

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS DO COORDENADOR DE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EAD: CAMINHOS  
POSSÍVEIS A UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO  
ENSINO SUPERIOR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Aline Tamires Kroetz Ayres Castro**

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil  
2012**

**ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS DO COORDENADOR DE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EAD: CAMINHOS POSSÍVEIS A  
UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR**

**por**

**Aline Tamires Kroetz Ayres Castro**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger**

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil**

**2012**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS DO COORDENADOR DE CURSO DE  
GRADUAÇÃO EAD: CAMINHOS POSSÍVEIS A UMA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR**

elaborada por  
**Aline Tamires Kroetz Ayres Castro**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Leonardo Germano Krüger, Ms.(UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Ana Paula da Rosa Cristino, Ms.**

**Cleia Margarete Macedo da Costa Tonin, Ms.**

Sapucaia do Sul, 30 de novembro de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu esposo Éderson, por estar ao meu lado compartilhando as aprendizagens deste Curso de Especialização. Por sua amizade, seu incentivo e seu carinho.

Aos professores, tutores e colegas de curso, que apesar da distância geográfica, contribuíram com inúmeras trocas de experiências e conhecimentos ao longo deste processo formativo.

Ao meu orientador, Professor Ms. Leonardo Germano Krüger, pela dedicação, apoio e colaboração no processo de construção desta pesquisa.

Aos professores da Comissão Examinadora, pela disponibilidade de participar da defesa desta Monografia de Especialização.

A todos que de alguma forma colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

**MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS DO COORDENADOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO EAD: CAMINHOS POSSÍVEIS A UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR**

AUTORA: ALINE TAMIRES KROETZ AYRES CASTRO

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 30 de novembro de 2012.

Considerando as exigências do atual cenário de mudanças no Ensino Superior à gestão universitária, bem como a avaliação dos Coordenadores de Curso como um dos aspectos presentes nos instrumentos de avaliação institucional do MEC, esta pesquisa investigou quais são para os Coordenadores de Curso EAD de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul, suas atribuições e seus desafios no desempenho desta função, na busca de uma gestão democrática no Ensino Superior. A pesquisa possui abordagem qualitativa e representa um estudo de caso, em que os dados foram produzidos por meio de questionários e da análise documental do Estatuto e do Regimento Geral da universidade. O tratamento dos dados teve como base a análise de conteúdo, a partir de quatro categorias: funções políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais. Apesar das respostas indicarem que os sujeitos desempenham as funções políticas e gerenciais com maior intensidade, permitiram identificar funções com destaque nas quatro dimensões, demonstrando certa similaridade entre as atribuições de Coordenadores de Cursos presenciais e à distância. É possível compreender que estas funções estão diretamente relacionadas com a rotina e a dinâmica dos Cursos e da Instituição, mas não deixam de apontar possibilidades para o desenvolvimento de uma gestão democrática. A partir das considerações realizadas, a pesquisa pretende contribuir para a reflexão sobre os processos de gestão desenvolvidos no Ensino Superior, especialmente para a EAD, e com a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem promovidos neste nível de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Ensino Superior. Coordenador de Curso. Ensino à Distância.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS DO COORDENADOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO EAD: CAMINHOS POSSÍVEIS A UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR**

(TASKS AND CHALLENGES OF THE COORDINATOR OF EAD GRADUATION COURSE: POSSIBLE WAYS TO A DEMOCRATIC MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION)

AUTORA: ALINE TAMIRES KROETZ AYRES CASTRO

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 30 de novembro de 2012.

Considering the requirements of the current scenario of changes in higher education to university management, as well as the evaluation of the Course Coordinators as one of the aspects present in institutional assessment tools of MEC, this research investigated what are the mission and the challenges for the EAD Course Coordinators of a Federal Institution of Higher Education from the State of Rio Grande do Sul, in performing this function, in the search for a democratic management in higher education. The research is a qualitative approach and represents a case study, in which data were produced through questionnaires and documentary analysis of the Statute and the General Rules of Procedure of the University. The data had as basis the content analysis, based on four categories: political functions, managerial, academic and institutional. Although the responses indicate that the subjects perform the managerial and policies functions with greater intensity, they allowed to identify functions with emphasis on the four dimensions, showing some similarity between assignments of classroom and distance education Course Coordinators. It is possible to understand that these functions are directly related to the routine and to the dynamics of the courses and the institution, but do not fail to point out possibilities for the development of a democratic management. From the considerations made, the research aims to contribute to the reflection on the management processes developed in higher education, especially for the EAD, and the quality of teaching and learning process promoted in this level of education.

**Keywords:** Democratic Management. Higher Education. Course Coordinator. Distance Education.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I – INQUIETAÇÕES INICIAIS SOBRE GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II – AS TRILHAS PERCORRIDAS NA CONSTRUÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Abordagem da pesquisa.....	13
2.2 Tipo de pesquisa.....	14
2.3 Os sujeitos da pesquisa .....	15
2.4 Procedimentos e instrumentos de produção de dados da pesquisa.....	16
2.5 Análise dos dados da pesquisa.....	17
<b>CAPÍTULO III – GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR: SEUS ATORES E SEUS PAPEIS.....</b>	<b>19</b>
3.1 A gestão educacional no cenário brasileiro.....	19
3.2 Políticas públicas e gestão do Ensino Superior.....	21
3.3 Educação Superior na era digital e a popularização da EAD.....	25
3.4 O Coordenador de Curso EAD em foco .....	28
3.4.1 Funções Políticas.....	32
3.4.2 Funções Gerenciais.....	35
3.4.3 Funções Acadêmicas .....	38
3.4.4 Funções Institucionais.....	40
<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>52</b>

## APRESENTAÇÃO

Minha trajetória acadêmica no Ensino Superior inicia com o curso noturno de Licenciatura em Pedagogia da UFSM em agosto de 2005, no qual vivenciei intensamente os cinco anos de minha formação participando de diferentes experiências que o cenário universitário me oferecia.

A participação em eventos e projetos de pesquisa na área da educação foi muito importante para minha formação, pois representam períodos de muita dedicação, estudo e de grande envolvimento com a academia. Ao participar das pesquisas me senti pró-ativa, sujeito de minha formação.

Do mesmo modo, os projetos de extensão foram igualmente significativos, pois proporcionaram o contato com a realidade escolar, uma vez que foram desenvolvidos diretamente nas escolas, com alunos e professores.

A Universidade oferece diversas oportunidades formativas e cabe a cada acadêmico qualificar a formação recebida. Neste sentido, além das pesquisas, a participação em diferentes grupos representativos como o colegiado do curso, o diretório acadêmico e a diretoria da casa do estudante contribuíram para a minha formação humana e política, uma vez que possibilitaram a manifestação de minhas opiniões e conhecimentos, e principalmente, o enriquecimento destes a partir da diversidade de sujeitos, histórias de vida, experiências e modos de conceber o mundo.

Além disso, a realização de disciplinas no curso diurno proporcionou o contato com alunos e professores de diferentes turmas, possibilitando o diálogo e a reflexão com grupos distintos, com outras percepções de universidade, de escola, de práticas educativas que, de modo geral, contribuíram para enriquecer a minha formação.

Assim, durante os cinco anos de minha graduação pude vivenciar o ensino, a pesquisa e a extensão, dimensões que caracterizam a universidade pública e o seu compromisso social. Estas dimensões ocorreram de modo interligado e me permitiram compreender a importância da pesquisa sobre aspectos vivenciados na prática para minha formação de pedagoga e de pesquisadora.

Pensando nisto, em meu Trabalho de Conclusão de Curso busquei conciliar meu interesse de pesquisa sobre formação docente com a ansiedade e a preocupação vivenciada com a chegada dos estágios curriculares. O trabalho intitulado *“Aprendizagem Profissional da Docência: o estágio no curso de*

*Pedagogia*” versou sobre as principais aprendizagens em relação a aspectos teórico-práticos, proporcionadas pelos estágios do curso de Pedagogia e como estas contribuem para o processo de aprendizagem profissional da docência.

Após a conclusão do curso, iniciei minha atividade profissional como pedagoga na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), passando a residir no município de São Leopoldo.

Desde então tenho atuado diretamente com a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), desenvolvendo dados e estudos referentes ao ensino de graduação, orientando professores quanto à elaboração dos planos de ensino e cronogramas das disciplinas, auxiliando na elaboração e revisão de normas e editais e contribuindo para a aproximação e o diálogo entre os cursos de graduação e a Pró-Reitoria.

A UFCSPA é uma instituição de ensino superior que durante 43 anos concentrou sua oferta apenas ao curso de Medicina. Desde 2004 a universidade tem passado por um processo de expansão, oferecendo atualmente onze cursos, todos voltados à área da saúde. Assim, as atividades desenvolvidas na UFCSPA têm me proporcionado expandir para além do universo da Pedagogia e das licenciaturas, passando a conhecer realidades de outros cursos, de outra área do conhecimento.

As atividades profissionais desenvolvidas junto a PROGRAD e a vontade de continuar estudando e qualificando meu trabalho me motivaram buscar o curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela UFSM na modalidade EAD, pelo pólo do município de Sapucaia do Sul/RS.

O ensino a distância, além de permitir conciliar minha formação continuada com o trabalho, caracterizou-se como uma experiência nova, desmistificando o receio que tinha em relação a esta modalidade de ensino. Receio este, formado a partir de falas e críticas sobre a baixa qualidade dos mesmos. O curso de Especialização em Gestão Educacional EAD da UFSM me mostrou que a questão da qualidade nos cursos à distância está muito imbricada com o modo como os sujeitos envolvidos no processo, principalmente professores, alunos e tutores, estão comprometidos com o processo de ensino-aprendizagem no ambiente virtual de aprendizagem (AVA).

Neste sentido, reforço quão ricas foram as trocas e as discussões realizadas nos fóruns da plataforma Moodle em cada disciplina do Curso, em que o apoio e o respaldo dos tutores e professores nunca deixaram de se fazer presentes,

complementando, esclarecendo e suscitando novos questionamentos a partir de nossas postagens.

Assim, o Curso proporcionou a ampliação dos conhecimentos relacionados às formas de compreensão e concepção da gestão nas escolas de educação básica, motivando o exercício de transposição para os modelos de gestão e administração das instituições de educação superior, que refletem o meu campo de trabalho e de interesses teóricos e de pesquisa.

Este interesse conduziu a escolha da temática dessa Monografia de Especialização, intitulada “*Atribuições e desafios do Coordenador de Curso de Graduação EAD: caminhos possíveis a uma gestão democrática no Ensino Superior*”, a qual a apresenta-se nas páginas seguintes.

## **CAPÍTULO I – INQUIETAÇÕES INICIAIS SOBRE GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR**

A educação superior no Brasil, fortemente marcada pelas políticas públicas e as influências de organismos internacionais, tem passado por processos de expansão e diversificação.

Um dos principais agentes destes processos foi a difusão da educação à distância (EAD), modalidade de ensino que surgiu como parte do sistema de educação formal desde 1996, a partir do artigo 80 da Lei n. 9.394, que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996). Esta lei impulsionou a criação de cursos de graduação à distância (ou semipresenciais) e laboratórios para o desenvolvimento da EAD em várias universidades (SEGENREICH, 2009).

Este cenário remete a importância das diferentes formas de gestão desenvolvidas nas universidades públicas, como meio de adequação a estes imperativos na busca de um ensino de qualidade.

O cenário universitário é constituído por diferentes atores em que cada um desempenha um importante papel para garantir o seu funcionamento. Neste sentido, entende-se que não apenas os dirigentes, mas todos os setores que compõem a universidade pública devem ser porta vozes dos professores, alunos e funcionários, fortalecendo os laços entre estas instâncias (FRANCO, 2002). Para isso é fundamental a presença de lideranças que garantam a sequencialidade das atividades e que também sejam capazes de impulsionar inovações, com base em processos constantes de avaliação.

Os coordenadores de curso representam uma liderança que se destaca na universidade, pois são essenciais no estabelecimento dos diferenciais de qualidade dos cursos de graduação. Cabe a estes articular as ações dos diferentes segmentos tendo em vista os princípios e os objetivos do Projeto Pedagógico Institucional (FRANCO, 2002). Estas características também se aplicam aos Coordenadores de Cursos EAD.

As avaliações de curso que o Ministério da Educação (MEC) realiza, em conformidade com o artigo 209 da Constituição Federal de 1988 que salienta o

princípio da avaliação de qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) (BRASIL, 1988), também consideram o perfil e a atuação do Coordenador de Curso EAD. A avaliação dos cursos de graduação, das IES e dos estudantes é assegurada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)<sup>1</sup>, criado em 2004, cujas finalidades são:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004a, p. 1).

