



FATORES DE ÊXITO PARA A GESTÃO E A DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA A DISTÂNCIA

Walter Ruben Iriondo Otero¹

Marcelo Zaffalon Peter²

David Antonio da Costa³

RESUMO

O artigo apresenta resultados da pesquisa que teve como propósito identificar fatores de êxito para a gestão e a docência na Rede e-Tec Brasil, abordando questões relativas à formação profissional, atuação protagonista, comprometimento, engajamento, capacitação e relações interpessoais, dentre outras. Trata-se de uma pesquisa de campo, com foco em estudos exploratório-descritivos, que utilizou a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo. Dentre os diversos resultados obtidos, a pesquisa revelou que, para oportunizar o êxito na Rede e-Tec Brasil é necessário investir na formação e promover a integração dos profissionais envolvidos, viabilizar a contratação de equipes multidisciplinares adequadas às necessidades da Educação a Distância e procurar o entrosamento dos cursos da Rede com cursos presenciais.

Palavras-chave: Êxito; Cursos Técnicos; Rede e-Tec Brasil.

SUCCESS FACTORS FOR MANAGEMENT AND TEACHING IN PROFESSIONAL AND TECHNOLOGICAL DISTANCE EDUCATION

ABSTRACT

This article presents the results of a research that aimed at identifying success factors for management and teaching in e-Tec Brazil Network. It addressed issues related to vocational training, protagonist role, commitment, engagement, training and interpersonal relationships, among others. It is a field research focused on exploratory-descriptive studies, applying the Discourse of the Collective Subject methodology. Among multiple research findings, the investigation showed that, in order to provide success in e-Tec Brazil Network, invest in training and to promote the integration of the professionals engaged in the activities is necessary. Moreover, it is also important to hire multidisciplinary teams based on Distance Education needs and to integrate e-Tec Brazil Network courses with classroom courses.

Keywords: Success; Technological Courses; e-Tec Brazil Network.

FACTORES DE ÊXITO PARA GESTIÓN Y ENSEÑANZA EN LA EDUCACIÓN PROFESIONAL Y TECNOLÓGICA A DISTANCIA

RESUMEN

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Professor Adjunto na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). E-mail: <wiriondo@gmail.com>

² Doutor em Ciência e Tecnologia Agroindustrial. Professor Titular no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul). E-mail: <marcelopeteretec@gmail.com>

³ Doutor em Educação Matemática. Professor Adjunto na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: <david.costa@ufsc.br>



El artículo presenta resultados de investigación que tuve como propósito identificar factores de éxito para la gestión y la enseñanza en la Red e-Tec Brasil, abordando cuestiones relativas con la formación profesional, actuación protagonista, comprometimiento, dedicación, entrenamiento y relaciones interpersonales, entre otras. Es una investigación de campo con foco en estudios exploratorios y descriptivos que he utilizado la metodología del Discurso del Sujeto Colectivo. Entre los diversos resultados obtenidos, la investigación he revelado que, para dar oportunidad el éxito en la Red e-Tec Brasil es necesario invertir en el entrenamiento y promover la integración de los profesionales involucrados, viabilizar la contratación de equipos multidisciplinares adecuadas con las necesidades de la Educación a Distancia y procurar crear vínculos más estrechos de los cursos da Red con cursos presenciales.

Palabras-clave: Êxito; Cursos Técnicos; Red e-Tec Brasil.

1. Introdução

A Rede e-Tec Brasil, originalmente Escola Técnica Aberta do Brasil, tem como finalidade desenvolver a Educação Profissional e Tecnológica na modalidade de Educação a Distância, ampliando e democratizando a oferta e o acesso à educação profissional pública e gratuita no país. Implementada em 2007, a Rede oferece 185 cursos⁴ técnicos diferentes em instituições das esferas Municipal, Estadual e Federal. O principal fator determinante para a oferta de cursos nas instituições é a análise de mercado, e a seleção para ingresso, na maioria dos cursos, é feita mediante prova escrita.

Diversas investigações tiveram como objeto de pesquisa a Rede e-Tec, notadamente a denominada *Currículo Referência: uma construção coletiva para o sistema e-Tec Brasil* (CATAPAN, KASSICK, IRIONDO OTERO, 2011), que apresentou, como principal resultado, um conjunto de Matrizes Curriculares de Referência para os cursos da Rede. Na sequência da sua publicação, surgiu a necessidade de desenvolver uma metodologia adequada à implementação do Currículo Referência. Emerge, então, o projeto executado pelo Grupo de Pesquisa em Metodologias e Experiências Exitosas (GPMEX) na Rede e-Tec, do qual os autores do presente trabalho fizeram parte.

⁴ A estruturação dos cursos em torno de Eixos Tecnológicos equalizou uma dispersão de 2.070 denominações distintas para os 7.940 cursos técnicos de nível médio indicados no Censo Escolar MEC/INPE de 2005. O Catálogo organizado em 12 Eixos Tecnológicos reorganizou o quadro das áreas profissionais em uma nominata de 185 cursos.

