GESTÃO DE EQUIPES de EAD *

Odilia Silva da Silva **
Me. Educação

Na educação presencial, convencional, tradicional, o processo de ensino e aprendizagem é de responsabilidade dos professores, que são os organizadores e decisores pela elaboração e construção dos planos de ensino e de aulas, enquanto que na modalidade a distância essa responsabilidade é das instituições, que organizam as equipes multidisciplinares para definirem suas propostas pedagógicas de acordo com sua filosofia, missão, pressupostos didáticos pedagógicos vigentes amparados nos referenciais científicos e na tecnologia atendendo a legislação vigente, necessidade social e educacional devidamente contextualizada. Cabe ainda a instituição o resguardo no atendimento ao alunado/cliente de tal forma que o processo de mediação e interação se processe eficazmente entre alunos/professores e alunos/alunos, sob pena da aprendizagem não se efetivar.

A EAD tem como desafio superar as distâncias, a sua relação espaço físico e temporal, mas apóiam-se fundamentalmente nos meios de comunicação e na tecnologia para construir a aprendizagem de forma, individual e coletiva ao mesmo tempo em que socializa e democratiza a educação. Dá oportunidades infinitas a diferentes grupos populacionais ao mesmo tempo proporcionando o progresso do homem e da sociedade. Em comparação ao ensino presencial há necessidade de uma reordenação do processo educativo desde o planejamento, a execução, o acompanhamento e avaliação. Aqui, estes ficam subordinados a uma equipe de educadores, com diferentes atribuições e responsabilidades, na construção de textos, definições de imagens, propostas de atividade e diferentes propostas didáticas e jogos pedagógicos, num primeiro momento para abastecerem os webdesigners na estruturação e modelagens do curso antes da divulgação do mesmo. Esta construção pressupõe momentos diferenciados onde especialistas congregam seus esforços no sentido de "harmonizarem" as temáticas e assuntos a serem abordados, em seqüência lógica, ou não, para cativarem e estimularem os alunos de diferentes e variadas formas.
Os órgãos educacionais preocupam-se com esta modalidade de educação e traçaram, "as bases legais para a modalidade de educação a distância sendo estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

A preocupação estende-se não só aos aspectos físicos, titulação dos docentes, condições do suporte tecnológico, mas também à qualidade no atendimento a processos e produtos, por isso o "Ministério da Educação estabelece Referenciais de Qualidade de EAD para a autorização de cursos de graduação e pós-graduação a distância. Seu objetivo é orientar alunos, professores, técnicos e gestores de instituições de ensino superior que podem usufruir dessa forma de educação ainda pouco explorada no Brasil e empenhar-se por maior qualidade em seus cursos. "
Os indicadores sugeridos não têm força de lei, mas servirão para orientar as Instituições e as Comissões de Especialistas que forem analisar projetos de cursos de graduação a distância.

São dez os itens básicos que devem merecer a atenção das instituições que preparam seus programas de graduação a distância: 1. integração com políticas, diretrizes e padrões de qualidade definidos para o ensino superior como um todo e para o curso

específico; 2. desenho do projeto: a identidade da educação a distância; 3. equipe profissional multidisciplinar; 4. comunicação/interatividade entre professor e aluno; 5. qualidade dos recursos educacionais; 6. infra-estrutura de apoio; 7. avaliação de qualidade contínua e abrangente; 8. convênios e parcerias; 9. edital e informações sobre o curso de graduação a distância; 10. custos de implementação e manutenção da graduação a distância. "Além desses aspectos, a Instituição proponente poderá acrescentar outros mais específicos e que atendam a particularidades de sua organização e necessidades sócio-culturais de sua clientela, cidade, região." (Referenciais de Qualidade da Educação a Distância/MEC).

Para atender a esses requisitos técnicos, didáticos e legais, se faz necessário o concurso de uma Equipe de Educação a Distância formada por especialistas, das mais diferentes áreas para participarem desde o planejamento até a conclusão do curso. Podemos destacar como imprescindíveis nesta Equipe: Diretor, Coordenador Pedagógico, Pedagogo, Especialistas na área específica, Webdesigners, Analista de Sistemas, Secretário, Coordenador Administrativo – Financeiro, Especialista em Marketing, Atendente e Professores/Tutores amparados pelo equipamento tecnológico adequado. Estes especialistas formam um sistema de EAD com diferentes funções, como: administração, coordenação pedagógica, planejamento, marketing, organização de conteúdos, construção de textos e hipertextos, atividades, estudos de casos, elaboração de instrumentos de avaliação, revisão de bibliografias, modelagem de páginas e de curso, produção visual, diagramação e ilustração, definição de formas de comunicação, materiais didáticos e de apoio, impressos, CDs, inscrição, matrícula, financeiro, registros de escrituração escolar, certificação, acompanhamento e avaliação, entre outras.

Cada um destes especialistas com atribuições definidas são conhecedores das demais atividades desenvolvidas pela Equipe Multidisciplinar. Neste cenário podemos vislumbrar que, seriedade de propósitos, responsabilidade, capacidade técnica e comprometimento de gestores e professores, na oferta de cursos/disciplinas na modalidade a distância são necessárias para que esta educação seja de qualidade.