Em fevereiro de 2012 o MEC aprovou o novo instrumento de avaliação dos cursos de graduação, utilizado para conferir autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos. Este instrumento é composto de três dimensões (Organização didático-pedagógica; Corpo docente e tutorial; Infraestrutura) e por indicadores que são avaliados por conceitos de 1 (um) a 5 (cinco). Ressalto a presença dos indicadores que avaliam a atuação dos Coordenadores de Curso EAD, sua experiência profissional de magistério superior e de gestão acadêmica, bem como sua experiência em cursos à distância e a carga horária dedicada à Coordenação de Curso, os quais integram a dimensão corpo docente e tutorial (BRASIL, 2012b).

Existem diversas pesquisas sobre a função dos gestores nas escolas de Educação Básica e seu papel em promover uma gestão escolar democrática e participativa (LÜCK, 2009; LIBÂNEO, 2004; PARO, 2004). Contudo, foi possível perceber que ainda não são expressivos os estudos dedicados a função dos coordenadores de curso como gestores no ensino universitário, especialmente no ensino à distância (SALVI, 2007; SILVA, 2006; FRANCO, 2002).

Assim, tendo em vista as exigências do atual cenário de mudanças no ensino superior à gestão universitária, bem como a avaliação dos coordenadores de curso EAD como um dos aspectos presentes nos instrumentos de avaliação institucional do MEC, somado a falta de estudos sobre gestão no ensino superior nessa modalidade de ensino, esta pesquisa tem como problema central: quais são as atribuições e os desafios atrelados aos Coordenadores de Curso de Graduação na

---

<sup>1</sup> [Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.](#)

modalidade EAD de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul na busca de uma gestão democrática no Ensino Superior?

Acredita-se na relevância deste estudo porque o modo como os Coordenadores de Curso compreendem a sua função influencia os processos de gestão desenvolvidos na universidade, e, conseqüentemente, a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem promovidos neste nível de ensino.

O objetivo geral do trabalho é investigar quais são as atribuições e os desafios do Coordenador de Curso de graduação EAD de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul na busca de uma gestão democrática no Ensino Superior.

Ademais, os objetivos específicos são:

- Verificar de que forma os documentos legais da instituição legitimam as funções do Coordenador de Curso.
- Investigar quais funções os sujeitos acreditam que deveriam estar atreladas ao Coordenador de Curso EAD enquanto gestor universitário.
- Identificar como os sujeitos da pesquisa percebem a influência de sua atuação para a promoção da qualidade do curso.
- Verificar quais mecanismos possibilitam aos Coordenadores aproximar a gestão do curso à distância com os processos mais amplos de gestão institucional.

Para responder aos objetivos mencionados acima se percorreu os passos teórico-metodológicos especificados no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO II – AS TRILHAS PERCORRIDAS NA CONSTRUÇÃO DA PESQUISA**

### **2.1 Abordagem da pesquisa**

A abordagem adotada nesta pesquisa é qualitativa, pois enfatiza o trabalho em um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, próprio dos contextos sociais.

Comumente a pesquisa qualitativa é compreendida como aquela em que não são utilizados dados numéricos e estatísticos, próprios dos métodos positivistas. Porém, como afirma André (1995), estas características não são capazes de determinar por si só a abordagem de uma pesquisa, pois mesmo usando dados quantificáveis a leitura dos mesmos pode não seguir uma linha positivista. Para a autora

[...] posso fazer uma pesquisa que utiliza basicamente dados quantitativos, mas na análise que faço desses dados estarão sempre presentes o meu quadro de referência, os meus valores e, portanto, a dimensão qualitativa. As perguntas que faço no meu instrumento estão marcadas por minha postura teórica, meus valores, minha visão de mundo. Ao reconhecer essas marcas da subjetividade na pesquisa, eu me distancio da postura positivista, muito embora esteja tratando com dados quantitativos (ANDRÉ, 1995, p. 24).

Logo, a interpretação e a subjetividade do pesquisador no tratamento dos dados coletados a fim de compreender os significados presentes em múltiplas realidades são aspectos fundamentais na caracterização da abordagem qualitativa de pesquisa, em que a fonte dos dados é o ambiente natural e o pesquisador o principal instrumento (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Além do mais, nas pesquisas qualitativas em educação existe uma relação interativa entre o pesquisador e os sujeitos investigados, uma vez que o primeiro conhece o contexto e vive o tempo vivido pelos segundos, buscando a compreensão da lógica que permeia a prática de tal realidade sem isolar as variáveis que a compõem e se preocupando com os significados que as pessoas conferem às coisas e à sua vida.

Assim, é possível entender que a pesquisa qualitativa busca descrever e interpretar os dados de um sistema complexo de significados, procurando não isolar os fenômenos, mas entendê-los assim como ocorrem, de modo interligado, interativo, dinâmico e complexo.

## **2.2 Tipo de pesquisa**

Toda pesquisa científica visa construir conhecimentos sobre determinada realidade, visando achar soluções para os problemas que a mesma apresenta. Neste sentido, a pesquisa científica assume um caráter social muito forte, uma vez que está, assim como o pesquisador, inserida nos interesses, competições e ambições da vida em sociedade (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

De acordo com Lüdke; André (1986) esta é uma pesquisa em educação em que o caráter social é evidenciado, visto que a educação consiste em um dos pilares que sustentam a estrutura social a partir da construção e da propagação do conhecimento, da cultura, dos valores e da moral de determinada realidade histórica.

Desta forma, entendendo “o fenômeno educacional como situado dentro de um contexto social, por sua vez inserido em uma realidade histórica, que sofre toda uma série de determinações” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.5) a partir da ação de múltiplas variáveis, esta pesquisa considera o contexto sócio-cultural em que estão inseridos os sujeitos da mesma e a Instituição de Ensino Superior, bem como a historicidade da problemática em questão.

Na pesquisa em educação é papel do pesquisador estabelecer as relações entre o conhecimento historicamente construído na área e as novas evidências encontradas a partir da pesquisa. Sendo assim, também é preciso considerar a realidade histórica em que o pesquisador está inserido, uma vez que o trabalho realizado por este, mesmo quando cumprida certa rigorosidade científica, vem marcado com as peculiaridades e posições políticas do mesmo. Lüdke e André reforçam esse pensamento afirmando que não é possível “estabelecer uma separação nítida e asséptica entre o pesquisador e o que ele estuda e também os resultados do que ele estuda” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.5).

Logo, não existe neutralidade científica na pesquisa em educação, pois o pesquisador está preso a tudo àquilo que conhece do assunto e em toda a teoria

acumulada a respeito, bem como às conseqüências do conhecimento que ajudou a construir.

A abordagem desta pesquisa é o estudo de caso qualitativo, que apresenta um caso bem delimitado, podendo ser similar a outros ou ainda muito singular. Conforme definição de Ludke; André (1986, p. 17), “o interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações”.

A delimitação do foco de pesquisa é fundamental, uma vez que não é possível explorar todos os aspectos relacionados ao tema. Neste sentido o estudo de caso permite uma compreensão mais completa dos aspectos mais relevantes do recorte feito em relação à temática da pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Considerando as características fundamentais deste tipo de pesquisa, esta se caracteriza como um estudo de caso, pois visou descobrir aspectos importantes para a investigação, além dos pressupostos teóricos iniciais; considerou as características, o meio social, os sujeitos, entre outros aspectos da IES em que a pesquisa foi realizada; procurou representar diferentes perspectivas da situação investigada; utilizou uma linguagem e uma forma acessível de investigação (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

### **2.3 Os sujeitos da pesquisa**

O universo de estudo abrange os Coordenadores de Curso de graduação EAD de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul, considerando que estes são essenciais no estabelecimento dos diferenciais de qualidade dos cursos de graduação e na articulação das ações dos diferentes segmentos da universidade e da sociedade, tendo em vista os princípios e os objetivos do Projeto Pedagógico Institucional.

Considerando que o número de cursos de graduação à distância da IFES pesquisada não é grande, optou-se realizar a pesquisa com todos os Coordenadores dos Cursos vinculados à Universidade Aberta do Brasil (UAB), totalizando oito sujeitos. Estes foram convidados a participar mediante o envio da Carta de Apresentação da pesquisa via correio eletrônico. Após a livre adesão de cada um foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE), o qual

orienta a participação dos sujeitos na pesquisa, e o instrumento de produção de dados. A pesquisa contou com a adesão e colaboração de 62,5% dos sujeitos, de modo que os dados apresentados neste estudo referem-se a cinco Coordenadores de Curso de graduação EAD.

Os sujeitos participantes da pesquisa possuem idades entre 39 e 58 anos, sendo que a experiência no magistério do Ensino Superior varia entre 5 a 28 anos. Quanto ao magistério no Ensino Superior em EAD, os Coordenadores que responderam a pesquisa possuem entre 3 a 7 anos de experiência, sendo que o tempo de atuação na Coordenação do Curso de graduação EAD é de 1 a 7 anos. A carga horária destinada à função de Coordenador varia entre 10 a 30 horas semanais, de acordo com a informação fornecida.

Quanto à formação acadêmica dos sujeitos, um possui especialização, três possuem doutorado e um possui pós-doutorado.

#### **2.4 Procedimentos e instrumentos de produção de dados da pesquisa**

Inicialmente foi realizado um estudo do material bibliográfico composto por escritos de diferentes autores que auxiliaram a compreender a temática em questão. Nesta etapa também foi definido o delineamento da abordagem teórico-metodológica e a delimitação dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Ou seja, a primeira etapa da pesquisa constou da organização e produção do projeto inicial dessa Monografia.

A segunda etapa da pesquisa constou da distribuição, aceite e preenchimento dos questionários pelos sujeitos, respeitando a livre adesão de cada um após a leitura da Carta de Apresentação (APÊNDICE I), Termo de Confidencialidade (APÊNDICE II) e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE III). O questionário utilizado foi elaborado com base no estudo de Franco (2002) (APÊNDICE IV). A opção pelo questionário se justifica por ser um instrumento de investigação que permite coletar dados e informações sem a necessidade da presença física do pesquisador assim como a entrevista exige. Esta é uma questão importante já que o contato com os sujeitos foi feito por meio de correspondência eletrônica.

De acordo com Amaro; Póvoa; Macedo (2005) existe três tipos de questionário. O questionário aberto, com questões de resposta dissertativa e ampla; o questionário fechado, com questões que visam obter respostas objetivas e passíveis de comparação; e o questionário misto, que possui tanto questões abertas quanto fechadas.

Nessa pesquisa foi utilizado o questionário misto, o qual objetivou tanto a produção de dados mais objetivos, quanto a possibilidade de maior liberdade de resposta nas questões abertas. Particularmente, acredita-se que este tipo de questionário permite uma melhor sistematização das respostas, a partir de um tempo reduzido de produção e análise.

Na etapa seguinte foi feito a análise documental do Estatuto e do Regimento Geral da Instituição Federal de Ensino Superior a fim de verificar como estes documentos abordam as funções do cargo de Coordenador de Curso. Juntamente a isso, foram analisados os dados obtidos a partir do instrumento de produção de dados e complementação com a revisão teórico-metodológica.

Apesar de pouco utilizada na área da educação e demais áreas de ação social, a análise documental possibilita a complementação de informações obtidas a partir de outras técnicas, bem como o descobrimento de novos aspectos relacionados ao tema ou problema da pesquisa (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Por fim, na quarta etapa foi realizada a sistematização e organização a partir da compreensão do material produzido, o que configura na elaboração do relatório final da pesquisa.

As informações obtidas são utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa, sendo que somente serão divulgadas de forma anônima, garantindo assim o sigilo que assegura a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na mesma.

## **2.5 Análise dos dados da pesquisa**

A análise dos dados aconteceu após cada etapa de produção de dados, sendo que foi feita mediante a análise de conteúdo e em consonância com o referencial teórico da pesquisa.

A análise de conteúdo segundo Bardin (1977) contempla um conjunto de técnicas de análise das comunicações, as quais podem ser de natureza oral, escrita, visual e mesmo gestual. O objetivo da análise de conteúdo conforme Chizzotti (2009) é auxiliar na compreensão crítica das comunicações, tanto do seu conteúdo manifesto, quanto do seu conteúdo latente, as significações explícitas e as ocultas.