Desenvolvido entre os anos 2013 e 2014, o projeto GPMEX teve como propósito mapear as metodologias de implementação da Rede e-Tec e indicar experiências exitosas nas dimensões de gestão e docência, que pudessem ser potencializadas na implementação do Currículo Referência. O projeto compreendeu quatro etapas: (1) organização e planejamento da pesquisa; (2) definição da metodologia e elaboração dos instrumentos de pesquisas e desenvolvimentos da plataforma eletrônica on-line; (3) mapeamento das metodologias da Rede; (4) identificação de metodologias e experiências exitosas da Rede.

O presente artigo enfoca especificamente a última das citadas etapas, procurando por respostas para a pergunta de pesquisa a seguir: Quais ações, fatores, condições, de fato, promovem o êxito em gestão e docência nas instituições da Rede e-Tec? Os trabalhos foram orientados de forma que as respostas à pergunta de pesquisa fossem procuradas em três dimensões, notadamente, nas instituições sendo pesquisadas, nos cursos escolhidos e nos polos que dão apoio presencial aos referidos cursos. Dentro de cada uma dessas dimensões procurou-se identificar indicadores de êxito nas quatro categorias a seguir: Infraestrutura, Gestão, Pessoas e Pedagógico.

Dentre o universo de informações colhidas durante a pesquisa, este artigo apresenta resultados que dizem respeito à categoria Pessoas, procurando destacar as inferências que, para essa categoria, indicam êxito em gestão e docência na Rede e-Tec Brasil.

O princípio teórico-metodológico da pesquisa de campo norteou esta investigação, com foco nos estudos exploratório-descritivos (MARCONI; LAKATOS, 2010). Inicialmente foram definidos indicadores que subsidiaram a construção dos instrumentos encaminhados por meio de uma plataforma eletrônica a todos os gestores das instituições, coordenadores de curso e coordenadores de polos da Rede e-Tec Brasil. Na citada plataforma foram colhidas respostas de profissionais de 44 instituições e de um total de 124 cursos.

As análises quantitativas empenhadas nesta parte da pesquisa permitiram categorizar as respostas, submetê-las a uma matriz de valoração e, finalmente, selecionar e classificar um conjunto de instituições que foram visitadas pelos pesquisadores para observação *in loco* e realização de entrevistas semiestruturadas com gestores, coordenadores de curso e coordenadores de polo. Nessa etapa foram visitadas 23 instituições, abrangendo todas as regiões do país.

Para a organização, tabulação e análises de dados procedentes dessas entrevistas, utilizou-se da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC. (LEFEVRE; LEFEVRE, 2003; 2006). A metodologia do DSC trata-se de um processo que prevê a definição de expressões-chave que emergem das declarações que melhor sintetizam as respostas dos entrevistados e, posteriormente, identificam-se suas ideias centrais. A construção do DSC consiste na compilação das expressões-chave presentes nas declarações dos sujeitos que mobilizam as ideias centrais com sentido semelhante ou complementar, de forma a dar-lhes a forma de frases encadeadas, representando o pensamento de um grupo de participantes, expresso como se fosse um discurso individual.

A seguir são destacados os fatores de êxito para a gestão e a docência na Rede e-Tec apontados pelos entrevistados na pesquisa qualitativa realizada nas Instituições escolhidas para observação *in loco*.

2. Fatores de êxito para a gestão e a docência na Rede e-Tec

Os pesquisadores procuraram identificar quais são os fatores de êxito relacionados às pessoas envolvidas com os processos de gestão e docência na Rede e-Tec. Foram consideradas, para tanto, algumas subcategorias, notadamente: tutor presencial; tutor a distância; professor; coordenador geral, coordenador de curso e equipe multiprofissional; e coordenador de polo.

Na procura pelos fatores de êxito nas subcategorias antes apontadas, foram abordadas questões relativas à formação profissional, atuação protagonista, comprometimento e engajamento, capacitação, relações interpessoais, dentre outras.

Conforme apontado anteriormente, para a referida análise e tratamento de dados, foram adotadas as orientações conceituais de *expressões-chave* e *ideia central* utilizadas com base na teoria do DSC (LEFEVRE; LEFEVRE, 2003; 2006). A descrição de cada uma das referidas expressões chave é acrescida, quando pertinente, de inferências estatísticas com base nos dados colhidos na plataforma eletrônica, e complementada com postulados legais, teóricos, ou de qualidade.

2.1. Tutor Presencial

Nesta subcategoria procurou-se identificar quais são os fatores de êxito relacionados ao tutor presencial, sujeito responsável pela acolhida dos estudantes para atividades presenciais no polo. Na Rede e-Tec entende-se por polo o local onde acontecem as ações de apoio para as citadas atividades de cunho presencial dos cursos EaD. Das entrevistas aplicadas emergiram nove expressões-chave relativas a esta subcategoria.

A primeira expressão que surge das análises foi identificada como ***Tutor presencial possui formação específica na área*** (1). Na visão dos entrevistados, os cursos da Rede e-Tec têm mais chance de serem exitosos quando o tutor presencial possui formação na área do curso podendo, dessa forma, esclarecer dúvidas sobre os trabalhos e os conteúdos do curso.

