 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 que atua a frente desses polos. No campo institucional a pesquisa buscou contribuir na identificação de possíveis lacunas e impactos, apontando os ganhos e desafios na perspectiva dos gestores do programa, a fim de provocar reflexões e, quiçá, a superação das dificuldades apresentadas pelas equipes no desenvolvimento dos projetos e ações desenvolvidos pelo programa UAB.

Dessa forma, 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 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 desenvolvimento do programa.

Referências

AMARAL, Rita de Cássia Borges de Magalhães; MELLO, Marcos; AMARAL, Maria Ceri; ANNUNZIATA, Luiz. A 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**. Rio de Janeiro, v.2, p.11-24, 2012.

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

BRASIL. **Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm. Acesso em: 12 jul. 2018.

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

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 20 jul. 2018.

CAPES. **Polos UAB**. 2018. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/pt/uab/polos-uab>. Acesso em 20 out. 2018.

CAPES. **Sistema de Disseminação de Informações**. 2019. Disponível em: <http://sdi.capes.gov.br/sisub2>. Acesso em 15 abr. 2019.

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

DA SILVA MOMO, Fernanda; BEHR, Ariel. 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.

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

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

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

MILL, Daniel; NARA, Brito; SILVA, Aparecida Ribeiro; ALMEIDA, Leandro Fagner. Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. **Vertentes (UFSJ)**, v. 35, n. 1, p. 9-23, 2010.

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

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Trabalho Docente. In: OLIVEIRA, Daila Andrade; DUARTE, Adriana Cancelli; VIEIRA, Livia Fraga. (Org.) **Dicionário Trabalho, Profissão e Condição Docente**. Belo Horizonte: Secretaria de Educação Básica do MEC, 2010.

PINHO, Denise Sena; GARCIA, Narjara Mendes; ESPERANÇA, Joice Araújo; HARTWIG, Sandra. 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.

SOBRINHO, José Dias. Universidade em tempos de precarização e incertezas. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 23, n. 3, p. 736-753, nov. 2018.