De acordo com Bardin (1977), seguiram-se três etapas principais para analisar os dados. A primeira, pré-análise, foi a etapa da esquematização o trabalho. A segunda, exploração do material, foi o desenvolvimento da primeira, leitura de documentos, coleta e categorização dos dados, entre outros. E a terceira, tratamento dos resultados, consistiu na significação dos dados.

De todo o modo, Chizzotti (2009) e Bardin (1977) afirmam que a técnica da análise de conteúdo permite uma série de procedimentos bem amplos que variam de acordo com o material a ser analisado e com os objetivos da pesquisa, além de outros fatores que dizem respeito a não neutralidade do pesquisador. Destes procedimentos, a classificação segundo categorias foi base para esta pesquisa, as quais foram determinadas pelo referencial teórico: funções políticas, acadêmicas, gerenciais e institucionais.

A compreensão dos dados consistiu em inúmeras leituras para que a análise não se restringisse ao que estava explícito no material, procurando ir mais fundo ao sublinhar o conteúdo explícito e as dimensões contraditórias do material. Assim, buscou-se ir além dos conteúdos manifestos nos documentos da Instituição pesquisada e nas respostas obtidos pelo questionário para interpretar e apreender sobre o tema pesquisado.

## **CAPÍTULO III – GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR: SEUS ATORES E SEUS PAPEIS**

### **3.1 A gestão educacional no cenário brasileiro**

Desde 1930, diferentes autores têm produzido escritos sobre administração e gestão educacional, embora o interesse e a preocupação com este tema fossem bem mais antigos (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

A mudança na terminologia de administração para gestão indica que o primeiro já não contemplava as necessidades impostas ao sistema educacional. No Brasil, o termo administração foi utilizado em um período marcado pelos ideais progressistas de educação, buscando atender os avanços da industrialização do país. Nesta época marcada pelo autoritarismo e pela ditadura militar em grande parte dos casos o administrador assumia funções de controle, atuando de maneira isolada, distanciada e fragmentada, desconsiderando o processo pelo qual as mudanças ocorriam (LÜCK, 1997).

Atualmente esta visão está superada, uma vez que as transformações decorrentes do mundo globalizado e neoliberal exigem repensar e ressignificar o papel das instituições de ensino e, conseqüentemente, a formação dos educadores e a gestão da educação. Neste contexto, o termo gestão surge para aprofundar a antiga terminologia (LÜCK, 1997).

Nas palavras de Ferreira (2004, p.1241) “gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades”. A concepção de gestão está voltada para uma ótica globalizadora (LÜCK, 1997) em que diferentes sujeitos estão envolvidos no processo de gestão, pois as mudanças são construídas de modo interativo entre os vários elementos que constroem em conjunto uma realidade social. Deste modo, não é apenas o gestor que possui a responsabilidade pela qualidade da educação, uma vez que a complexidade do processo de ensino-aprendizagem depende de ações coletivas para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Além disso, a gestão para Lück (1997) também pressupõe um processo contínuo, uma vez que ações isoladas e descontextualizadas pouco contribuem para uma mudança efetiva na educação. Contudo, uma mudança de terminologia apenas não é suficiente. O atual contexto que visa à formação de cidadão críticos, autônomos e participativos exige uma mudança profunda na gestão da educação, e, neste sentido cada vez mais se tem mencionado a gestão democrática, compartilhada ou participativa.

A gestão democrática pressupõe que o planejamento, a organização e a avaliação da educação são desenvolvidos com a participação e a colaboração de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Em um âmbito mais amplo, na gestão democrática prevalecem as co-responsabilidades com a qualidade da educação, visto que esta é um processo complexo, abrangente e contínuo, diretamente ligado as esferas sociais, culturais, políticas e também econômicas (LÜCK, 1997).

Uma gestão democrática deve assegurar os princípios da educação comprometida com o saber, o respeito às diferenças e com a construção de um mundo mais humano e justo para todos. Isto significa “tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa cultura globalizada” (FERREIRA, 2004, p.1241). Esta autora também defende que o novo sentido da gestão democrática da educação é o de humanizar a formação atualmente tão ligada à cultura globalizada.

Além de ser um dos princípios da educação brasileira, estabelecido pela Constituição Federal de 1988, a gestão democrática também foi regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996 e pelo Plano Nacional de Educação que reforçam a necessidade de democratização da educação brasileira (BRASIL, 2001; 1996; 1988).

A efetivação de uma gestão democrática implica processos de organização e gestão baseados na coletividade e na participação dos diferentes atores sociais, possibilitando efetivar uma progressiva autonomia da instituição e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão (BRASIL, 2004b).

Cabe destacar que o processo de participação precisa ser construído diariamente e coletivamente, não devendo ser imposto às pessoas. Para que este

processo seja consolidado é preciso mobilizar e conscientizar a comunidade para que perceba a importância de participar da elaboração e da construção cotidiana dos projetos da instituição (BRASIL, 2004b).

Em relação à gestão universitária, a partir da compreensão do que foi exposto, entende-se a mesma como o processo de planejamento, organização e avaliação da educação diretamente ligado ao nível superior de ensino, a qual está embasada pelas normas e legislação da educação nacional. Este processo exige olhar atento ao contexto em que a instituição está inserida a fim de perceber suas demandas e suas possibilidades, reflexão sobre a práxis, planejamento e trabalho em equipe, com vistas a qualificar o processo de ensino-aprendizagem.

### **3.2 Políticas públicas e gestão do Ensino Superior**

O Ensino Superior no Brasil tem passado por significativas mudanças influenciadas por um conjunto de variáveis econômicas, políticas, financeiras e culturais. Dentre estas, a expansão das instituições de ensino e o aumento de vagas marcaram o final do século XX e o início do século XXI. Os dados do Censo da Educação Superior (BRASIL, 2011) revelam um aumento de 165% no número de IES no Brasil ao longo de 15 anos. Em 1995 o país possuía 894 IES, enquanto que em 2010 este número chegou a 2.377 Instituições. Este crescimento também pode ser verificado em relação ao número de cursos, 6.252 para 29.507 e em relação ao número de matrículas, 1.759.703 para 6.379.299, no mesmo período.

A expansão do Ensino Superior no Brasil foi uma das metas que integrou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2001), configurando-se em significativo avanço na área. Contudo, os dados do Censo da Educação Superior (BRASIL, 2011) permitem observar que este crescimento ocorreu com maior intensidade no setor privado, visto que em 1995 havia 210 IES públicas e 684 privadas, e em 2010 passou para 278 públicas, crescimento considerado baixo em relação ao número de instituições privadas que chegou a 2.099.

A privatização da Educação Superior tem sido abordada por diversos pesquisadores, dentre os quais, Dourado (2011), Santos (2004) e Pires; Reis (1999) apontam que o grande investimento do país na década de noventa no pagamento de juros, encargos e amortizações da dívida externa, intensificou a crise econômica,

levando a diminuição da intervenção do Estado no financiamento de políticas sociais, dentre as quais, as relacionadas à educação. Assim, a crise econômica somada ao modelo de política neoliberal contribuiu para o aumento desmedido de IES privadas, as quais surgiram para suprir uma demanda que o Estado não poderia atender por meio das instituições públicas.

A omissão do Estado com o financiamento do Ensino Superior público foi mascarada pelo suposto aumento de autonomia financeira das universidades, as quais precisaram buscar outras fontes de investimento, promovendo a privatização dentro de muitas IFES do país e até mesmo a concorrência com as instituições privadas (PIRES, 2004).

Contudo, nos últimos anos o aumento de vagas ociosas e a evasão de alunos nas instituições privadas, em função da dificuldade de pagamento das mensalidades, têm mostrado, de acordo com Pires (2004), os limites deste modelo de política para o Ensino Superior.

Buscando alternativas para solucionar esta questão, sem realizar grandes investimentos na criação de novas universidades públicas capazes de atender a toda população jovem advinda do Ensino Médio (BARROS; LIMA, 2009), o Estado criou programas como o Programa Universidade para Todos (PROUNI)<sup>2</sup> (BRASIL, 2005a) e o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES)<sup>3</sup> (BRASIL, 2010a).

Porém, apesar da grande expansão do ensino privado e do investimento do Estado neste setor, a partir de 2007 a ampliação de vagas no ensino público tem sido proporcionada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>4</sup> (BRASIL, 2007a), que tem o propósito de diminuir as desigualdades sociais, criando condições para expansão física, acadêmica e pedagógica das universidades. Em 2011, mais de 200 mil vagas foram criadas, bem como ampliada a oferta de cursos noturnos (ESTRELA, 2011).

---

<sup>2</sup> Programa do governo federal que garante bolsas integrais e parciais para estudantes de baixa renda em IES particulares cadastradas no sistema, regulamentado pela Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005.

<sup>3</sup> Fundo destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores da iniciativa privada com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação, regulamentado pela Lei nº 12.202, de 14 de janeiro de 2010.

<sup>4</sup> Programa de reestruturação da rede federal de Educação Superior baseado nos projetos de expansão apresentados pelas universidades, regulamentado pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.

Além destes programas, a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB)<sup>5</sup> (BRASIL, 2006), que objetiva principalmente a interiorização dos cursos superiores públicos no país, também tem permitido a expansão e o acesso a esse nível de ensino. Este sistema tem possibilitado uma oferta muito maior de vagas do que a criação de novas universidades federais e campus universitário no interior do país (PIRES, 2004), o que tem ocorrido de modo muito sutil, devido aos custos financeiros que devem ser empregados em infra-estrutura física, contratação de novos docentes e técnico-administrativos e aquisição de materiais de ensino, equipamentos de laboratórios e de informática.

Outro programa de âmbito nacional criado pelo Ministério da Educação é o Sistema de Seleção Unificada (SISU), que consiste em um sistema informatizado de seleção de candidatos a vagas em cursos de graduação nas Instituições de Ensino Superior públicas participantes. A seleção é feita com base na pontuação obtida pelos estudantes no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Este sistema tem como principais objetivos democratizar o acesso às instituições públicas de ensino superior, aumentar a mobilidade acadêmica e promover mudanças na estrutura dos currículos do ensino médio (BRASIL, 2010b).

Ainda com o objetivo de democratizar o ingresso ao ensino superior público do país, recentemente foi criada a Lei nº 12.711 de 29 de agosto de 2012, que estabelece cotas para ingressos nas universidades federais e instituições federais de ensino técnico de nível médio (BRASIL, 2012a). Esta lei prevê que as instituições federais de educação superior reservem no mínimo 50% das vagas de cada curso para estudantes que cursaram o ensino médio integralmente em escolas públicas. Destas, a metade deve ser destinada para alunos com renda familiar igual ou inferior a 1,5 salários mínimo per capita, e a outra metade para negros, pardos e índios.

Todos estes programas e ações do governo federal reforçam a valorização da Educação Superior como um dos pilares para o desenvolvimento do país, a partir da ciência, da formação profissional, do estímulo ao pensamento reflexivo e da criação e promoção da cultura. Frente a isso, o documento gerado pela Conferência Mundial sobre o Ensino Superior ocorrida em 2009 aponta a importância de investimentos neste nível de ensino, considerando que este atua como “força maior na construção

---

<sup>5</sup> Sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos superiores para pessoas que têm dificuldade de acesso a este nível de ensino, a partir da forma da Educação à Distância, regulamentado pelo Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006.

de uma sociedade inclusiva e de conhecimento diversificado” (UNESCO, 2009, p.1). Estes investimentos não devem se reportar apenas ao financiamento da Educação Superior, mas também ao estudo e a pesquisa das questões que permeiam este nível de ensino, ao debate crítico e criativo dos diferentes atores envolvidos neste cenário e também ao desenvolvimento de políticas públicas que viabilizem a oferta do ensino de qualidade.

Este amplo contexto de mudanças impulsionadas pelas políticas públicas requer maior atenção das universidades quanto aos seus modelos e métodos de gestão. Muitas vezes estes precisam ser revistos para atender aos atuais avanços e desafios do mundo global (FRANCO, 2002).

Para Hargreaves (2004), vivemos em uma economia do conhecimento em que as rápidas transformações exigem cada vez mais o desenvolvimento da criatividade e da inventividade para que as pessoas possam, além de desencadear as mudanças, enfrentá-las. Entende que a escola e outras instituições públicas precisam formar uma sociedade do conhecimento, assumindo o compromisso de promover estas qualidades, bem como a compaixão, a comunidade e a identidade cosmopolita, essenciais para compensar os efeitos destrutivos da economia do conhecimento.