Dando sequência à inferência anterior, interpretou-se, dos discursos dos entrevistados que, aparentemente, os alunos têm melhor desempenho nas atividades propostas quando o tutor presencial participa da mediação pedagógica dos conteúdos e atividades de ensino e aprendizagem. Essa expressão chave foi denominada de ***Tutor presencial oferece Apoio Pedagógico*** (2). De fato, embora abordem questões específicas do Ensino Superior, nos *Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância*, o tutor é apresentado como um sujeito com participação ativa nas práticas pedagógicas, e suas atividades, “desenvolvidas a distância e/ou presencialmente, devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico” (BRASIL, 2007, p. 21). Corroborando, outros autores têm a concepção de que o tutor exerce um trabalho docente (LAPA; PRETTO, 2010; SCHILLER, 2011).

A expressão-chave ***Tutor presencial participa em visitas técnicas*** (3) foi evidenciada como outro indicador de êxito. Ela surge quando o tutor presencial participa nas aulas presenciais e visitas técnicas auxiliando o professor nas atividades propostas e aumentando a aproximação com os alunos, facilitando o processo de ensino e aprendizagem.

O empenho do tutor presencial no papel de incentivador e motivador dos alunos mostrou-se, na visão dos entrevistados, como outro ponto importante para o sucesso do curso, pois desperta o interesse dos alunos, contribuindo para diminuição da evasão. Tal característica qualifica a expressão-chave ***Tutor presencial realiza atividades motivacionais***

(4). De fato, esta característica do tutor foi identificada também por Rosa (2014) em cursos universitários, onde as interações do tutor, tanto nos polos presenciais quanto no ambiente virtual, contribuem com aspectos relativos aos conhecimentos acadêmicos, atitudinais e motivacionais.

Das entrevistas surge que os alunos apresentam melhor desempenho quando o tutor presencial realiza assiduamente controle da realização das tarefas, presença nos encontros no polo e presença no Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA). Essa ideia foi sintetizada na expressão-chave ***Tutor presencial cobra dos alunos a participação e execução das tarefas*** (5).

Outra das expressões-chave que emerge dos depoimentos dos entrevistados é ***Tutor presencial promove grupos de estudo*** (6), isto é, o desempenho dos alunos melhora e a evasão diminui quando o tutor presencial se empenha na formação de grupos de estudo, compartilhando o conhecimento entre os alunos, além de garantir aproximação e motivação. A pesquisa de Rosa (2014) também se aproxima desta asserção. Segundo a autora,

[...] existem casos em que a relação entre o tutor presencial e o aluno é fortalecida devido ao contato presencial de ambos, realizado nos polos. Desse modo, há um predomínio da busca dos alunos pelo tutor presencial mais do que pelo tutor a distância ou pelo professor da disciplina (ROSA, 2014, p. 206)

A expressão chave ***Tutor presencial auxilia no suporte técnico*** (7) procura sintetizar uma das funções de sua atuação. Em razão da dificuldade de montagem de uma equipe técnica completa e eficaz, muitas vezes é necessário e premente o apoio do tutor presencial realizando ações para todas as demandas do curso, por exemplo, suporte técnico, auxiliar nos protocolos de requerimentos dos alunos, suporte para as videoconferências, entre outros. Contudo, vale considerar que, embora a atuação do tutor presencial nas referidas demandas possa ser, a princípio, indicador de êxito no curso, fica claro que não é possível considerar essa prática como abordagem profissional de longo prazo, resultando necessário suprir o polo dos recursos humanos para a realização de cada tarefa.

Outro indicador de êxito apontado na expressão chave ***Tutor presencial registra ocorrências em Relatórios*** (8) surge quando o tutor presencial mantém dados atualizados e elabora relatórios sobre as ocorrências dos alunos, auxiliando no controle de entrega das atividades, bem como na verificação da assiduidade dos alunos no AVEA. Como essa é uma das atribuições inerentes à função da tutoria presencial, infere-se que nem sempre isso é exigido dos tutores e que, quando isto acontece, aumentam as chances de o curso ser bem-sucedido.

Finalmente, a expressão-chave ***Proatividade do tutor presencial*** (9) visa a um processo de ensino aprendizagem que atenda as expectativas dos alunos e da instituição, exigindo, do tutor presencial, comprometimento com o sucesso do curso, procurando antecipar e evitar eventuais problemas futuros. Embora sejam direcionados para a educação terciária, os *Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância* corroboram as assertivas dos entrevistados, apresentado o tutor como um sujeito com participação ativa nas práticas pedagógicas, cujas atividades “devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico” (BRASIL, 2007, p. 21).

2.2. Tutor a Distância

O tutor a distância é o sujeito que, atuando na sede da instituição, faz, mediante o Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem, o elo entre o professor da disciplina do curso e os demais atores, sejam alunos ou, ainda, os próprios tutores presenciais. Para esta subcategoria, emergiram três expressões-chave descritas a seguir.

A expressão chave ***Acompanhamento integral dos alunos*** (1) revela que os cursos que têm mais chances de serem exitosos são aqueles onde os tutores a distância realizam relatórios semanais, apontando a situação de cada aluno no processo de ensino e aprendizagem, notadamente, aqueles que realizaram ou não as tarefas, os que acessaram ou não o AVEA, reportam atraso no envio das tarefas, etc. O controle desses relatórios é feito pela coordenação de tutoria. Esses relatórios são considerados, pelos entrevistados, como ótimos instrumentos de controle e diminuição de evasão.

