

Atribuições e desafios do coordenador de curso de graduação EAD: caminhos possíveis a uma gestão democrática no ensino superior

Functions and challenges of the coordinator of de courses: possible paths towards a democratic management in higher education

Atribuciones y desafíos del coordinador de graduación EAD: caminos posibles a una gestión democrática en la enseñanza superior

Aline Tamires Kroetz Ayres Castro¹
Leonardo Germano Krüger²

Resumo: Considerando as exigências do atual cenário de mudanças no Ensino Superior à gestão universitária, investigaram-se 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. Por meio de um estudo de caso de abordagem qualitativa, os dados foram produzidos por meio de questionários e análise documental, tratados com base na análise de conteúdo a partir das categorias: funções políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais. Identificaram-se funções com destaque nas quatro dimensões, sendo que estas estão diretamente relacionadas com a rotina e a dinâmica dos cursos e da Instituição, apontando possibilidades para o desenvolvimento de uma gestão democrática neste nível de ensino.

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

Abstract: *Considering the requirements of the current scenario of changes in higher education as to university management, the mission and the challenges of the DE Course Coordinators of a Federal Institution of Higher Education from the State of Rio Grande do Sul were investigated in performing this function, aiming at a democratic management in higher education. Through a case study under a qualitative approach data were produced through questionnaires and document analysis, and treated based on content analysis, from the point of view of four categories: political, managerial, academic and institutional functions. Functions with emphasis on the four dimensions were identified and found to be directly related to the routine and dynamics of the courses and the institution, pointing out possibilities for the development of a democratic management in this level of education.*

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

¹ Graduada em Pedagogia Licenciatura Plena pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2010) e Especialista em Gestão Educacional pela mesma instituição (2012). Atua principalmente nos seguintes temas: educação superior e pedagogia universitária. Atualmente mestranda em Educação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e técnica-administrativa em educação no cargo de Pedagoga da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - UFCSPA, vinculada a Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD. alinetkac@gmail.com

² Graduado em Educação Física (2003); Especialização em Gestão Educacional (2005), Especialização em Pesquisa e Ensino do Movimento Humano, subárea em Pedagogia do Movimento Humano (2005) e Mestrado em Educação (2007), todos pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor do Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria/RS (2010-2013). Experiência na área de Educação e Educação Física Escolar, com ênfase em Tópicos Específicos de Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: formação, saberes e desenvolvimento profissional e Educação Física Escolar. Participa como líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Física (GEPEF/UFSM), Professor Pesquisador I do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na modalidade a distância, pela Universidade Aberta do Brasil (EaD - UAB/UFSM) e Professor do Instituto Federal Farroupilha - Câmpus Jaguarí. leonardo.kruger@ufsm.br

Resumen: Teniendo en cuenta las exigencias del actual escenario de mudanzas en la Enseñanza Superior a gestión universitaria, fue hecho una investigación para descubrir cuales son los coordinadores del Curso EAD de una Institución Federal de Enseñanza Superior del Estado do Rio Grande do Sul, suyas atribuciones y suyos desafíos en el desempeño de esta función, en la búsqueda de una gestión democrática en la enseñanza superior. Través de un estudio de caso de enfoque cualitativo, los datos fueran producidos través de un cuestionario y análisis documental, tratada con base en el análisis de contenido desde las categorías: Funciones políticas, gerenciales, académica e institucionales. Fue identificado funciones con destaque en las cuatro dimensiones, siendo que estas están directamente relacionadas con la rutina y la dinámica de los cursos y de la Institución, apuntando posibilidades para el desarrollo de una gestión democrática en este nivel de enseñanza.

Palabras-clave: Gestión Democrática. Enseñanza Superior. Coordinador de Curso a Distancia.

INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil, fortemente marcada pelas políticas públicas e as influências de organismos internacionais, tem passado por processos de expansão e diversificação. Este cenário remete para 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. 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 de Educação a Distância (EAD).

A utilização das tecnologias pela educação iniciou na década de 70, mas a modalidade de EAD passa a ganhar respaldo legal apenas em 1996 a partir 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).

Em 2005, é aprovado Decreto 5.622 (BRASIL, 2005) que regulamenta o artigo 80 da LDB, tratando a oferta, organização e avaliação desta modalidade de ensino. Assim, 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). Dois anos depois, são divulgados pelo MEC os referenciais de qualidade para a educação superior à distância. Estes indicam que um curso superior de 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, 2007a).

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. Além disso, indica 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. Portanto, compreende-se que com o crescimento e o desenvolvimento da EAD na educação brasileira, especificamente no Ensino Superior, novas pesquisas e estudos referentes a esta modalidade de ensino são importantes para qualificar a formação oferecida por meio dela.

As considerações apresentadas neste artigo têm como base uma pesquisa que investigou quais as atribuições e os desafios atrelados aos Coordenadores de Curso de Graduação na modalidade de EAD de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul na busca de uma gestão democrática no Ensino Superior. Ressalta-se a relevância deste estudo, uma vez que o modo como os Coordenadores de Curso compreendem a sua função influencia os processos de gestão desenvolvidos na universidade e, conseqüentemente, na qualidade dos processos de ensino-aprendizagem promovidos neste nível de ensino.

ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

A abordagem adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso qualitativo, pois enfatiza o trabalho em um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, próprio dos contextos sociais. O estudo de caso permite uma compreensão mais completa dos aspectos mais relevantes do recorte feito em relação à temática da pesquisa. 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”.

O universo de estudo abrangeu os Coordenadores de Curso de Graduação EAD de uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa contou com a adesão e colaboração de cinco Coordenadores de Curso de Graduação EAD, representando 62,5% dos sujeitos. Estes 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 e 30 horas semanal, de acordo com a informação fornecida. Quanto à formação acadêmica dos sujeitos, um possui especialização, três possuem doutorado e um possui pós-doutorado.

Como instrumento de produção dos dados foi utilizado um questionário misto, elaborado com base no estudo de Franco (2002). De acordo com Amaro; Póvoa; Macedo (2005), o questionário misto possui tanto questões abertas, que exigem resposta dissertativa e ampla, quanto fechadas, que visam obter respostas objetivas e passíveis de comparação. Os questionários foram enviados aos sujeitos e respondidos por meio de correio eletrônico, respeitando a livre adesão de cada um após a leitura da Carta de Apresentação, do Termo de Confidencialidade e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os dados também foram produzidos por meio da análise documental do Regimento Geral e do Estatuto da universidade, a fim de verificar como estes documentos abordam as funções do cargo de Coordenador de Curso. 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).

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. Para Chizzotti (2009) e Bardin (1977) a análise de conteúdo contempla um conjunto de técnicas de análise e compreensão crítica das comunicações, as quais podem ser de natureza oral, escrita, visual e mesmo gestual. Estes autores afirmam que a análise de conteúdo permite uma série de procedimentos. Destes, a classificação segundo categorias foi

base para esta pesquisa, as quais foram determinadas como: funções políticas, acadêmicas, gerenciais e institucionais.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR

Nos últimos dez anos, programas e ações do governo federal, tais como o Programa Universidade para Todos (PROUNI); o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES); o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI); a Universidade Aberta do Brasil (UAB); o Sistema de Seleção Unificada (SISU); e a Lei que estabelece cotas para ingressos nas universidades federais e instituições federais de ensino técnico de nível médio, 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 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 de ser revistos para atender aos atuais avanços e desafios do mundo global (FRANCO, 2002).

Para Hargreaves (2004), vivemos em uma sociedade 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. Neste cenário, a função social da universidade é posta em xeque, indicando 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 do mercado econômico, capaz de formar um profissional crítico, inventivo e com habilidade para trabalhar por meio de redes de colaboração.

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). Este desafio é ainda maior para o Coordenador de Curso de Graduação EAD, uma vez que, apesar da modalidade à distância existir há pelo menos quatro décadas no Brasil, algumas concepções precisam de ser repensadas e estudadas mais a fundo, para que seja possível melhorar a qualidade do ensino e do suporte aos estudantes, tutores e professores, qualificando também a gestão dos cursos de EAD. Desta forma, passa-se a discorrer sobre as atribuições e desafios do Coordenador de Curso de Graduação EAD e os resultados encontrados pela pesquisa que embasa este artigo.

O COORDENADOR DE CURSO EAD EM FOCO

As coordenações de cursos de graduação, tanto presencial quanto à distância, 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).

Neste sentido, a presença de uma liderança articuladora, capaz de mobilizar inovações que promovam a melhoria do curso, é fundamental. O MEC considera alguns requisitos para o exercício das funções de Coordenador de Curso de Graduação EAD, tais como experiência profissional de magistério superior em cursos à distância, competência gerencial e tempo para dedicação à coordenação de curso (BRASIL, 2012). 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 ideias 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: 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).

Considerando que o estudo realizado por Franco (2002) faz referência ao Coordenador de Curso presencial e mais de uma década se passou após a realização do mesmo, buscaram-se 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. A partir da análise do Estatuto e do Regimento Geral da Universidade da qual fazem parte os sujeitos pesquisados, verificou-se que os Coordenadores de Curso são incumbidos de dezoito funções.

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 destinados 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.

FUNÇÕES POLÍTICAS

Os Coordenadores de Curso EAD que responderam ao instrumento da pesquisa julgaram desempenhar as funções políticas com grande intensidade. De modo geral isto significa que apesar de ser muito difícil um Coordenador desempenhar de modo pleno todas as funções políticas, os sujeitos da pesquisa demonstram valorizar tais 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.

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. 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.

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, uma vez que tal participação ainda não é consentida aos Coordenadores de Curso de Graduação EAD. Ademais, também recebeu destaque a função de motivar estudantes 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.

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 estudantes, atuando como elemento formador de sujeitos mais participativos e menos propensos a qualquer tipo de manipulação (BORSSOI; OLIVEIRA; GENRO, 2011).

FUNÇÕES GERENCIAIS

As funções gerenciais mais enfatizadas pelos sujeitos da pesquisa foram sinalizar a necessidade de docentes no curso, acompanhar as matrículas dos estudantes 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 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 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 de 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, 2007a) 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.