Neste cenário globalizado descrito por Hargreaves (2004) a função social da universidade está sendo redefinida. Isto indica a necessidade de gestores e professores adotarem visão e posturas inovadoras na condução dos processos administrativos e pedagógicos da instituição, visando promover um ensino que vá além das limitações da economia do conhecimento. Ou seja, capaz de formar um profissional crítico, inventivo e com habilidade para trabalhar por meio de redes de colaboração.

Como qualquer tipo de organização, essas instituições precisam encontrar os seus modelos estratégicos de gestão, tendo como foco a busca contínua da qualidade de seus processos e produtos e a satisfação de sua clientela interna e externa. Precisam oferecer bens e serviços de qualidade e assegurar um ambiente de trabalho compatível com o perfil do trabalhador do conhecimento (ALVES, 2009, p.30).

Além de um contexto institucional aberto para rever suas formas de organização e relacionamento, novos modelos de gestão exigem profissionais atualizados e preparados para lidar com as mudanças. Neste novo contexto, o coordenador de curso é uma figura central para o desenvolvimento de uma

formação de qualidade na educação superior, pois tem o desafio de atuar enquanto gestor estratégico do curso de graduação (ALVES, 2009).

### **3.3 Educação Superior na era digital e a popularização da EAD**

Novos meios de comunicação a partir da tecnologia são progressivamente inseridos no cotidiano das pessoas. Esta constatação também pode ser feita em relação aos processos de ensino e aprendizagem. Enquanto ferramenta de aprendizagem, capaz de organizar redes de colaboração, a tecnologia possui diferentes tipos de uso em educação. Estes permitem articular conhecimento, vivências e valores por meio de trocas que ocorrem em espaços sem fronteiras, entre o real e o virtual, proporcionando uma multiplicidade de representações e significados que envolvem a sensibilidade corporal, física e mental (ALMEIDA, 2008).

A utilização das tecnologias pela educação iniciou na década de 70, quando em meio a um cenário de controle e repressão, numa iniciativa ousada, foram realizados seminários em que pesquisadores e educadores puderam dialogar sobre seus estudos relacionados à informática e à educação, a fim de inserir a tecnologia digital no sistema de ensino. Esta iniciativa inovadora partiu do governo federal, ao identificar a necessidade de definir uma política de informática para o Brasil, visando promover o desenvolvimento de produtos de microeletrônica e a formação de profissionais capacitados na área para atender as demandas do mercado (ALMEIDA, 2008).

Alguns projetos piloto foram desenvolvidos em busca de uma adequada utilização dos recursos tecnológicos no ensino. Neste contexto, em 1984 o MEC implantou o “Projeto Educom” em cinco universidades públicas, visando o desenvolvimento de pesquisas sobre a utilização do computador nos processos de ensino-aprendizagem, a produção de softwares educativos, bem como a formação de professores da rede pública de ensino (ALMEIDA, 2008).

Nos anos seguintes muitas ações foram desenvolvidas com objetivos semelhantes. Destaca-se a criação da Secretaria de Educação e Distância (SEED) pelo MEC em 1996, ano em que a modalidade EAD ganhou respaldo legal por meio da LDB 9.394/96, que estabelece em seu artigo 80 que “o Poder Público incentivará

o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada” (BRASIL, 1996, p.28).

A SEED tinha como objetivo promover o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) pelas instituições de ensino, bem como o desenvolvimento da EAD como meio de democratizar e melhorar a qualidade da educação. Sua criação também incentivou a criação de programas para introdução das TICs nas escolas e para a preparação dos professores. Para isso, foram feitas parcerias entre secretarias de educação estaduais e municipais para conduzir o processo de introdução das TICs nos Núcleos de Tecnologia Educacional (NTE) e nas escolas (ALMEIDA, 2008).

Neste período, várias universidades começaram a oferecer cursos de graduação à distância ou semipresenciais, sendo que a maioria destas instituições credenciadas pelo MEC para a oferta da EAD era pública. Dentre os projetos de educação semipresenciais, muitos estavam voltados para a capacitação e certificação de professores do ensino fundamental (SEGENREICH, 2009).

O crescimento da oferta do ensino à distância exigiu o estabelecimento de políticas públicas que regulamentassem melhor o campo da EAD no sistema de educação como um todo. A primeira proposta de regulamentação da modalidade pelo MEC foi feita em 2002, mas ficou suspensa até 2005. Neste período, de acordo com Segenreich (2009), o número de instituições credenciadas para a EAD cresceu 350%, assim como aumentou o número de cursos de graduação nesta modalidade de ensino. Além do mais, em 2004 a oferta de vagas em cursos EAD passou a ser predominantemente por instituições privadas, provocando críticas ao processo de privatização, fruto da interferência de órgãos internacionais, considerando que a oferta desmedida poderia ser prejudicial à qualidade da educação brasileira.

Aprovado em 2005, o Decreto 5.622 (BRASIL, 2005b) regulamenta o artigo 80 da LDB (BRASIL, 1996), tratando sobre a oferta, organização e avaliação desta modalidade de ensino. A EAD passa a assumir um papel importante para o processo de expansão e democratização do Ensino Superior, a partir da diminuição das desigualdades de oferta entre as regiões do país, meta presente no Plano Nacional de Educação (SEGENREICH, 2009).

É possível perceber que diferentes projetos impulsionaram práticas pedagógicas com o uso de tecnologias, cada um em seu tempo, lugar e estrutura específica. Contudo, deve ficar claro que a tecnologia não pode ser entendida como

solução para todos os problemas do processo de ensino-aprendizagem. Por isso é preciso preparar os professores e os gestores que atuam nas instituições de ensino para o uso integrado de tecnologias diversas como rádio, TV, vídeo, tecnologias e mídias digitais emergentes, visando sempre manter a qualidade do ensino (ALMEIDA, 2008).

O documento divulgado pelo MEC e pela SEED em 2007, que estabelece os referenciais de qualidade para a educação superior à distância, parte da compreensão de que não existe um único modelo de EAD, pois os programas podem apresentar diferentes estruturas, linguagens e recursos, que precisam ser definidos a partir do cotidiano e das necessidades dos estudantes. Contudo, mais importante que a forma de organização, à distância, é a sua compreensão de educação e o compromisso com sua qualidade. Logo,

embora a modalidade a distância possua características, linguagem e formato próprios, exigindo administração, desenho, lógica, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura e pedagógicos condizentes, essas características só ganham relevância no contexto de uma discussão política e pedagógica da ação educativa (BRASIL, 2007b, p.7).

Desta forma, um curso superior EAD precisa contemplar uma formação técnico-científica que prepare para as demandas do mercado de trabalho, mas que também privilegie uma formação política para a participação cidadã dos sujeitos na sociedade (BRASIL, 2007b).

O documento também ressalta a necessidade de uma unidade nas instituições de ensino, capaz de centralizar a gestão dos cursos ofertados, podendo ser centros e secretarias de educação à distância mais gerais ou mesmo salas de coordenação acadêmica e de tutoria, mais específicas.

Estas unidades de suporte ao planejamento, produção e gestão dos cursos a distância, em vista de garantir o padrão de qualidade, necessitam de infraestrutura básica composta minimamente por secretaria acadêmica, salas de coordenação do curso, salas para tutoria a distância, biblioteca, sala de professores, sala de videoconferência (opcional) (BRASIL, 2007b, p.25).

O documento também demonstra preocupação com o desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão por estas unidades, destacando a presença de profissionais como o coordenador de curso, o coordenador dos tutores, os professores coordenadores de disciplina, os tutores, os auxiliares de secretaria, entre outros.

Estes estudos indicam o crescimento e o desenvolvimento da EAD na educação brasileira, especificamente no Ensino Superior, bem como a crescente preocupação com a qualidade da formação oferecida. O próximo subtítulo irá centralizar a figura do Coordenador de Curso de Graduação EAD, trazendo os dados produzidos nesta pesquisa em relação as suas funções e aos desafios que possui na busca de uma gestão democrática.

### **3.4 O Coordenador de Curso EAD em foco**

Considerando a estrutura organizacional das empresas, o papel de uma coordenação corresponde às funções de gerência de nível intermediário. Esta definição pode ser aplicada para as universidades com relação às coordenações de cursos de graduação, tanto presencial, quanto à distância, uma vez que possuem como função “planejar, estruturar e gerenciar os recursos, acompanhar o desempenho e avaliar os resultados obtidos pelo curso e pela instituição, atendendo as expectativas e necessidades do indivíduo e da sociedade” (ALVES, 2009, p. 33), tendo como objetivo principal a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem e a melhoria do fazer pedagógico da instituição.

Estas funções conferem importância fundamental à coordenação de curso de graduação EAD para a garantia de uma educação superior de qualidade. Para isso são necessárias ações integradas com outros segmentos da universidade, a partir de uma gestão democrática embasada nos objetivos gerais da instituição, visto que o trabalho em equipe é um aliado na superação das dificuldades (ALVES, 2009).

Para isso é necessária a presença de uma liderança articuladora, capaz de mobilizar inovações que promovam a melhoria do curso. O Ministério da Educação considera alguns requisitos para o exercício das funções de coordenador de curso de graduação EAD como experiência profissional de magistério superior em cursos à distância, competência gerencial e tempo para dedicação à coordenação de curso (BRASIL, 2012b).

Mais do que isto, espera-se que o coordenador de curso de graduação EAD, assim como o coordenador de curso presencial seja

uma pessoa ética, um estudante permanente cheio de grandes expectativas, com idéias claras, simples, com amplo relacionamento profissional [...], resolutor de problemas, com vida espiritual definida e que

saiba planejar as mudanças que, a cada passo, são exigidas. (FRANCO, 2002, p.4).

Contudo, a falta de definição das funções, responsabilidades e atribuições do coordenador de curso de graduação EAD pela instituição de ensino podem comprometer seu trabalho, pois consente que facilmente as demandas pontuais de curto prazo da instituição o tornem mero cumpridor de tarefas operacionais, fazendo com que o foco de sua ação na qualidade pedagógica do curso aos poucos deixe de ser prioritária.

Os estudos de Franco (2002) indicam que as atribuições do Coordenador de Curso podem ser agrupadas em quatro dimensões: funções políticas, funções gerenciais, funções acadêmicas e funções institucionais.

O autor identificou cinco funções de caráter político, que indicam a necessidade do coordenador de curso de graduação ser: a) um líder na área de conhecimento do curso, com reconhecida competência técnica; b) o representante do curso dentro e fora da instituição, o que lhe exige certa visibilidade perante a sociedade; c) um motivador de professores e alunos à participação da construção e melhoria do curso; d) um realizador do marketing do curso; e) capaz de vincular o curso com os anseios do mercado (FRANCO, 2002).

Já em relação às funções gerenciais, o autor identifica sete funções intrínsecas à gestão do curso. Dentre elas, ser responsável: a) pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do Curso; b) por indicar livros, periódicos e materiais especiais para o melhor desenvolvimento do curso; c) por estimular e verificar a frequência dos docentes; d) e dos discentes; e) pela sinalização da necessidade de novos professores no curso; f) pelos processos decisórios do curso; g) e no caso das instituições privadas, pela adimplência contratual dos alunos do curso (FRANCO, 2002).

Quanto às funções acadêmicas, Franco (2002) identifica oito, sendo: a) elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso (PPC); b) desenvolvimento atrativo das atividades acadêmicas, com uso de tecnologias educacionais, relação entre a teoria e a prática, funcionando como um assistente pedagógico do corpo docente; c) garantir a qualidade e a regularidade das avaliações; d) cuidar do desenvolvimento das atividades complementares do curso; e) estimular a iniciação científica e a pesquisa entre professores e acadêmicos; f) orientar e acompanhar os

monitores; g) estimular professores e acadêmicos a participar de programas e projetos de extensão; h) responsabilizar-se pelos estágios.

Já as seis funções institucionais especificadas pelo autor compreendem: a) responsabilidade pelo sucesso dos alunos nas avaliações realizadas pelo MEC; b) acompanhar antigos alunos do curso; c) ser responsável pela empregabilidade dos acadêmicos; d) buscar fontes alternativas de recurso; e) ser responsável pelo reconhecimento e renovação periódica do curso junto ao MEC; f) ser responsável pelo sucesso de seus acadêmicos nos exames profissionais específicos (FRANCO 2002).

Certamente as funções e atribuições de um coordenador de curso compõem uma lista numerosa. Contudo, considerando que uma década se passou após a realização do estudo que identificou as funções acima descritas, esta pesquisa buscou compreender quais são hoje, considerando as mudanças no cenário da Educação Superior no Brasil, algumas das principais funções do Coordenador de Curso de graduação EAD, bem como se estas ainda estão divididas nestas quatro dimensões.