Outro fato que aparece como facilitador do êxito do curso consiste na participação dos tutores a distância nas aulas práticas presenciais nos polos. Ou seja, os tutores viajam aos polos para auxiliar os professores nas aulas práticas, além de acompanhar os estudantes de perto, verificando suas atividades e como estão progredindo ao longo do curso.

Corroborando afirmações de autores como Bentes (2009), Neder (2004), Cherman e Bonini (2000), os depoimentos colhidos nas entrevistas apontam que os cursos na modalidade EaD têm mais chances de serem exitosos quando o tutor a distância assume atividades de mediatização, orientação, acompanhamento e avaliação da aprendizagem do aluno (ROSA, 2014). Por outro lado, foi apontado pelos entrevistados, como um fator de risco, que a demora por parte dos professores e tutores em responder aos alunos prejudica o processo de aprendizagem.

Para atender as expectativas de atuação profissional antes apontadas, é exigida formação na área para o exercício da função de tutor a distância. Tal exigência encontra-se representada pela expressão chave **Tutor a distância com formação na área** (2). Nos cursos onde os tutores atendem essa exigência, as probabilidades de êxito são maiores.

A expressão-chave **Tutor a distância trabalha em casa** (3) emergiu em função de algumas instituições não oferecerem condições de infraestrutura para acolher os tutores a distância em suas instalações. Entretanto, segundo os entrevistados, a garantia de qualidade no atendimento é mantida mediante fiscalização de horário de trabalho pré-determinado.

Para concluir este item cabe destacar que alguns entrevistados apontaram que, por serem bolsistas, a falta de vínculo empregatício dos tutores com a Instituição ocasiona alta rotatividade, prejudicando o andamento dos cursos e ocasionando desinteresse por parte dos alunos, pois ocorre rompimento nas relações de confiança pré-estabelecidas.

2.3. Professor

Para a subcategoria professor emergiram 4 expressões-chave. A primeira delas intitula-se **Professor oferece aulas ilustrativas e dinâmicas** (1). De acordo com os entrevistados, os cursos na modalidade EaD têm mais probabilidades de serem exitosos

quando os professores que atuam nos mesmos possuem formação específica para utilizar diferentes recursos didáticos que se apliquem na realização de aulas dinâmicas e atraentes.

Ainda surge das entrevistas que o engajamento de professores dos cursos presenciais na Educação a Distância promove melhoria na qualidade de ensino, tanto no curso EaD como no presencial. A expressão-chave ***Professor da EaD é o mesmo do curso presencial*** (2) revela isso. Em alguns dos cursos visitados na pesquisa de campo, a escolha dos professores do ensino presencial para atuar na EaD é feita através de convite da coordenação, em função da afinidade do professor com a disciplina a ser ministrada. Desta forma, segundo os entrevistados, as contribuições são maiores, pois se supõe que exista engajamento, comprometimento e motivação por parte do professor ao ministrar a disciplina.

Todavia, é oportuno citar a pesquisa realizada por Rosa (2014), onde os docentes entrevistados por esta investigadora apontam o desafio da passagem do ensino presencial para a EaD, notadamente no que diz respeito ao processo de comunicação com os alunos. Nesse sentido, a autora da referida pesquisa comenta que Moore e Kearsley (2007) salientam que os docentes encontram dificuldades ao transitarem entre essas modalidades de ensino em virtude da proeminência da sua atuação no ensino presencial, e que a EaD se torna um desafio para a maioria dos docentes por ser mediada por tecnologias.

A aproximação entre os alunos da EaD e seus pares do ensino presencial, mesmo que de forma virtual, também é considerada importante pelos entrevistados, pois promove uma troca rica de conhecimentos e de vivências profissionais e pessoais.

Outro aspecto que foi apontado como promotor do êxito do curso é a integração entre o professor responsável pela disciplina e os tutores: ***Integração professor/tutor*** (3). Na opinião dos entrevistados, quanto maior for a integração professor/tutor, melhor será o aproveitamento, compreensão do conteúdo e da abordagem da disciplina, facilitando sanar as dúvidas dos alunos. Os entrevistados afirmam que o trabalho realizado de forma integrada entre professores e tutores é fundamental para garantir a qualidade da EaD.

A formação do professor em teorias da EaD possibilita uma diferença na forma da exposição da disciplina, e permite ao aluno tornar-se mais criativo e interessado pelo tema; desta forma, cria-se a emancipação pelo conhecimento. O professor não é o dono do conhecimento, mas um agente promotor para compartilhar e permitir desenvolvimento

colaborativo e construtivo na EaD. Essas características são reveladas pela expressão-chave: ***Professor faz com que o aluno se torne mais crítico e motivado*** (4).

Mas, atingir esse grau de construção colaborativa do conhecimento é uma tarefa que exige tanto o engajamento dos alunos como a incansável dedicação dos professores. Nesse sentido, Rosa (2014) destaca que as atividades de interação a distância exigem maior tempo de dedicação dos professores ao prepará-las, e dos tutores ao acompanhá-las. Por exemplo, um fórum de discussão de qualidade requer tempo para alimentar uma interação alicerçada por uma moderação forte e contínua.