Os Coordenadores participantes da pesquisa indicaram baixa intensidade no desempenho da função “responsabilidade pelo processo decisório do curso”. Este resultado pode remeter a compreensão de que esta função deve ser desenvolvida em conjunto com os docentes, tutores e estudantes, visto que a corresponsabilidade para o bom desenvolvimento e a qualidade do curso foi expressa nas respostas das questões abertas do instrumento dessa pesquisa. 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, o princípio de autonomia das universidades somado a democratização e a descentralização dos processos de gestão nos cursos de graduação, “demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada” (LÜCK, 1997, p. 5).

Para que esta participação seja efetivada na prática cotidiana de um curso de graduação em EAD é necessário que todos os sujeitos compreendam a gestão como “um processo de mobilização do talento e da energia humana” (LÜCK, 1997, p. 5) para alcançar os objetivos expressos nos documentos institucionais (Estatuto, Regimento Geral, Projeto Pedagógico Institucional e Projeto Pedagógico do Curso), buscando educar os acadêmicos a partir de uma perspectiva integradora. Assim, compreende-se 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 cuidados com a manutenção e a qualidade do curso.

FUNÇÕES ACADÊMICAS

Quanto às funções acadêmicas, as respostas destacam o cuidado quanto ao desenvolvimento das atividades complementares e responsabilidade pelos estágios do curso. A responsabilidade direta pelo desenvolvimento das atividades complementares junto aos estudantes 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 às estudantes 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 de 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 à função, uma vez que está diretamente ligada ao aprendizado dos estudantes e ao modo como perceberão o contexto em que sua futura profissão está inserida.

Em relação aos estágios, 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 estudantes, permitindo avaliar o processo de ensino-aprendizagem promovido no curso, e assim rever aspectos importantes, qualificando-os.

Nas repostas ao questionário, identificou-se ainda a realização de pesquisas voltadas para melhores práticas e uso de novos recursos tecnológicos e a importância da colaboração entre Coordenador de Curso, professores e tutores no desenvolvimento das funções acadêmicas. Sendo assim, o grande desafio do Coordenador de Curso de Graduação EAD é atuar como elemento articulador, favorecendo 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.

As funções acadêmicas, apesar de serem consideradas as principais funções dos Coordenadores de Cursos por Silva (2006), não são as mais desempenhadas pelos participantes da pesquisa. 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. Contudo, isto não indica que os sujeitos pesquisados são negligentes no desempenho destas funções, mas que outras questões de rotina do curso podem demandar maior 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 de Graduação EAD, uma vez que estas tencionam a busca por maior qualidade no ensino e nos processos formativos desenvolvidos no curso.

FUNÇÕES INSTITUCIONAIS

A responsabilidade pelo reconhecimento de curso e sua renovação junto ao MEC, seguido do acompanhamento dos estudantes egressos, são as principais funções institucionais desempenhadas pelos Coordenadores que responderam a pesquisa. 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, 2007b). 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 egressos 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.

Compreende-se que as funções institucionais podem ser desenvolvidas com menor intensidade pelos sujeitos pesquisados, 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 FINAIS

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 enquanto educador. Mesmo que os sujeitos da pesquisa tenham indicado desempenhar com maior intensidade as funções gerenciais, seguidas das políticas, acadêmicas e institucionais, respectivamente, 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. Além do mais, a realidade constantemente mutável dos cursos de graduação e o aumento da exigência de qualidade, tanto pelos órgãos de avaliação, quanto pelos estudantes, podem exigir diferentes ações de seus gestores, as quais na prática cotidiana podem assumir caráter misto, deixando de pertencer a uma dimensão específica. 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 de Graduação EAD, 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 valorização do trabalho coletivo e da interação com os professores, tutores e estudantes demonstra que os Coordenadores pesquisados compreendem a gestão educacional como processo desenvolvido a partir da participação de todos os envolvidos no processo de construção do conhecimento, indicando a possibilidade de fortalecer a gestão democrática no Ensino Superior. Neste sentido, um dos maiores desafios enfrentados pelos sujeitos é legitimar a participação dos Coordenadores de Cursos de Graduação EAD nos Conselhos Superiores da Instituição. Isto indica que, apesar da modalidade à distância existir há 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 de EAD.

O tema abordado carece de discussões aprofundadas nas Instituições de Ensino Superior sobre as funções dos Coordenadores de Cursos de graduação em 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 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**: relatório analítico da aprendizagem à distância no Brasil. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Disponível em: http://www.abed.org.br/censoead/CensoEaDbr0809_portugues.pdf. Acesso em: 3 out. 2012.

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.

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

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. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Brasília: MEC, 2012.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para Educação Superior à distância**. Brasília, 2007a.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007**. Brasília, 2007b.

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

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

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

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.

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.

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: Acesso em: 17 jan. 2012.

UNESCO. **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009**: as novas dinâmicas do Ensino Superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social. Paris, 2009. Disponível em: <http://aplicweb.feevale.br/site/files/documentos/pdf/31442.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2012.

Recebido em 7 de janeiro de 2014
Aceito em 7 de abril de 2014