Além do mais, o estudo realizado por Franco (2002) faz referência ao coordenador de curso presencial, de modo que esse estudo trás uma nova perspectiva ao verificar quais são as atribuições semelhantes para o Coordenador de Curso de Graduação EAD e quais devem ser somadas ou suprimidas.

Desta forma, este estudo contribui com uma reflexão acerca desta problemática, capaz de qualificar as ações deste profissional, pois para que as atividades do Coordenador de Curso de Graduação EAD possam priorizar a implantação e o desenvolvimento do curso com elevados padrões de qualidade, este precisa estar preparado e consciente de suas responsabilidades (SILVA, 2006).

O Estatuto e o Regimento Geral da Universidade da qual fazem parte os sujeitos desta pesquisa, indicam que os Coordenadores de Curso são incumbidos de dezoito funções. Considerando os estudos de Franco (2002), é possível agrupá-las entre as quatro dimensões, conforme o Quadro 1.

Funções Políticas	Integrar o Conselho do Centro, na qualidade de membro nato;
	Representar o Colegiado de Curso, sempre que se fizer necessário;
	Promover as articulações e inter-relação que o Colegiado do Curso deverá manter com os diversos órgãos de administração acadêmica;

	Submeter ao diretor do Centro os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores.
Funções Gerenciais	Convocar, por escrito, e presidir as reuniões do Colegiado do Curso;
	Enviar, regularmente, à Pró-Reitoria de Graduação cópia de Atas das reuniões do Colegiado de Curso;
	Providenciar na obtenção da nominata dos representantes e zelar para que a representatividade do Colegiado do Curso esteja de acordo com a legislação vigente;
	Cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado de Curso;
	Assegurar a fiel observância dos programas e do regime didático propondo, nos casos de infração, as medidas corretivas adequadas;
	Encaminhar ao órgão competente, através do Diretor do Centro, as propostas de alteração curricular aprovadas pelo Colegiado do Curso;
	Exercer a coordenação da matrícula dos alunos, no âmbito do Curso, em colaboração com o órgão central de matrícula;
	Representar junto ao diretor do Centro e ao Chefe de Departamento nos casos da transgressão disciplinar docente e discente;
Examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelo elenco discente.	
Funções Acadêmicas	Elaborar proposta para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao Colegiado do Curso dentro dos prazos previstos no Calendário Escolar;
	Orientar, coordenar e fiscalizar as atividades do Curso e, quando de interesse, representar junto aos Departamentos sobre a conveniência de substituir docente;
	Solicitar dos Departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas necessárias ao desenvolvimento do curso;
	Promover a adaptação curricular dos alunos, quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente;
	Acompanhar e avaliar a execução curricular, propondo aos Departamentos, medidas para melhor ajustamento do ensino, da pesquisa e da extensão aos objetivos do Curso.

Quadro 1 – Funções dos Coordenadores de Curso.

As funções mais evidenciadas por estes documentos fazem parte das dimensões gerenciais e acadêmicas. As primeiras indicam, sobretudo, tarefas de cunho administrativo e de supervisão, enquanto as segundas fazem referência a funções de acompanhamento de diferentes aspectos que interferem na promoção da qualidade do ensino do curso de graduação EAD.

A dimensão política não aparece de maneira tão marcante, sendo verificada principalmente em funções de representatividade do curso e de articulação com os demais segmentos da universidade.

As funções institucionais da maneira como Franco (2002) as define (responsabilidade pelo sucesso acadêmico e profissional dos acadêmicos e pelo reconhecimento do curso junto ao MEC, por exemplo) não são previstas no Estatuto e no Regimento Geral da instituição.

Além do mais, estes documentos não fazem referência a uma modalidade de ensino, de modo que é possível compreender que são destinadas aos Coordenadores tanto de cursos presenciais, quanto à distância.

A partir de agora se apresentam os dados produzidos por meio do questionário aplicado aos Coordenadores de Curso de Graduação EAD tendo como base as quatro categorias de análise elencadas de acordo com o referencial teórico. É preciso lembrar que as questões fechadas do questionário permitiam aos sujeitos marcar a alternativa de 1 (um) a 5 (cinco) que melhor condizia com a intensidade das funções que desempenham na Coordenação do Curso, sendo que 1 é menor ou quase nada e 5 é o máximo.

#### 3.4.1 Funções políticas

Em relação às funções políticas, as funções elencadas no questionário foram: 1) ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso; 2) ser um motivador de professores e alunos do Curso; 3) ser o representante de seu Curso; 4) ser responsável pelo marketing do Curso; 5) ser responsável pela vinculação do Curso com os anseios do mercado; 6) ser responsável pela articulação entre a gestão do Curso à Distância com os processos mais amplos de gestão institucional. Quanto a estas, os Coordenadores de Curso que responderam ao instrumento julgaram desempenhar com grande intensidade as funções descritas, visto que na maioria dos itens descritos acima foram marcadas as alternativas 3, 4 e 5 do questionário. Apenas o Sujeito 5 indicou intensidade 1 quanto a responsabilidade pelo marketing do curso.

De modo geral isto significa que apesar de ser muito difícil um Coordenador de Curso de Graduação desempenhar de modo pleno todas as funções políticas, os sujeitos da pesquisa demonstram valorizar o desempenho destas funções, buscando responsabilizar-se pelo direcionamento político do curso que coordenam.

As funções mais enfatizadas foram a representação do seu Curso e a responsabilidade pela articulação entre a gestão do curso e a gestão institucional. Estas remetem exatamente àquelas funções identificadas no Estatuto e no Regimento Geral da Instituição, demonstrando que a atuação dos sujeitos desta pesquisa condiz com aquilo que legalmente a Instituição espera desses profissionais.

A representatividade a qual Franco (2002) faz referência é tanto interna quanto externa. Para a representação externa a liderança que o Coordenador de Curso de Graduação possui em sua área de conhecimento e a visibilidade que possui junto à comunidade podem ser aspectos facilitadores para o desempenho desta função, uma vez que este estará mais bem informado e afeito aos assuntos e questões relativas ao Curso. Neste aspecto, o Sujeito 3 mencionou a sua participação enquanto Vice-presidente do Fórum Nacional de Coordenadores do seu Curso como uma função eminentemente política.

Já a representação interna está diretamente vinculada com a possibilidade de o Coordenador articular a gestão do curso com os processos mais amplos de gestão Institucional, e estas, assim como a participação em colegiados acadêmicos e conselhos superiores, precisam estar previstas nas normas da instituição.

Esta questão trás uma importante reflexão. As perguntas abertas do questionário permitiram compreender que os Coordenadores de Curso de Graduação pesquisados elencam a participação em comissões como o Núcleo Docente Estruturante e o Colegiado do Curso enquanto funções políticas. Eles indicam ainda que a participação nos Conselhos Superiores é uma função política desempenhada pelos Coordenadores de Cursos de Graduação presenciais, porém ainda não consentida aos Coordenadores de Curso de Graduação EAD.

Neste sentido quatro sujeitos destacaram a necessidade de ampliar a representatividade interna dos Coordenadores de Curso EAD, conforme as seguintes respostas:

Seria interessante que os Coordenadores de Curso pudessem fazer parte dos Conselhos dos Centros de Ensino (SUJEITO 1).

Primeiro, a Coordenação deveria fazer parte da estrutura universitária como qualquer outra coordenação, o que não é o caso – os encargos na EAD não fazem parte da carga horária docente. A partir disso, funções como as outras coordenações. [...] alguns Coordenadores pensam em exigir participação nos colegiados superiores (SUJEITO 2).

Sinto que, apesar de termos avançado muito na educação à distância da Universidade, com a implementação do NTE, da criação de novos cursos e a ampliação do número de vagas, que ainda não temos representatividade institucional. É preciso que possamos participar dos conselhos superiores a fim de defender os interesses da educação à distância. Nossos estudantes ainda são discriminados nos processos decisórios da instituição, pois não há possibilidade de participarem de pleitos (Direção do Centro, Reitoria) a menos que se desloquem até a sede para votar (SUJEITO 3).

O Coordenador de Curso deveria ser reconhecido nas representações dos Centros e outros Órgãos Colegiados (SUJEITO 4).

Enfatiza-se que o Estatuto e o Regimento Geral da Instituição fazem referência às funções dos Coordenadores de Curso de Graduação de modo geral, sem mencionar alguma diferença entre cursos presenciais e EAD. Deste modo, a requerida participação dos sujeitos nos Conselhos Superiores da Universidade teria respaldo nestes próprios documentos, mas esta discussão leva em consideração outras questões que não serão abordadas neste trabalho.

Contudo, é preciso considerar que os Coordenadores de Curso de Graduação EAD conferem grande importância a esta função política, tendo em vista que amplia as oportunidades de defender os interesses do Curso e que algumas manifestações já estão sendo feitas para exigir a sua representatividade junto à Instituição.

Até o momento, as possibilidades de articular a gestão do Curso com os processos mais amplos de gestão Institucional ocorrem por meio do Núcleo de Tecnologia Educacional, da Coordenação UAB da Universidade, da Câmara de Coordenadores e ainda por meio dos professores do Curso que são gestores de cursos presenciais e possuem acento nos Conselhos Superiores.

Ademais, também recebeu destaque a função de motivar alunos e professores do Curso. É possível compreender que a atitude “estimuladora, proativa, congregativa, participativa, articuladora” (FRANCO, 2002, p.5) do Coordenador de Curso de Graduação EAD é fundamental para manter o grupo interessado em desenvolver processos de ensino-aprendizagem significativos e com qualidade.

Na modalidade do ensino à distância, manter alunos e professores persistentes em seus objetivos é uma tarefa constante, já que os discentes podem ter um perfil diferenciado em relação aos discentes dos cursos presenciais. Estes muitas vezes são alunos trabalhadores, com pouco tempo para acesso ao ambiente virtual de ensino e aprendizagem e que não estão imersos no contexto e no ambiente universitário, cenário este que pode contribuir para a motivação dos

alunos. Sendo assim, na EAD o Coordenador de Curso de Graduação, juntamente com os professores e tutores possui esta função de maneira muito mais presente.

Para Franco (2002), demonstrar que gosta do que faz e estar disponível é característica essencial para o coordenador de curso manter alunos e professores motivados.

A preocupação com as funções políticas desempenhadas pelos Coordenadores justifica-se pela compreensão de educação como um processo político inserido na sociedade, bem como de universidade como um espaço fundamental para o debate e interação política (BORSSOI; OLIVEIRA; GENRO, 2011).

De um modo geral, é possível observar quanto às funções políticas que os sujeitos da pesquisa demonstram interesse em participar dos processos decisórios de sua Instituição, buscando garantir melhores condições de funcionamento para o Curso que coordenam. A sustentação de uma postura política que não está baseada na neutralidade proporciona uma influência positiva para professores e alunos, atuando como elemento formador de sujeitos mais participativos e menos propensos a qualquer tipo de manipulação (BORSSOI; OLIVEIRA; GENRO, 2011).

#### 3.4.2 Funções gerenciais

As funções gerenciais elencadas no questionário foram: 1) ser responsável pela indicação da necessidade de aquisição dos recursos necessários ao desenvolvimento do Curso (livros e periódicos em formato digital, instalações físicas, laboratórios e equipamentos); 2) ser responsável pelo estímulo e controle da frequência docente; 3) ser responsável pelo estímulo à frequência discente e controle da evasão no Curso; 4) ser responsável pela indicação da necessidade de docentes do Curso; 5) ser o responsável pelo processo decisório de seu Curso; 6) ser responsável pelo acompanhamento das matrículas dos discentes; 7) ser responsável pela autorização da emissão de históricos escolares e diplomas aos discentes.

Quanto ao desenvolvimento destas funções gerenciais, a maioria dos sujeitos sinalizou que são desenvolvidas com certa intensidade, pois a maioria das respostas

aos itens descritos acima também se concentraram nas alternativas 3, 4 e 5 do questionário.

Dentre as funções mais enfatizadas estão: sinalizar a necessidade de docentes no Curso, acompanhar as matrículas dos alunos e estimular a sua frequência, controlando a evasão no Curso.