2.4. Coordenador Geral, Coordenador de Curso e Equipe Multiprofissional

Na Rede e-Tec, o coordenador geral situa-se à frente dos aspectos da gestão da instituição relacionada à EaD, enquanto o coordenador de curso dedica-se à coordenação do curso ao qual se vincula. Dos 41 coordenadores gerais que responderam os questionários na plataforma eletrônica, a maioria encontrava-se na faixa etária entre 31 a 45 anos de idade (46,3%); e 56,1% possuíam mestrado, 21,9% especialização e 21,9% doutorado. Ao todo, 85,4% eram de instituição federal e 14,6% estadual. A experiência profissional dos coordenadores gerais com ensino presencial foi, na maioria, com mais de 20 anos (34,1%), e na EaD de 2 a 5 anos (51,2%).

Quanto aos 124 coordenadores de curso respondentes, a maioria encontrava-se na faixa etária entre 31 a 45 anos de idade (61,2%). Quanto à escolaridade, 51,6% possuíam mestrado, 24,1% especialização, e 22,5% doutorado. Acerca da experiência, 48,3% possuíam de 2 a 4 anos de tempo de atuação como coordenador de curso e 12,9% coordenavam mais de um curso. A experiência profissional dos coordenadores de curso com ensino presencial constatada foi de 11 a 20 anos (33,0%), e de 2 a 5 anos com EaD (56,4%).

Por sua vez, os profissionais da equipe multidisciplinar são: pedagogo, designer educacional (instrucional), designer gráfico, designer web, programador multimídia, programador de AVEA, produtor áudio/vídeo e revisor.

Considerando as respostas dos coordenadores de curso sobre a equipe multidisciplinar, observou-se que somente oito cursos apresentaram equipes completas com

todos os profissionais. Dentre os profissionais que compõem as equipes multidisciplinares das instituições respondentes destacaram-se, pela maior frequência de ocorrência, o pedagogo, com cerca de 90% dos casos; e o programador AVEA, com cerca de 80% dos casos. Os restantes profissionais estão presentes somente entre 30% a 50% dos cursos. Do ponto de vista quantitativo, este resultado indica que, de forma geral, a equipe multidisciplinar precisa ser mais bem estruturada, visto que a mesma constitui um instrumento fundamental no processo de elaboração e disponibilização de materiais de aprendizagem.

A importância da constituição e da presença desta equipe também emergiu na análise das entrevistas realizadas nas instituições visitadas. Esta inferência constituiu objeto de discussão nas asserções descritas a seguir, representadas pelas onze expressões-chave, a saber:

A Instituição apresenta equipe multidisciplinar que atende as necessidades do curso (1). As necessidades dos cursos são devidamente atendidas nas instituições que apresentam equipes multidisciplinares completas. Nesses casos, cada equipe multidisciplinar atende plenamente as necessidades dos cursos de sua Instituição, não acontecendo sobrecarga de trabalho e garantindo a qualidade do ensino. O equilíbrio das cargas de trabalho entre os profissionais dentro de suas especificidades de atuação é enaltecido nas entrevistas, e constituído como importante condição de qualidade. Para os atores do processo, uma equipe multidisciplinar completa é condição de êxito na EaD.

A Instituição possui equipe multidisciplinar ainda em estruturação, que atende parcialmente as necessidades do curso (2). Nas instituições em que as equipes multidisciplinares encontram-se em processo de estruturação, a ausência de profissionais específicos é sanada pelo comprometimento e envolvimento da equipe em formação. Esta asserção parece enfatizar que, quando há a ausência do profissional da equipe multidisciplinar, algum outro membro tem sobrecarga de trabalho, revelada na fala dos entrevistados como comprometimento e envolvimento.

A Instituição apresenta equipe multidisciplinar reduzida, porém atende as necessidades do curso (3). Nas instituições onde a equipe multidisciplinar é reduzida e sem perspectivas de ampliação do quadro de profissionais, torna-se necessário um

desdobramento por parte dos envolvidos na EaD. Em outras palavras, a ausência destes profissionais é um fator de risco, e pode incorrer no fracasso do curso.

Equipe multidisciplinar terceirizada (4). Para suprir as necessidades de profissionais específicos da equipe multidisciplinar com o quadro efetivo no atendimento da EaD, algumas instituições optaram por terceirizar a equipe multidisciplinar, garantindo o atendimento destas demandas sem prejudicar a qualidade da EaD.

Cabe lembrar que o Decreto nº 5622 de 19 de dezembro de 2005 art. 12 Prescreve, no inciso VII, a garantia de corpo técnico e administrativo qualificado, sem o qual não se credencia o curso. Isto é, um curso EaD não pode começar a funcionar sem a garantia da existência destes profissionais (BRASIL, 2005). Complementando, o Relatório Executivo de Pesquisa GPCRF (CATAPAN, LAFFIN, IRIONDO OTERO, 2012, p. 12) aponta, como uma das principais preocupações dos Coordenadores e-Tec, a “falta de recursos humanos para atender às necessidades da Rede”.