Diferentes momentos, administrativos, técnicos e pedagógicos desde a construção de textos, definições de imagens, diferentes propostas didáticas e jogos pedagógicos, que abastecem os webdesigners na estruturação e modelagens do curso, duração de cada módulo ou bloco de estudos, atividades avaliativas e apoio administrativo como folha de pagamentos, férias de servidores, calendários escolares, inscrições, matriculas e outras, antes da divulgação do mesmo.

Percebe-se em todos os momentos que subjacentes a esta estrutura de equipe multidisciplinar deve estar presente a preocupação com a gestão propriamente dita - onde a gestão empresarial financeira esteja intimamente ligada com a gestão de pessoas. Esta gestão estará preocupada com um aumento na flexibilidade e agilidade dos processos internos que compreende a minimização de retrabalho, mas garantindo a qualidade. Também não pode descuidar-se da proatividade, do fomento de construção da inovação e do conhecimento formando o capital intelectual, bem como da harmonia e bem estar da mesma.

Nesta proposta propicia-se a interface de trabalho entre as diferentes equipes de trabalho, pois se acredita que:

> “ Na gerência horizontal, o trabalho é organizado ao longo dos vários grupo funcionais que trabalham em interação permanente. Isto permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os *colaboradores* e gerentes/*direção*.” *(Kerzner. 2006. Artmed. 2006)*

Estas funções devem estar integradas e em sintonia, construídas de forma participativa considerando que o trabalho de cada colaborador depende das atividades e comprometimento dos demais.

Este trabalho conjunto deve espargir sobre a capacitação dos docentes para atingir o alunado verificando-se o processo de mudança de atitudes e de competências, individual e coletiva.

Na gestão de EAD baseamo-nos em Stephen Covey, mas acrescentamos detalhamentos que demonstram nossa forma de pensar e agir, e apontarmos como desafios:

1- Liderança;
2- Disposição para enfrentar mudanças;
3- Valorização do trabalho em equipe;
4- Comprometimento da equipe;
5- Aceitar feedback e críticas;
6- Plano estratégico, metas e prazos;
7- Remover barreiras;
8- Espírito empreendedor e proatividade.

Estes desafios são preocupações constantes do gestor e ele deve influenciar o grupo a amiúde estimulá-los a: estarem prontos para a mudança; acreditarem em seu potencial e no da equipe; acreditarem no grupo como potenciais colaboradores (cooperação/ positividade); a comprometerem-se com a equipe acreditando que sem assessoramento e acompanhamento a tendência é a desmotivação e a acomodação; a proporcionar um ambiente de harmonia e de comprometimento.

Desta forma possibilitará a criação de condições para que a inovação aconteça - atualização constante em clima tranqüilo e bem organizado onde haja oportunidade de surgimento de novas ações e políticas organizacionais, sendo as mesmas apresentadas à todos os colaboradores.

Proporcionar o conhecimento da missão, visão e valores institucionais, sendo os mesmos colocados em ação por todos. Implícito está que o líder deve acompanhar sistematicamente o “fazer administrativo” para que a filosofia da instituição seja resguardada, mas que também seja reabastecida de novos procedimentos operacionais que canalizem os esforços do grupo em direção ao crescimento e desenvolvimento organizacional.

A busca de sinergia nada mais é do que buscar interação. E ninguém melhor do que o líder para propor que o pensamento seja um só, ou seja, que o todo é maior do que a soma das partes. De todos os hábitos, identificados por Covey, esse é o que mais depende dos outros para realmente se concretizar. Ao se habituar a trabalhar em

equipe, criar em conjunto e desenvolver-se de maneira uniforme com quem interage, o ser humano realmente alcança a sinergia necessária para fazer qualquer engrenagem funcionar, uma metáfora que pode ser usada para qualquer tipo ou tamanho de empresa.

Avaliar resultados participativamente, profissionalismo, comprometimento, buscar parcerias, solidariedade, trabalhar com ética, transparências nas relações, respeito e paciência tornam as pessoas comprometidas e geram entusiasmo e aprendizado. Esta forma de gestão compromete os colaboradores com o desenvolvimento social, "estimula a solidariedade, sentimento de justiça, a sensação de pertencimento a uma sociedade fraterna e harmônica". Nucci, Celso (Revista ESPM).

Nesta busca de gestão compartilhada o ambiente de trabalho será acolhedor onde se respeitam às diferenças e se trabalha com afinco e felizes.

Questionamentos

1- Como manter um ambiente de trabalho comprometido e acolhedor?
2- É melhor realizar reuniões de grupos ou tratar os assuntos por grupos menores?
3- Quais as competências básicas para a construção de equipes comprometidas?
4- É melhor um líder autoritário ou um líder democrático?
5- Diferenças e semelhanças do ensino a distância e do presencial.
6- As diferentes habilidades e competências de cada indivíduo, listadas acima, são importantes para equipes que atuam no ensino presencial e a distância?

- * Trabalho apresentado no 13º Congresso Internacional de Educação a Distância em Curitiba – setembro 2007

** Diretora da Unidade Senac de Educação a Distância - SenacEAD/RS