A indicação da necessidade de docentes no curso é fundamental para sua continuidade e garantia de qualidade. Esta preocupação é ainda maior quando se trata de um Curso novo, que ainda não formou sua primeira turma. Isto porque a cada semestre, novas disciplinas são introduzidas, o que às vezes pode exigir a indicação de novos docentes para atuação em áreas ainda não contempladas pelo perfil e pela própria formação dos professores já atuantes no Curso. Ainda em relação aos docentes, o estímulo e o controle da frequência dos mesmos também aparecem como funções mais realizadas pelos Coordenadores.

Já a importância que conferem ao controle das matrículas e ao incentivo à frequência dos alunos é justificada pelos altos índices de evasão no ensino superior na modalidade EAD, verificados em diversas pesquisas. A informação oficial mais atual é do Censo EAD.BR de 2010, divulgado pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), que indica a evasão como o maior obstáculo para a EAD. Nas pesquisas realizadas pela ABED a evasão é considerada quando o aluno não inicia o curso ou o abandona de algum modo (ABED, 2010).

Os referenciais de qualidade para Educação Superior à Distância (BRASIL, 2007b), indicam que para manter o estudante estimulado, amenizando as possibilidades de abandono do curso, os processos de tutoria, produção e distribuição de materiais didáticos, acompanhamento e avaliação precisam ser rigorosamente gerenciados.

Contudo, cabe ressaltar que a evasão não é uma questão preocupante apenas na modalidade EAD, tendo em vista que os percentuais também estão aumentando no ensino presencial. Por isto, este é um tema que vem ganhando destaque nas discussões do Fórum Brasileiro de Pró-Reitores de Graduação (FORGRAD), visando à expansão do ensino superior com qualidade.

As demais funções receberam alguma resposta com intensidade 1 ou 2. Dentre estas, a que mais chama atenção, levando em consideração os objetivos da pesquisa, é a responsabilidade pelo processo decisório do Curso. É possível deduzir como uma das possibilidades que levaram a sinalização de baixa intensidade no

desempenho desta função, a compreensão por parte dos Coordenadores que esta deve ser desenvolvida em conjunto com os docentes, tutores e discentes, visto que a co-responsabilidade de ambos para o bom desenvolvimento e a qualidade do curso é expressa nas respostas das questões abertas do instrumento.

Para Lück (1997), o grande desafio da gestão educacional é o trabalho em equipe, uma vez que a complexidade do processo de ensino-aprendizagem depende de ações coletivas para o seu constante aperfeiçoamento. Neste sentido, a autora indica que

a descentralização dos processos de direção e tomada de decisões em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecidos na Constituição Nacional, e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis (LÜCK, 1997, p.5).

Para que esta participação seja efetivada na prática cotidiana de um curso de graduação EAD, é necessário que todos os sujeitos compreendam a gestão como “um processo de mobilização do talento e da energia humana” para alcançar os objetivos expressos no Projeto Pedagógico do Curso e buscar, a partir da sinergia do grupo, educar os seus alunos a partir de uma perspectiva integradora (LÜCK, 1997, p.5).

Além destas, na questão aberta do questionário, o Sujeito 2 evidencia que considera a participação em Colegiado de Curso e Núcleo Docente Estruturante também como função gerencial, além de pertencer à dimensão política, como já foi elencado. Com relação à proximidade entre as funções políticas e gerenciais, Franco (2002) indica que a distinção é tênue e está muito relacionado à forma como o coordenador interpretar e refletir sobre a função ao desempenhá-la.

Ainda, o Sujeito 4 entende que a necessidade de transferir conhecimento tecnológico aos docentes para que suas atividades atendam às expectativas dos alunos, mantendo um alto nível de comprometimento por parte destes, também é uma função gerencial do Coordenador de Curso de Graduação EAD.

É possível compreender que muitas outras funções de cunho burocrático devem ser desempenhadas pelos Coordenadores pesquisados, assim como indicam o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade. Pode-se interpretar que não tenham sido elencadas por já estarem incorporadas de tal modo na rotina dos Coordenadores, que estes não tenham julgado importante informá-las.

Assim, é possível concluir que as funções gerenciais desempenhadas pelos sujeitos da pesquisa revelam sua competência na gestão do curso, uma vez que indicam princípios de participação democrática e cuidado com a manutenção e a qualidade do curso.

### 3.4.3 Funções acadêmicas

Quanto às funções acadêmicas, o questionário indica: 1) ser responsável pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso; 2) ser responsável pelo desenvolvimento atrativo das atividades acadêmicas; 3) ser responsável pela qualidade e pela regularidade das avaliações desenvolvidas em seu Curso; 4) ser responsável por cuidar do desenvolvimento das atividades complementares em seu Curso; 5) ser responsável por estimular a iniciação científica e a pesquisa entre docentes e discentes; 6) ser responsável por orientar e acompanhar os tutores de seu Curso; 7) ser responsável pelo engajamento de docentes e discentes em programas e projetos de extensão universitária; 8) ser responsável pelos estágios supervisionados e não-supervisionados.

As respostas também indicam um predomínio das alternativas de intensidade 3, 4 e 5 do questionário em seis dos itens referidos acima, com destaque para o cuidado quanto ao desenvolvimento das atividades complementares e responsabilidade pelos estágios do Curso.

A responsabilidade direta pelo desenvolvimento das atividades complementares junto aos alunos não é, na compreensão de Franco (2002), do coordenador de curso. Porém, o autor acredita que o coordenador precisa estimular, conhecer e planejar a sua oferta juntamente com o corpo docente, possibilitando aos alunos atividades que proporcionem conhecimentos relevantes e significativos, com base na realidade sócio-histórica. As atividades complementares nos cursos de graduação, sejam eles presenciais ou à distância, precisam ser pensadas a fim de

[...] complementar o aprendizado curricular e sintonizá-lo com a realidade da sociedade na qual a instituição esteja inserida. Devem ampliar os conhecimentos dos alunos, bem como sua prática para além da sala de aula. Devem favorecer o relacionamento entre grupos de estudantes e alargar a convivência com os diferentes segmentos da sociedade, além de estimular a tomada de iniciativa dos alunos (FRANCO, 2002, p. 13).

Esta compreensão explica a importância que os sujeitos da pesquisa conferem a função, uma vez que está diretamente ligada ao aprendizado dos alunos e ao modo como perceberão o contexto em que sua futura profissão está inserida.

Em relação aos estágios supervisionados e não supervisionados, a posição de Franco (2002) é semelhante, pois compreende que apesar de existirem os supervisores de estágio, o acompanhamento e a busca por novos campos de estágio são funções próprias do coordenador de curso. A partir deste envolvimento, o coordenador poderá obter retorno dos responsáveis pelos campos de estágio sobre o desempenho dos alunos, permitindo avaliar o processo de ensino-aprendizagem promovido no curso, e assim rever aspectos importantes, qualificando-os.

As funções que receberam maior indicação das alternativas 1 e 2, foram a responsabilidade pelo desenvolvimento atrativo das aulas e demais atividades acadêmicas e o acompanhamento dos tutores do Curso.

Em resposta a pergunta aberta do questionário, o Sujeito 5 indicou a realização de pesquisas voltadas para melhores práticas e para o uso de novos recursos tecnológicos como uma função acadêmica do Coordenador de Curso de Graduação EAD.

O engajamento com a pesquisa e o desenvolvimento de uma formação continuada é essencial aos docentes de todos os níveis, da mesma forma aos coordenadores de cursos de graduação. Porém, a pesquisa sobre recursos didático-pedagógicos a partir do uso de novas tecnologias é ainda mais expressiva para os Coordenadores de Cursos de Graduação EAD, uma vez que as aprendizagens proporcionadas podem aperfeiçoar as atividades pedagógicas realizadas por meio dos ambientes virtuais de ensino-aprendizagem.

Ainda em relação às funções acadêmicas, mais uma vez o Sujeito 3 destacou a importância da colaboração de todo o grupo no desenvolvimento das funções pertinentes a esta dimensão, conforme resposta à pergunta aberta do questionário:

Acredito que algumas funções acima citadas dizem respeito não só a coordenadora do curso, mas também a coordenação de tutoria, ao NDE (Núcleo Docente Estruturante) e ao Colegiado do Curso. Apesar de fazer parte de ambos, trabalhamos coletivamente, tanto na construção do PPC do curso, como também nos processos de avaliação e acompanhamento do trabalho desenvolvido no curso.

Sendo assim, talvez o grande desafio do Coordenador de Curso de Graduação EAD é atuar como elemento articulador para favorecer a construção de um ambiente de colaboração, com uma equipe engajada e que trabalhe em prol das prioridades assumidas pelo grupo a partir do Projeto Pedagógico Institucional e do Projeto Pedagógico do Curso.

Quanto às funções acadêmicas, foi possível analisar que os Sujeitos as desempenham em menor intensidade em relação às funções políticas e gerenciais. Isto indica que as funções acadêmicas, apesar de serem consideradas as principais funções dos coordenadores de cursos por Silva (2006), não são as mais desempenhadas pelos sujeitos pesquisados. A gestão acadêmica ou didático-pedagógica é para Silva (2006) a dimensão para a qual o coordenador precisa focar sua atenção, pois concentra a essência da qualidade do curso. Com isto, não se afirma que os Sujeitos da pesquisa são negligentes no desempenho destas funções, e sim, que outras questões de rotina do Curso podem estar demandando grande dedicação dos Coordenadores, considerando que estas muitas vezes precisam ser resolvidas em curto espaço de tempo.

Além do mais, é preciso considerar que o caráter pedagógico perpassa todas as funções do Coordenador de Curso, uma vez que estas tencionam a busca por maior qualidade no ensino e nos processos formativos desenvolvidos no Curso.

#### 3.4.4 Funções institucionais

De acordo com o que indica o instrumento de produção de dados, dos quatro tipos de funções, as institucionais são as menos desempenhadas pelos Coordenadores de Curso pesquisados. Foram elencadas: 1) ser responsável pelo sucesso dos discentes de seu Curso no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE); 2) ser responsável pelo acompanhamento dos alunos egressos do Curso; 3) ser responsável pela empregabilidade dos alunos; 4) ser responsável pela busca de convênios e parcerias para o seu Curso; 5) ser responsável pelo reconhecimento de seu Curso e pela renovação periódica desse reconhecimento junto ao MEC; 6) ser responsável pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, Testes Profissionais e assemelhados.

Destas funções, apenas a metade foi marcada com intensidade alta, sendo principalmente a responsabilidade pelo reconhecimento de Curso e sua renovação

junto ao MEC, seguido do acompanhamento dos alunos egressos do Curso. Este resultado também pode ser verificado a partir da resposta do Sujeito 3 na questão aberta do instrumento:

O Curso de [...] foi avaliado pelo INEP em 2011 e obteve conceito máximo. Mais uma vez, reitero que isto não é apenas fruto da gestão do curso, mas sim do empenho de todos os sujeitos envolvidos no processo: professores, tutores e estudantes. Formamos a primeira turma, com 165 estudantes, no final de 2011 e estamos realizando uma pesquisa para saber como estes egressos se colocaram no mercado de trabalho.

Obter o reconhecimento do curso junto ao MEC e a sua renovação, alcançando um bom conceito a partir dos padrões de avaliação estabelecidos confere grande reconhecimento social ao Curso e a Instituição.

Por isso, o Coordenador de Curso de Graduação EAD é responsável por conhecer o instrumento de avaliação realizado por meio do e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, instituído pela Portaria Normativa 40/2007 e consolidado em 29 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2007c).

Este instrumento, que teve alterações aprovadas pelo MEC em 2012, avalia o curso a partir de três dimensões: 1) Organização didático-pedagógica; 2) Corpo docente e tutorial; 3) Infraestrutura. Cada dimensão é integrada por indicadores avaliados com conceitos de 1 (um) a 5 (cinco) (BRASIL, 2012b).

De posse destas informações, é responsabilidade dos Coordenadores zelarem para que todos os indicadores recebam avaliação positiva, assim como indicam os próprios sujeitos a partir do questionário.

Em relação ao acompanhamento dos antigos alunos do Curso, Franco (2002) entende que por si só o sucesso ou o fracasso dos formados não é capaz de medir a qualidade do curso, mas que o seu acompanhamento é necessário, pois permite avaliar os pontos positivos da formação realizada e aqueles que merecem maior atenção e possíveis alterações. É com esta finalidade que o Coordenador de Curso de Graduação EAD precisa estar atento aos seus egressos.

Já as funções com intensidade mais baixa, foram a responsabilidade pela empregabilidade dos alunos e pelo sucesso dos mesmos nos Testes Profissionais. Os Sujeitos entendem que não lhes competem assumir estas responsabilidades de maneira isolada, pois diversos fatores os influenciam direta ou indiretamente.