As inferências descritas acima, representadas pelas expressões-chave 1 a 4 revelam a importância e a necessidade da equipe multidisciplinar como uma das condições de êxito para os cursos EaD. Alguns entrevistados apontaram dificuldades em montar uma equipe multidisciplinar completa com quadros efetivos da Instituição, pois, ora há falta de apoio Institucional para destinar vagas para a formação da equipe multidisciplinar, ora há dificuldade para a contratação de profissionais específicos para a referida equipe, já que alguns profissionais necessários na EaD não são contemplados nos quadros técnico-administrativos dos Institutos Federais.

Analogamente, alguns entrevistados apontam que suas instituições não oferecem o suporte administrativo necessário para a EaD, o que ocasiona sobrecarga de trabalho dos envolvidos. Em ocasiões como esta é necessária a contratação de profissionais terceirizados.

A falta de institucionalização da EaD acaba provocando um afastamento entre os cursos presenciais e a distância. Isto impede que a infraestrutura seja compartilhada e dificulta, também, que ambas as modalidades se beneficiem do compartilhamento das características que cada uma delas tem de melhor.

As relações interpessoais também emergiram como categoria de análise por meio das entrevistas realizadas nas instituições visitadas, ficando claro que as condições dessas

passam, por sua vez, pelas obrigações institucionais que fomentam maior ou menor atividade coletiva entre os atores do EaD. As **relações interpessoais harmoniosas** (5) promovem um ambiente de trabalho colaborativo e harmônico entre os envolvidos no processo ensino e aprendizagem, propiciam o êxito na EaD e os alunos sentem-se mais seguros e confiantes na Instituição.

Dos coordenadores de curso respondentes na pesquisa quantitativa na plataforma eletrônica, 72,5% indicaram que não há conselho ou colegiado de curso instituído. Esta mesma informação não apresenta mudança significativa quando se considera o grupo de coordenadores das instituições visitadas na pesquisa de campo, constatando-se que não há muita participação dos segmentos representados no conselho ou colegiado do curso. Quando há, destacam-se 23,6% para o segmento de docentes e servidores de EaD, seguidos de 13,1% de tutores. Os demais segmentos situam-se com menos de 10% de participação. Esta variável também não apresenta mudança significativa quando referenciada no grupo de coordenadores das instituições visitadas na pesquisa de campo.

Com uma **gestão democrática** (6), as Relações Interpessoais são facilitadas, pois todos se sentem comprometidos no desenvolvimento da EaD, tendo suas ideias contempladas com respeito, contribuindo, assim, para o crescimento e desenvolvimento da instituição, garantindo melhor formação ao aluno.

As **reuniões periódicas** (7) da equipe multidisciplinar constituem-se em estratégia que contribui para melhorar as relações interpessoais, pois, além de permitir uma aproximação constante de todos envolvidos, resolve problemas de forma mais rápida, evitando desavenças desnecessárias na equipe. Os problemas de relacionamento interpessoal geram desconforto, descompromisso e, muitas vezes, sombreamento nas atividades propostas na EaD, prejudicando todo o processo de ensino e aprendizagem.

Os dados quantitativos indicam que há pouca atividade coletiva em âmbito de colegiado ou conselho nos cursos da Rede e-Tec. Também foi apontado, durante as entrevistas, que Instituições com grande abrangência geográfica na EaD apresentam dificuldade de comunicação com os polos, gerando afastamento entre as pessoas envolvidas no processo e prejudicando os alunos.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados como responsável pelo êxito nos cursos da Rede e-Tec foi a capacitação pedagógica dos envolvidos no processo da EaD. Nesse sentido, nas entrevistas foram identificadas as expressões-chave a seguir.

A Instituição oferece cursos, encontros e/ou seminários para capacitar a equipe pedagógica (8). Alguns entrevistados afirmaram que a capacitação da equipe pedagógica é um fator facilitador do êxito dos cursos da Rede e-Tec. Os referidos entrevistados citaram exemplos: a) A instituição oferece diversas modalidades de formação, fazendo especial ênfase na formação dos professores que atuam na EaD, porque, na maioria das vezes, estes professores atuam por muito tempo no ensino presencial e pouco conhecem sobre a modalidade a distância; b) A Instituição oferece diversas modalidades de formação: seminários de integração semestrais, capacitações ministradas pela equipe multidisciplinar, treinamento instrumental para a utilização do AVEA, onde os participantes trocam informações que ajudam a antecipar dificuldades; c) A instituição oferece formação para os professores e os tutores, conseguindo, dessa forma, padronizar os materiais oferecidos para os alunos, além de propiciar aprofundamento dos conhecimentos dos atores envolvidos.

A Instituição oferece cursos, encontros e/ou seminários para capacitar e avaliar os tutores (9). Nos cursos bem-sucedidos da Rede e-Tec, os tutores recebem treinamento do professor responsável pela disciplina sobre os conteúdos e a proposta pedagógica da disciplina, propiciando atingir, de forma exitosa, os objetivos de ensino e aprendizagem. Além disso, os tutores passam, periodicamente, por um processo avaliativo, e aqueles que não atingem os índices mínimos estipulados pela equipe de EaD da instituição, são convidados a se retirarem do programa, promovendo, assim, o comprometimento dos tutores e a busca constante de um atendimento de qualidade aos alunos.

Alguns entrevistados opinaram que, para garantir que todo o processo de ensino aprendizagem em EaD funcione corretamente, é necessário que a instituição invista de forma intensiva em formação de pessoal, mediante seminários de ambientação, cursos de aperfeiçoamento, cursos de especialização e material instrucional e de apoio. A expressão-chave ***A Instituição oferece treinamento e formação continuada para a equipe multidisciplinar*** (10) caracteriza esta situação.

Para concluir, alguns entrevistados informaram que procuram atingir o êxito dos cursos da Rede e-Tec vinculando a equipe pedagógica às atividades de pesquisa e programas de pós-graduação existentes dentro da instituição, isto é, ***A Instituição promove integração com grupos de pesquisa e capacitação em nível de pós-graduação*** (11). Este envolvimento proporciona uma visão diferenciada sobre os processos educacionais e oxigena a EaD com a inserção de pesquisadores de outros programas.

2.5. Coordenador de Polo

Conforme já foi antecipado, na Rede e-Tec o polo é o local onde se acolhem os alunos e ocorrem ações de apoio para atividades presenciais dos cursos EaD. De acordo com os dados coletados via plataforma eletrônica, 63,7% dos polos da Rede e-Tec são municipais, 40,3 % estaduais e 37,1% federais.

A respeito dos coordenadores de polo, 350 responderam a pesquisa, e a maioria se encontrava na faixa etária entre 31 a 45 anos de idade (58,6%). Quanto à escolaridade, todos concluíram o Ensino Superior; deles, 66,6% possuíam especialização, 10,9% mestrado e 4,0% doutorado. Dos respondentes, 49,4% possuíam de 2 a 5 anos de atuação como coordenador de polo, e 37,9% atendiam de 3 a 5 cursos. A experiência profissional dos coordenadores de polo com ensino presencial constatada foi, na maioria, de 11 a 20 anos (31,6%); e com EaD, de 2 a 5 anos (65,5%).

O coordenador de polo é um profissional que desempenha tarefas sensíveis na EaD como, por exemplo, acompanhamento e coordenação das atividades docentes, discentes e administrativas. Deve, também, procurar oferecer, no polo, a infraestrutura necessária para as atividades presenciais. Além disso, o coordenador de polo deve redigir e encaminhar às coordenações dos cursos relatórios de frequência e desempenho dos tutores atuantes no polo. Dentre suas atribuições, deve, também, articular-se com o mantenedor do polo a fim de prover as necessidades materiais, de pessoal e infraestrutura.

Das expressões-chave emergentes das entrevistas realizadas infere-se que os cursos da Rede e-Tec têm mais chances de êxito quando ***o coordenador do polo realiza atividades motivacionais junto aos estudantes*** (1), isto é, quando conhece a história e as

expectativas de cada aluno, faz contato com eles quando não vem à aula, procura saber o que está acontecendo e faz um processo de incentivo permanente e individualizado. Além disso, promove integração da equipe de trabalho, garantindo um ambiente colaborativo e integrativo.

Outro fator de sucesso que emergiu das entrevistas pode ser explicitado com a expressão-chave ***O coordenador do polo é comprometido com EaD e apresenta bom relacionamento interpessoal*** (2). Isto é importante, já que, desta forma, o coordenador pode resolver problemas, dinamizando o desempenho das atividades propostas na realização do curso, particularmente nos aspectos que envolvem bom trânsito nas Prefeituras.

O acompanhamento das atividades dos tutores presenciais por parte do coordenador do polo também se traduz em melhoria na qualidade do atendimento aos alunos. Isto emerge na expressão-chave ***O coordenador do polo realiza acompanhamento assíduo das atividades dos tutores presenciais*** (3). A pesquisa quantitativa revelou que todos os coordenadores de polo indicam que fazem algum tipo de controle de frequência dos funcionários que atuam no polo.

Na percepção de entrevistados, tutores presenciais e coordenador de polo experientes promovem êxito na realização das atividades diárias. Profissionais experientes podem atuar com mais eficiência na resolução de problemas, e agir rapidamente na resolução de dúvidas advindas dos alunos, facilitando, desta forma, o processo de ensino e aprendizagem. Tais elementos caracterizam a expressão-chave ***O coordenador do polo possui uma equipe de trabalho experiente*** (4).

A expressão-chave ***O coordenador do polo trabalha em regime de dedicação exclusiva*** (5) é indicado nos discursos dos entrevistados como fator de êxito nos cursos EaD da Rede e-Tec. Isto porque os problemas e dúvidas por parte dos alunos e tutores presenciais podem acontecer a qualquer instante, e devem ser resolvidos o mais rápido possível para garantir, desta forma, maior credibilidade para EaD. Dos coordenadores de polo que responderam a pesquisa quantitativa, 37% indicaram que possuem mais de 20 horas de dedicação a esta função. Um olhar mais apurado sobre o vínculo institucional do coordenador de polo indica que apenas 1% desses profissionais não possuem vínculo junto a entidades

públicas, e mais de 50% estão ligados à esfera federal, demonstrando uma presença mais forte da entidade federal na Rede e-Tec.

Considerando que os coordenadores de polo desempenham papel relevante para o correto desenvolvimento dos cursos da Rede e-Tec, espera-se que esses profissionais estejam em sintonia com os coordenadores de curso na procura por soluções aos problemas dentro de sua área de atuação. Por exemplo, os alunos nem sempre conseguem realizar estágio em seus municípios, o que gera desconforto e falta de perspectivas para a atuação profissional dos egressos.