Contudo, a qualidade do Curso, objetivo principal do Coordenador, é um aspecto importante que contribui para os bons índices de empregabilidade e sucesso dos graduados nos testes profissionais.

Deste modo, as funções institucionais podem ser desenvolvidas com menor intensidade pelos Sujeitos da pesquisa, justamente devido à relação que possuem com fatores externos. É importante, porém, que tais funções não sejam esquecidas pelos Coordenadores, já que permitem avaliar e qualificar os processos formativos do Curso.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA**

Ao refletir sobre a figura do Coordenador de Curso de Graduação EAD, antes de compreendê-lo enquanto líder, responsável pelos procedimentos gerenciais do curso, é preciso percebê-lo educador. Na maioria dos casos, este vivenciou a docência antes de se tornar gestor, e por isso, compõe um universo de significações incorporadas ao longo do processo de construção de sua identidade docente.

Esta identidade, construída e reconstruída ao longo da carreira profissional, é fruto das práticas, das concepções e dos objetivos almejados em determinado tempo e espaço historicamente situado, a partir das necessidades importadas pelas diferentes situações vivenciadas (PIMENTA, 2005).

Sendo assim, a docência no ensino superior, e especificamente na EAD, aspecto observado nas avaliações de curso realizadas pelo MEC, é capaz de qualificar a atuação do Coordenador de Curso, uma vez que este não terá um olhar puramente gerencial para as questões que lhe competem nesta função.

Logo, mesmo que os Sujeitos da pesquisa tenham indicado desempenhar com maior intensidade as funções gerenciais (Média 4,0), assim como determinam os documentos da Instituição, é preciso considerar que ao realizarem tais funções não deixam de lado a sua identidade docente e a sua condição de educadores, em que a preocupação com a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem se faz central.

É neste sentido que os Coordenadores de Curso de graduação pesquisados indicam como principal função gerencial, a responsabilidade pela indicação da necessidade de docentes para o Curso, seguida do acompanhamento das matrículas dos alunos e do estímulo a freqüência destes, buscando combater a evasão no Curso. Revelam ainda competência na gestão do curso, pois as respostas ao questionário indicam princípios de participação democráticos e cuidados com a manutenção e a qualidade do Curso.

As funções políticas (Média 3,9) receberam destaque semelhante, sendo a função de representante interno e externo do Curso a mais indicada. Além desta, receberam destaque as funções de motivar alunos e professores do Curso e de

articular a gestão do curso com a gestão institucional, processo que ocorre por meio do Núcleo de Tecnologia da Educação, da Coordenação UAB da Universidade, da Câmara de Coordenadores e dos professores gestores de cursos presenciais que possuem acento nos Conselhos Superiores.

Os Sujeitos demonstraram consciência sobre a importância da sua participação em órgãos colegiados e demais grupos representativos para buscar melhorias e defender os interesses do Curso, sendo que a sua efetiva participação nos Conselhos Superiores já está sendo reivindicada. Desta maneira, os Sujeitos evidenciam valorizar o desempenho destas funções, buscando responsabilizar-se pelo direcionamento político do curso que coordenam.

Em seguida, foram apontadas as funções acadêmicas (Média 3,5), também indicadas com destaque nos documentos da Instituição. Ressalta-se a responsabilidade pelo cuidado com o desenvolvimento das atividades complementares do curso, em que a aprendizagem de conteúdos relevantes, que não estejam contemplados no currículo do curso, é evidenciada. Além disso, a responsabilidade de acompanhamento dos estágios do curso, em relação a sua organização e a busca por novos campos de práticas.

Mais uma vez a importância do trabalho coletivo entre o grupo de professores, tutores, gestores e alunos foi evidenciada, o que desafia o Coordenador de Curso de graduação EAD a atuar como elemento articulador neste ambiente de colaboração.

Por último aparecem as funções institucionais (Média 3,3), em que a principal função desempenhada pelos Sujeitos da pesquisa diz respeito a sua responsabilidade pelo reconhecimento do curso junto ao MEC e sua renovação periódica. A função de acompanhamento dos alunos egressos do curso também recebeu ênfase, uma vez que permite avaliar os pontos positivos da formação realizada e aqueles que merecem maior atenção e possíveis mudanças.

As atribuições dos Coordenadores de Curso de Graduação EAD nem sempre equivalem às aquelas indicadas pelas normas internas da Instituição, uma vez que a realidade constantemente mutável dos cursos e o aumento da exigência de qualidade, tanto pelos órgãos de avaliação, quanto pelo público discente, podem exigir diferentes ações de seus gestores. Neste sentido, faço uma transposição da citação de Tradif e Lessard (2009, p.56) do cenário escolar para o universitário:

A escola não é um laboratório nem é uma usina informatizada. Nela produzem-se muitas coisas que dependem das circunstâncias do momento

ou de fatores humanos imprevisíveis ou incontroláveis. Nesse sentido, seria inútil exagerar a racionalidade dessa organização pretendendo explicar tudo nela e relacionar tudo a causas ou fenômenos simples e únicos. Oriunda de uma atividade coletiva, produzida por uma longa e sinuosa evolução social, a escola moderna possui, sem dúvida, algumas características típicas, mas também é uma organização extremamente flexível, capaz de adaptar-se, como vemos na sua atual mundialização, a uma vastíssima variedade de contextos sociais e históricos.

Esta contextualização também se aplica ao contexto universitário, reforçando que muitas vezes as funções desempenhadas pelos Coordenadores de Curso de Graduação não serão inteiramente semelhantes às indicadas pelo Estatuto e pelo Regimento Geral da Instituição, justamente pelo caráter imprevisível e mutável deste contexto.

Ao mesmo tempo, na prática cotidiana, muitas ações podem assumir caráter misto, deixando de pertencer à dimensão especificada nesta pesquisa. Cada situação vivenciada é que permitirá explicitar com melhor segurança o cunho que a função adquire, com base nas condições e motivos em que esteja sendo desempenhada, podendo também pertencer a mais de uma dimensão. Sendo assim, é preciso considerar que as fronteiras entre as quatro dimensões das funções desempenhadas pelo coordenador de curso, especificadas por Franco (2002), são interpostas, podendo penetrar pelos universos umas das outras.

Esta característica auxilia a compreender a importância que os Sujeitos da pesquisa conferem ao Coordenador de Curso de Graduação EAD para a promoção da qualidade do Curso, uma vez que acreditam ser fundamental sua presença e participação em diferentes esferas e espaços relacionados ao Curso. Por isso demonstram certa preocupação com sua atualização, considerando que a pesquisa na área de conhecimento e na área tecnológica permite qualificar a sua atuação junto ao curso. A motivação e a interação com os alunos também aparecem de maneira muito significativa para os sujeitos, assim como o trabalho em parceria com seus pares e com tutores, procurando que esta equipe seja formada por profissionais qualificados na área de atuação do curso.

A valorização do trabalho coletivo e da interação com os professores, tutores e alunos, foram outros aspectos que se mostraram significativos nesta pesquisa, sendo identificados de maneira explícita e implícita nas respostas de quatro Coordenadores. Isto indica que compreendem a gestão educacional como processo desenvolvido a partir da participação de todos os envolvidos no processo de construção do conhecimento.

Ao compreender que suas funções perpassam pela participação de professores, alunos, tutores e demais funcionários de diferentes setores da Instituição, os sujeitos desta pesquisa indicam a possibilidade de fortalecer a gestão democrática no Ensino Superior. Para isso, um dos maiores desafios enfrentados pelos sujeitos é legitimar a participação dos Coordenadores de Cursos de Graduação EAD nos Conselhos Superiores, do mesmo modo como os Coordenadores de Cursos presenciais.

Referente à necessidade de existirem outras funções atreladas ao cargo de Coordenador de Curso de Graduação EAD enquanto gestor universitário, os sujeitos evidenciam que muitas questões burocráticas por vezes sufocam a coordenação, fazendo com que reste pouco tempo para o coordenador se preocupar com a parte pedagógica, entendida por eles como a mais importante. Por isso, a única função reivindicada pelos Coordenadores foi de representatividade nos Conselhos Superiores, atrelada a possibilidade de terem os mesmos direitos que os Coordenadores de Cursos presenciais.

Desta forma, os órgãos que possibilitam aos sujeitos da pesquisa aproximar a gestão do curso à distância com os processos mais amplos de gestão institucional são o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE), a Coordenação UAB da Instituição, a Câmara de Coordenadores e o auxílio de professores do Curso que, por serem gestores de cursos presenciais, possuem acento nos Conselhos Superiores.

Isto indica que, apesar da modalidade à distância existir a pelo menos quatro décadas no Brasil, algumas concepções precisam ser repensadas e estudadas mais a fundo, para que seja possível melhorar a qualidade do ensino e do suporte aos alunos, tutores e professores, qualificando também a gestão dos cursos EAD.

Essa pesquisa possibilitou perceber que o tema abordado carece de discussões aprofundadas sobre as funções dos Coordenadores de Cursos de Graduação EAD e como estas estão vinculadas às possibilidades de articulação com outros setores na Instituição. Contudo, estas considerações permitem compreender que as funções realizadas pelos Coordenadores de Curso de Graduação EAD adquirem um caráter pedagógico mais amplo que perpassa todas elas, sejam funções pertencentes à dimensão política, gerencial, acadêmica ou institucional.

Sendo assim, é possível inferir que a realização das funções mencionadas integra o desafio maior que os Coordenadores de Curso de Graduação EAD

possuem em garantir excelentes condições no processo de ensino-aprendizagem e contribuir com a formação de profissionais qualificados e capacitados em sua área, críticos e cientes de que a educação é um processo contínuo, que perpassa toda a vida.

## REFERÊNCIAS

ABED. **Censo EAD.BR**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ALMEIDA, M.E.B. de. Tecnologias na Educação: dos caminhos trilhados aos atuais desafios. **Bolema**. Rio Claro, Ano 21, n.29, p.99-129, 2008.

ALVES, L. **Competências individuais em organizações do conhecimento: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina**. 2009. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **A arte de fazer questionários**. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2005. Disponível em: <<http://www.jcpaiva.net/getfile.php?cwd=ensino/cadeiras/metodol/>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

ANDRÉ, M.E.D.A. **Etnografia da prática escolar**. 15.ed. Campinas: Papyrus, 1995.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, J.; LIMA, M. Neoliberalismo e Ensino Superior: uma análise sobre o PROUNI. In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES DE IRATI: DIVERSIDADE, ÉTICA, EDUCAÇÃO E CIDADANIA. 6. 2009. Irati. **Anais...** Irati: PUCPR, 2009.

BORSSOI, B.; OLIVEIRA, R.; GENRO, M.E.H. Formação de sujeitos políticos na Universidade: problematizando as Diretrizes do curso de Pedagogia. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO. 3. 2011. Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UEPG, 2011, p.1-16. Disponível em: <<http://http://www.isapg.com.br/2011/ciepg/index.php?f=>>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei nº 12.711 de 29 de agosto de 2012**. Brasília: MEC, 2012a.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Brasília: MEC, 2012b.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo da Educação Superior 2010**. Brasília: MEC, 2011.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES)**. Brasília: MEC, 2010a.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sistema de Seleção Unificada (SISU)**. Brasília: MEC, 2010b.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)**. Brasília: MEC, 2007a.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para Educação Superior a distância**. Brasília, 2007b.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007**. Brasília, 2007c.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)**. Brasília: MEC, 2006.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa Universidade para Todos (PROUNI)**. Brasília: MEC, 2005a.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005**. Brasília: MEC, 2005b.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Brasília: MEC, 2004a.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: MEC, 2004b. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf). Acesso em: 26 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Educação (PDE)**. Brasília: MEC, 2001.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lbd.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: MEC, 1988.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

DRABACH, N.P.; MOUSQUER, M.E.L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo Sem Fronteiras**. v.9, n.2, Julho/Dezembro, 2009, p. 258-285. Disponível em: [http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3463/drabach-mousquer\\_1\\_.pdf](http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3463/drabach-mousquer_1_.pdf). Acesso em: 10 nov. 2011.

DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Recife, v.27, n.1, p.53-65, jan./abr./2011.

ESTRELA, C. Ensino Superior Cresce. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 17 de abril de 2011. Jornal Ensino. Disponível em: <http://www.correiodopovo.com.br/Impresso/?Ano=116&Numero=199&Caderno=0&Noticia=2>. Acesso em: 18 jun. 2011.

FERREIRA, N. Repensando e ressignificando a gestão democrática da Educação na “cultura globalizada”. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.25, n.89, p.1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 20 ago. 2011.

FRANCO, É.R.P. **Funções do coordenador de curso**: como “construir” o coordenador ideal. Brasília: ABMES, 2002. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/abmes/publicacao/detalhe/id/45#>. Acesso em: 17 jan. 2012.

HARGREAVES, A. **O ensino na sociedade do conhecimento: educação na era da insegurança**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, H. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Gestão em Rede**. Brasília. n.3, p.13-18, nov., 1997. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**, 8.ed. São Paulo: Ática, 2004.

PIMENTA, S.G. Formação de professores: identidade e saberes da docência. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2005, p.15-34.

PIRES, V. **Ensino Superior e neoliberalismo no Brasil: um difícil combate**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 86, p. 263-268, 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000100015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000100015). Acesso em: 12. jan. 2012.

PIRES, M.F.C.; REIS, J.R.T. Globalização, Neoliberalismo e Universidade: algumas considerações. **Interface** – Comunicação, Saúde, Educação. Botucatu, v.3, n.4, p.29-39, fev. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1414-328319990001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1414-328319990001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

SALVI, E.J. **O Coordenador de Curso no papel e o papel do Coordenador de Curso**. 2007. 22f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2007.

SANTOS, B. de S. **A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória**. São Paulo: Cortez, 2004.

SEGENREICH, S.C.D. ProUni e UAB como estratégias de EAD na expansão do Ensino Superior. **Pro-Posições**. Campinas, v.20, n.2 (59), p.205-222, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pp/v20n2/v20n2a13.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

SILVA, P.R. da. O coordenador de curso: atribuições e desafios atuais. **Gestão Universitária**, Ed. 89, abr./2006. Disponível em: <[http://www.redemebox.com.br/index.php?view=category&id=60%3A89&layout=default&option=com\\_content&Itemid=21](http://www.redemebox.com.br/index.php?view=category&id=60%3A89&layout=default&option=com_content&Itemid=21)>. Acesso em: 17 jan. 2012.

TARDIF, M.; LESSARD. C. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

UNESCO, **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009**: as novas dinâmicas do Ensino Superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social. Paris, 2009.

## **APÊNDICES**

## **Apêndice I – Carta de Apresentação**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Prezado(a) Coordenador (a) de Curso:**

Esta pesquisa, “**ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS DO COORDENADOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO EAD: CAMINHOS POSSÍVEIS A UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR**”, está vinculada ao trabalho monográfico do Curso de Especialização em Gestão Educacional – EAD da Universidade Federal de Santa Maria/RS.

Considerando as exigências do atual cenário de mudanças no Ensino Superior à gestão universitária, bem como a avaliação dos Coordenadores de Curso como um dos aspectos presentes nos instrumentos de avaliação institucional do MEC, esta pesquisa pretende investigar quais são, para os Coordenadores de Curso de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul, as atribuições e os desafios do Coordenador de Curso EAD na busca de uma gestão democrática no Ensino Superior.

Os objetivos específicos são: Verificar de que forma os documentos legais da instituição legitimam as funções do Coordenador de Curso; Investigar quais funções os sujeitos acreditam que deveriam estar atreladas ao Coordenador de Curso EAD enquanto gestor universitário; Identificar como os sujeitos da pesquisa percebem a influência de sua atuação para a promoção da qualidade do curso; Verificar quais mecanismos possibilitam aos Coordenadores aproximar a gestão do curso à distância com os processos mais amplos de gestão institucional.

A pesquisa será desenvolvida por meio da aplicação de questionário aos Coordenadores de Curso de graduação EAD desta universidade, a qual acontecerá por meio de correspondência eletrônica.

Em qualquer etapa da pesquisa, você terá acesso à investigadora para esclarecimento de eventuais dúvidas. Contato: ALINE TAMIRES KROETZ AYRES CASTRO, telefone (51) 96113894, endereço eletrônico [alinetkroetz@yahoo.com.br](mailto:alinetkroetz@yahoo.com.br).

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com o orientador da pesquisa professor Leonardo Germano Krüger, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Fica assegurado, também, o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais da pesquisa, assim que esses resultados chegarem ao conhecimento da pesquisadora.

Comprometo-me, como pesquisadora principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa.

Aline Tamires Kroetz Ayres Castro

## **Apêndice II – Termo de Confidencialidade**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### **TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título da Pesquisa:** Atribuições e desafios do Coordenador de Curso de Graduação EAD: caminhos possíveis a uma gestão democrática no Ensino Superior

**Pesquisadora responsável:** Aline Tamires Kroetz Ayres Castro

**Orientador da pesquisa:** Prof. Ms. Leonardo Germano Krüger

**Instituição Promotora:** Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

**Telefone e e-mail para contato:** (51) 96113894 – alinetkroetz@yahoo.com.br

**Local da coleta de dados:** Por meio de correspondência eletrônica

Os pesquisadores da presente pesquisa se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos cujos dados serão coletados por meio de questionário misto a ser aplicado por meio de correspondência eletrônica e de análise documental do Estatuto e do Regimento Geral da instituição a qual pertencem os sujeitos. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e será mantido no arquivo de dados físicos e de mídia da pesquisadora Aline Tamires Kroetz Ayres Castro por um período de dois anos sob a responsabilidade da mesma. Após este período, os dados serão destruídos.

Sapucaia do Sul, julho de 2012.

---

Pesquisadora responsável  
Aline T.K.A. Castro – C.I. 1081019752

---

Orientador da pesquisa  
Prof. Ms. Leonardo G. Krüger

## **Apêndice III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título da Pesquisa:** Atribuições e desafios do Coordenador de Curso de Graduação EAD: caminhos possíveis a uma gestão democrática no Ensino Superior

**Pesquisadora responsável:** Aline Tamires Kroetz Ayres Castro

**Orientador da pesquisa:** Prof. Ms. Leonardo Germano Krüger

**Instituição Promotora:** Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

**Telefone e e-mail para contato:** (51) 96113894 – alinetkroetz@yahoo.com.br

**Local da coleta de dados:** Por meio de correspondência eletrônica

A presente pesquisa “Atribuições e desafios do Coordenador de Curso de Graduação EAD: caminhos possíveis a uma gestão democrática no Ensino Superior” visa investigar quais são as atribuições e os desafios do Coordenador de Curso de graduação EAD de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul na busca de uma gestão democrática no Ensino Superior.

O referido Projeto de Pesquisa é de responsabilidade da acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Educacional – EAD da Universidade Federal de Santa Maria/RS, Aline Tamires Kroetz Ayres Castro e está sob a orientação do Professor Mestre Leonardo Germano Krüger. Qualquer dúvida que porventura surja pode ser sanada e esclarecimento adicional obtido com a acadêmica pesquisadora, via e-mail (alinetkroetz@yahoo.com.br) e pelo telefone (51) 96113894 ou com o professor responsável, via e-mail (leonardo.kruger@ufsm.br).

Os dados desta pesquisa serão coletados por meio de questionários a partir de correspondência eletrônica e análise documental do Estatuto e do Regimento da

universidade, a fim de verificar de que forma os documentos legais da instituição legitimam as funções do Coordenador de Curso. Estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa, sendo que somente poderão ser divulgados de forma anônima, garantindo assim o sigilo que assegura a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na mesma.

Durante a aplicação do instrumento de coleta de dados não estão previstos danos físicos ou psicológicos aos participantes, uma vez que não serão adotados procedimentos invasivos. Contudo, você tem a garantia de esclarecimentos com a pesquisadora responsável, antes e durante o curso do estudo, bem como a liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado. Também não estão previstos benefícios diretos aos que decidirem participar.

Aline Tamires Kroetz Ayres Castro

Prof. Ms. Leonardo Germano Krüger

### **Declaração de consentimento**

Concordo em participar desta pesquisa e estou ciente dos objetivos deste estudo, assim como da confidencialidade acerca da minha identidade. Estou ciente que receberei resposta a qualquer dúvida sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados a esta pesquisa. Entendo também que serei livre para retirar meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do trabalho sem que isso acarrete prejuízo de qualquer ordem. Concordo em participar do presente estudo, bem como autorizo, para fins de pesquisa e de divulgação científica, a utilização de informações por mim respondidas no questionário da pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

---

Assinatura do participante

## Apêndice IV – Questionário

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Questionário da pesquisa monográfica intitulada “**Atribuições e desafios do Coordenador de Curso de Graduação EAD: caminhos possíveis a uma gestão democrática no Ensino Superior**”. Este instrumento foi elaborado com base no questionário criado por Édson Franco em relação às funções do Coordenador de Curso presencial. Como nesta pesquisa o foco é voltado aos Coordenadores de Curso à distância, foram feitas algumas adaptações. Neste sentido, solicito a sua colaboração para identificar funções que possam ser específicas aos Coordenadores de Curso EAD.

### **Perfil dos Sujeitos**

Idade:

Formação:

Experiência no magistério do Ensino Superior:

Experiência no magistério do Ensino Superior em EAD:

Tempo de atuação na Coordenação do Curso EAD:

Carga horária destinada à função de Coordenador (a):

Marque com um x, nas quadrículas de 1 a 5 (em que 1 é menor ou quase nada e 5 é o máximo), a intensidade das funções que você julga desempenhar na Coordenação de seu Curso. Procure ser o mais fidedigno possível em suas respostas.

<b>Itens</b>	<b>Funções Políticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso.					
2	Ser um motivador de professores e alunos do Curso.					
3	Ser o representante de seu Curso.					
4	Ser responsável pelo marketing do Curso.					

5	Ser responsável pela vinculação do Curso com os anseios do mercado.					
6	Ser responsável pela articulação entre a gestão do curso à distância com os processos mais amplos de gestão institucional.					

Além destas, você **desempenha** outras funções políticas atreladas ao cargo de Coordenador de Curso EAD? Quais?

Itens	Funções Gerenciais	1	2	3	4	5
1	Ser responsável pela indicação da necessidade de aquisição dos recursos necessários ao desenvolvimento do Curso (livros e periódicos em formato digital, instalações físicas, laboratórios e equipamentos).					
2	Ser responsável pelo estímulo e controle da frequência docente.					
3	Ser responsável pelo estímulo à frequência discente e controle da evasão no Curso.					
4	Ser responsável pela indicação da necessidade de docentes do Curso.					
5	Ser o responsável pelo processo decisório de seu Curso.					
6	Ser responsável pelo acompanhamento das matrículas dos discentes.					
7	Ser responsável pela autorização da emissão de históricos escolares e diplomas aos discentes.					

Além destas, você **desempenha** outras funções gerenciais atreladas ao cargo de Coordenador de Curso EAD? Quais?

Itens	Funções Acadêmicas	1	2	3	4	5
1	Ser responsável pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso.					
2	Ser responsável pelo desenvolvimento atrativo das atividades acadêmicas.					
3	Ser responsável pela qualidade e pela regularidade das avaliações desenvolvidas em seu Curso.					
4	Ser responsável por cuidar do desenvolvimento das atividades complementares em seu Curso.					
5	Ser responsável por estimular a iniciação científica e a pesquisa entre docentes e discentes.					
6	Ser responsável por orientar e acompanhar os tutores de seu Curso.					
7	Ser responsável pelo engajamento de docentes e discentes em programas e projetos de extensão universitária.					
8	Ser responsável pelos estágios supervisionados e não-supervisionados.					

Além destas, você **desempenha** outras funções acadêmicas atreladas ao cargo de Coordenador de Curso EAD? Quais?

Itens	Funções Institucionais	1	2	3	4	5
1	Ser responsável pelo sucesso dos discentes de seu Curso no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).					
2	Ser responsável pelo acompanhamento dos alunos egressos do Curso.					
3	Ser responsável pela empregabilidade dos alunos.					

4	Ser responsável pela busca de convênios e parcerias para o seu Curso.					
5	Ser responsável pelo reconhecimento de seu Curso e pela renovação periódica desse reconhecimento junto ao MEC.					
6	Ser responsável pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, Testes Profissionais e assemelhados.					

Além destas, você **desempenha** outras funções institucionais atreladas ao cargo de Coordenador de Curso EAD? Quais?

Você considera que existem outras funções que **deveriam** estar atreladas ao Coordenador de Curso EAD enquanto gestor universitário? Quais?

A **sua atuação** enquanto Coordenador de Curso EAD possui relação com a promoção da qualidade do Curso? Como?

Quais mecanismos possibilitam articular a gestão do curso à distância com os processos mais amplos de gestão institucional?

Obrigada por sua colaboração!