3. Considerações Finais

Das entrevistas surge que o êxito da EaD acontece, principalmente, quando há comprometimento das pessoas que integram a equipe de profissionais envolvidos na educação a distância, aspecto este manifestado por muitos dos entrevistados como a mola propulsora para o sucesso em EaD. Neste sentido, pode-se concluir que, para garantir o êxito dos cursos da Rede e-Tec, é necessário:

- Investir na formação de professores, tutores, gestores e equipe multidisciplinar. São eles os principais responsáveis pelo êxito dos cursos e-Tec.

- Promover a integração dos envolvidos na EaD, propiciando boas relações interpessoais.

- Procurar formas de viabilizar a contratação de profissionais para formar as equipes multidisciplinares nas instituições, já que as mesmas são fundamentais para o correto desenvolvimento dos cursos na modalidade EaD.

- Propiciar a integração dos profissionais dos cursos presenciais com seus pares da EaD, possibilitando troca de experiências e aproveitando o que cada modalidade tem de melhor.

De fato, o aproveitamento na EaD, de recursos humanos diferenciados existentes nas instituições, é de extrema importância, pois possibilita a ampliação de corpo docente e técnico-administrativo que poderá atuar com competência e dedicação nas atividades propostas para EaD que, na pesquisa mostrou-se, em ocasiões, carente de profissionais.

No entanto, como fator de risco, emergiu das entrevistas que alguns profissionais tratam a educação a distância sem o devido comprometimento, por não ter contato direto com os alunos, ou como mais uma forma de auferir lucro, fundamentalmente pelo fato de receber bolsa para desempenhar essas atividades. Para além disso, algumas instituições possuem pouco conhecimento sobre a Rede e-Tec e as responsabilidades das pessoas nela envolvidas.

Alguns entrevistados apontaram, também, que há carência de espaço físico e infraestrutura para EaD como, por exemplo, salas de tutoria, salas de professores, salas de gravação de áudio e vídeo, etc. Tudo isto causa desmotivação para as pessoas envolvidas com EaD porque, muitas vezes, utilizam recursos próprios para garantir qualidade mínima para realizarem suas atividades.

O presente artigo apresentou ações, fatores e condições que promovem o êxito em gestão e docência nas instituições, cursos e polos da Rede e-Tec escolhidas para a visita de campo da pesquisa. Sempre que possível, os resultados da pesquisa de campo foram acrescidos de inferências estatísticas e complementados com postulados legais, teóricos, ou de qualidade. Contudo, cabe lembrar que a pesquisa teve como foco somente a categoria Pessoas, restando, ainda, a identificação de indicadores de êxito nas categorias Infraestrutura, Gestão e Pedagógico, que serão objetos de outros artigos.

Referências

BENTES, R. F. A avaliação do tutor. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Prentice Hall. 2009

BRASIL. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Ministério da Educação e Cultura. Brasília, DF. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Decreto Federal n. 5.622**, de 19.12.2005. Presidência da República Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf> . Acesso em: 01 abr. 2014.

CATAPAN, Araci Hack; KASSICK, Clovis Nicanor; IRIONDO OTERO, Walter Ruben. **Currículo Referência: uma construção coletiva para o sistema e-Tec Brasil**. Disponível em: <<http://www.etec.ufsc.br/file.php/1/cr/apresentacao.html>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

CATAPAN, Araci Hack; (Org.), LAFFIN, Marcos (Org.); IRIONDO OTERO, Walter Ruben (Org.). **Concepção e desenvolvimento de metodologia para implementação do currículo referência para a Rede e-Tec Brasil: Relatório executivo de pesquisa.** Dezembro, 2012. Disponível em: <https://issuu.com/fnead/docs/relatorio_executivo_gpcrfii_20130102/8> Acesso em: 15 jul. 2016.

CHERMAN, M., BONINI, L. M. **Educação a distância.** São Paulo: EPN Editoria e Projetos S/C. 2000.

LAPA, A. B.; PRETTO, N. L. Educação a distância e precarização do trabalho docente. **Em Aberto**, v. 23. 2010. p. 79-97.

LEFEVRE F; LEFEVRE A.M.C. **O discurso do sujeito coletivo:** um novo enfoque em pesquisa qualitativa. Desdobramentos. Caxias do Sul: Educs, 2003.

LEFEVRE F; LEFEVRE A.M.C. **O sujeito coletivo que fala.** Interface - Comunic, Saúde, Educ, v.10, n.20, p.517-24, jul/dez 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação à distância:** uma visão integrada. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning. 2007.

NEDER, M. L. C. **A orientação acadêmica na educação a distância:** desafios e inovações na direção de uma prática transformadora. 2004. 378f. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ROSA, S. S. **As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação e os processos de reconfiguração de Modelos de Educação a Distância de nível superior.** 2014. 276 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Educação Científica e Tecnológica - PPGECT, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SCHILLER, J. **Ser tutor:** percepções de sua prática na EaD. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica - PPGECT, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RECEBIDO EM 06 DE AGOSTO DE 2016.

APROVADO EM 31 DE OUTUBRO DE 2016.